

# 第73回 定時株主総会招集ご通知

開催  
日時

2023年6月20日(火曜日)  
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 取締役8名選任の件  
第3号議案 補欠監査役2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

平素より格別のご高配を賜り、深く御礼申し上げます。

4月1日にサトーホールディングス株式会社 代表取締役社長兼CEOに就任いたしました、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、現場の人やモノと情報をひも付けする「タギング」を通して、「その人やモノが何であるかや、どのような状態なのか」を見える化し、現場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・安全を高めのお手伝いをしています。

値札貼り付け機であ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、そしてRFIDや位置測位の技術など、時代の変化に合わせたタギングの手法・技術を用いて、一貫してお客さまの現場の見える化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。なぜならタギングをする対象物の材質や形状に合った媒体の選び方や付け方、現場の運用に合わせた情報の読み取り方、集めた情報をシステムにつなげるタイミングなどを、現況に即し

て判断する必要があるからです。社員一人一人が社は「あくなき創造」の下、小売、製造、食品、物流、医療など、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、技術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、環境保全など、世界規模の課題が顕在化する中、蓄積したお客さまの現場におけるタギングの手法・技術などの知見を源泉に、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。

代表取締役社長 兼 CEO

小沼 宏行



## サトー企業理念

社 是

あくなき創造  
あきこ

### 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。

## 2022年度を振り返って

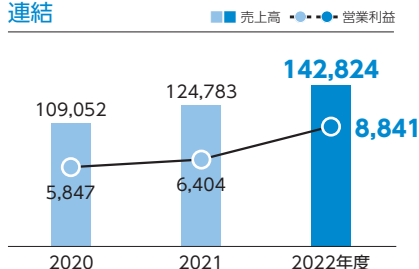
2022年度は、サプライチェーンの混乱や人手不足への対応ニーズの増大を背景に、国内外でRFIDや自動化などのソリューション販売が拡大しました。一方、サプライチェーンの混乱は、原材料や輸送費などコストの上昇を招き、利益面での圧迫要因となりました。

事業別では、海外事業においては米州、欧州、アジア・オセアニアの全ての地域で、コト売り\*の浸透によって新規・既存顧客とのビジネスが拡大したこと、上述のコスト上昇に対して機動的な価格改定活動を進めたこと、そして為替の好影響もあって力強い売上・利益成長を遂げました。日本事業ではRFIDや自動化のソリューション販売に加え、物量の増加などでサプライ商品の販売が伸長しました。一方でコスト上昇に対して価格改定活動が遅滞したことなどが、利益の増加を抑制しました。

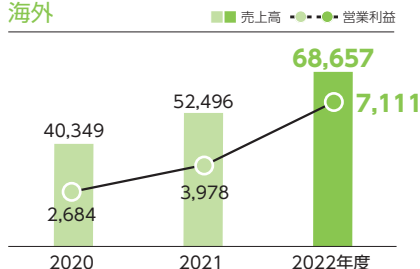
以上により、当連結会計年度の売上高は142,824百万円(前期比14.5%増)、営業利益8,841百万円(同38.1%増)、経常利益9,068百万円(同49.7%増)となり、親会社株主に帰属する当期純利益は4,184百万円(同10.3%増)となりました。尚、海外売上高比率は48.1%(同6.0ポイント増)でした。

\*商品の単品販売ではなく、ハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サポートなどを組み合わせたソリューションを、費用対効果の提示を含めて提案する販売手法

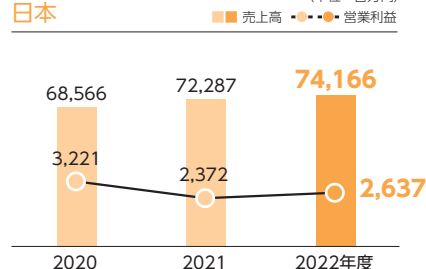
### 連結



### 海外



### 日本



### 信条

Credo

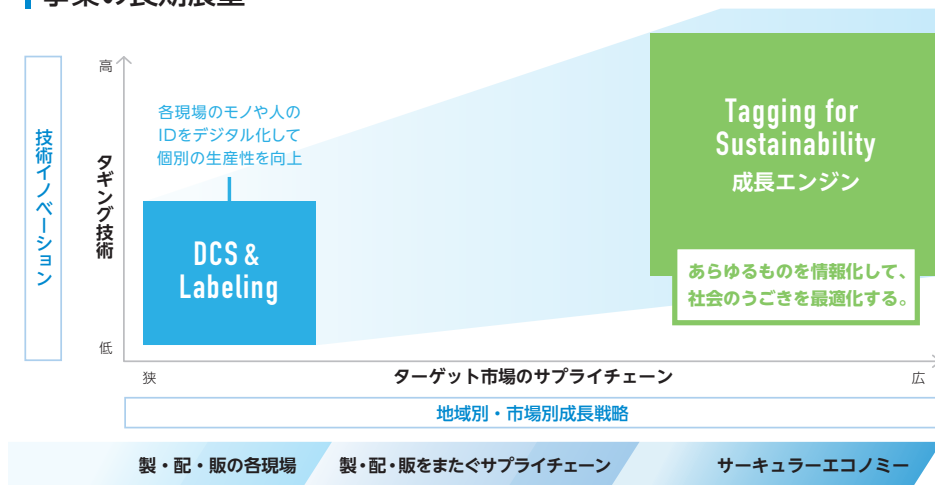
- 「あくなき創造」の精神の下、変化と新しいアイデアを追求し、失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進します。
- 真のプロとして、お客さまの期待を超えることにこだわりを持ち、常に全力を尽くします。
- 物事をありのままに見て、なすべきことを今すぐ実行します。
- すべての社員を個人として尊重し、お互いに信頼し合い、そしてチームとして一致協力します。
- 大企業病につながる形式主義を排除し、自由闊達な組織であり続けます。
- 得られた成果を、株主・社員・社会・会社の四者に還元します。

## ■ 次代に向けて

サトーはタギングをコアにしたソリューションを多様な国・地域、市場、業界に提供することで、グローバルにお客さまの課題解決に貢献しています。お客さまの現場課題の背景には社会課題があることが多いため、その課題を解決することが、私たちが社会に存在する意義だと捉えています。

現在、お客さまの課題は大きく変容しています。人手不足など、製造・物流・小売りの個別の現場での課題から、地球環境保全などサプライチェーン全体の改善を要する課題も顕在化しています。それに適応したソリューションを継続的に提供するために、サトーがこれまで培ってきた強みを生かしながら、社員一人一人が生み出す新たな発想も積極的に取り入れつつ、スピード感をもって取り組んでまいります。

### 事業の長期展望



私は、5つの主要市場\*で深めたタギングの知見やノウハウは、それ以外の分野においても課題解決の手段として活用できると考えています。例えば、農業や防災などの分野です(⇒事例p.55)。こうした分野は、気候変動への対応など普遍的な課題を抱えており、私たちのタギングを軸とした見える化のソリューションが貢献できると見えています。こういった分野にも経営資源を投入し、新たな事業の柱に育てていきます。

\*小売、製造、食品、物流、医療

### ■ 貢献分野の拡大



上述の取り組みを具体的に進めるべく、「グローバル事業戦略」「イノベーション・R&D」「サステナビリティ経営」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。

グローバル事業戦略については、海外事業では優位性のあるコト売りを軸に、各ソリューションのグローバルな横展開を進めて成長スピードを向上させます。既に、大手半導体メーカーにおけるサプライチェーンの見える化支援の案件では、複数国にまたがる販売子会社が同様のソリューション提案を実行しています。日本事業においては、RFIDや自動化などニーズの高いソリューションに注力するとともに、社内バリューチェーンの改革にも取り組み、各部門の業務最適化を行って収益構造を改善していきます。

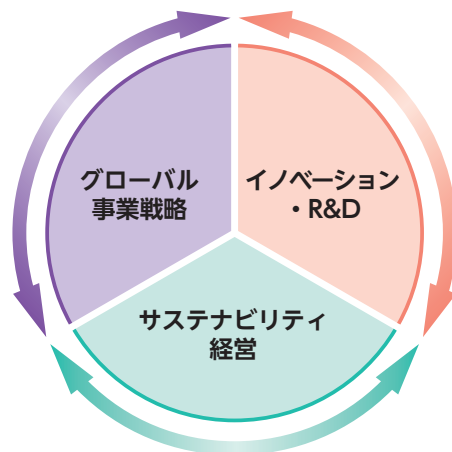
イノベーション・R&Dでは、タギング技術の高度化などで、提供価値向上や領域拡大を後押しします。本取り組みにおいては、自前の開発に拘らず、パートナーシップも柔軟に活用していきます。既に、AIやブロックチェーンなどを提供する企業と協働したソリューションの開発・提供の実績が出てきています。

サステナビリティ経営においては、持続的な社会的価値の創造と企業価値の向上を主眼に、気候変動対応、コーポレートガバナンスや風土改革を含む人的資本経営の強化に取り組みます。風土改革においては、2022年度に「Our Way to Our 100th\*」をスローガンに専任チームを設置して来るべき創業100周年に向けたいくつかの風土改革プロジェクトを開始しました。一例として、三行提報\*\*の発展版である上司宛て提報「一石伝波」を進め、社員の声によって151件の改善・変化を実現するなど具体的に進めています。

\* 2040年のサトー100周年に向けた風土改革のスローガン

\*\* 従業員が毎日欠かさずに、経営トップに宛てて「会社を良くする創意・くふう・気付いたことの提案や考えとその対策の報告」を3行(100~150文字)にまとめて提出する制度

## 経営の重点課題



## 株主の皆さまへのメッセージ

2022年度の配当金は、年初計画どおり期末配当を36円(前期35円)、年間配当を72円(同70円)とする予定です。加えて、2022年度には約25億円の自己株式の取得も実施しました。今後も、企業理念の一つである「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。

世の中の変化のスピードが速まる中、私たちはその変化を先取りして自らを変革していかなければなりません。サトーグループには、「変化をよろこぶ心」というエスプリがあります。現状維持ではなく、時代とともに変化し、自ら変化の風を起こして適応していくという考え方です。2040年に迎える創業100周年を見据え、一人一人の社員が自ら考え行動し、イノベーションを繰り返し起こし続ける集団となることをめざします。

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)  
(発送日) 2023年6月5日  
(電子提供措置開始日) 2023年5月30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  
総務部

### 第73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73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お願いします。

#### 【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、**2023年6月19日(月曜日)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、**2023年6月19日(月曜日)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 2023年6月20日（火曜日） 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。

3. 目的事項
- |      |   |
|------|---|
| 報告事項 | <p>1 第73期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）<br/>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</p> <p>2 第73期（2022年4月1日から2023年3月31日まで）<br/>計算書類報告の件</p> |
| 決議事項 | <p>第1号議案 剰余金処分の件</p> <p>第2号議案 取締役8名選任の件</p> <p>第3号議案 補欠監査役2名選任の件</p>  |

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。
- 会社法改正により、電子提供措置事項について上記の各ウェブサイトにはアクセスのうえ、ご確認いただくことを原則とし、基準日までに書面交付請求をいただいた株主様に限り、書面でお送りすることとなりましたが、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、電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第16条の規定に基づき、お送りする書面には記載しておりません。
  - 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」
  - 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.muflg.jp/](https://engagement-portal.tr.muflg.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** 2023年6月20日(火曜日) 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** 2023年6月12日(月曜日) 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

2023年6月19日（月曜日）  
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

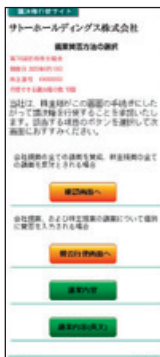
議決権行使書用紙の右下に記載のQRコードを、スマートフォンかタブレット端末で読み取ります。



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.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うえ、「ログイン」を選択してください。  
(4桁区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

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うえ、「パスワード変更」を選択してください。

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

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

## (書面) 郵送による 議決権行使

行使期限 **2023年6月19日 (月曜日)**  
午後5時45分到着分まで



同封の議決権行使書用紙に議案の賛否を表示のうえ、返送してください。

- 賛否の表示のない場合、「賛」の表示があったものとして取り扱います。
- 第2・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 **2023年6月20日 (火曜日)**  
午前10時 (受付開始：午前9時)



同封の議決権行使書用紙を会場受付に提出してください。

### 〈ご参考〉株主メモ

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

## 第1号議案 剰余金処分の件

剰余金につきましては、当期の業績ならびに今後の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73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

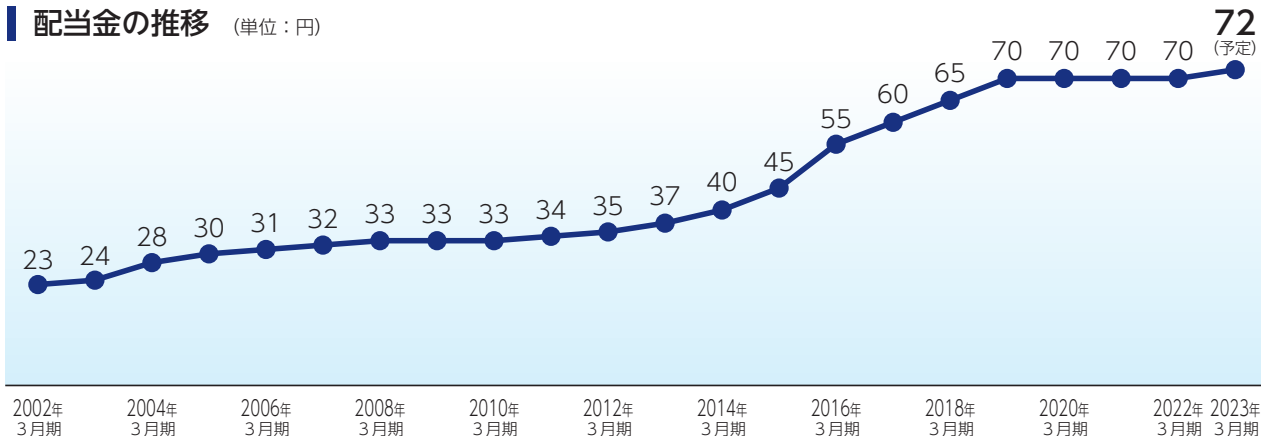
当社普通株式1株当たり金 **36円**  
配当総額 **1,170,050,112円**

剰余金の配当が効力を生じる日

2023年6月21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72円となります。

### 配当金の推移（単位：円）



### 剰余金の配当等の決定に関する方針

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

## 第2号議案 取締役8名選任の件

第72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。取締役小瀧龍太郎氏、阿部陽一氏の退任に伴い、新たに1名増員し、取締役8名の選任を願いますのであります。

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	代表取締役社長兼CEO	13/13回 100%
2	再任	なるみ たつお 鳴海達夫	取締役	13/13回 100%
3	新任	ささほらよし のり 笹原美徳	上席執行役員	- -
4	再任 独立役員 社外取締役候補者	たなか ゆうこ 田中優子	取締役・指名諮問委員会委員長	13/13回 100%
5	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	13/13回 100%
6	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%
7	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%
8	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%

- (注) 1. 各候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。
2. 田中優子氏、伊藤良二氏、山田秀雄氏、藤重貞慶氏および野々垣好子氏は社外取締役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
3. 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  
もしくは公的目付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	●	●	●				●	●	●
	－	－	鳴 海 達 夫	●				●	●	●	●	●
	●	－	笹 原 美 徳 (新任取締役候補)	●	●					●	●	
	－	●	田 中 優 子	●					●	●	●	●
	－	●	伊 藤 良 二	●		●	●			●	●	●
	－	●	山 田 秀 雄	●				●	●	●	●	●
	－	●	藤 重 貞 慶	●		●	●		●	●	●	●
－	●	野々垣 好子	●		●			●	●	●	●	
監査役	－	－	吉 井 清 彦			●	●	●		●	●	●
	－	●	八 尾 紀 子			●		●	●	●	●	●
	－	●	久 保 直 生				●	●		●	●	●

※第2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 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	代表取締役社長兼CEO (在任年数 3年)
所有する当社の株式数	6,096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兼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。

本年4月よりグループの全体経営を担当いたしております小沼でございます。

近年、私たちを取り巻く環境は過去に経験したことのない速さで変化し続けています。これまでの経験・知見を活かしつつタギングの技術を磨き続けることで、あらゆる人やモノに付与できる情報の質を高め、世界中のお客様の現場課題解決の一助となれるよう努めてまいります。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られるよう、前例にとらわれることなく変化と挑戦、顧客志向のイノベーション創出に尽力してまいります。



候補者番号

2

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 15年)
所有する当社の株式数	23,984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年から当社取締役役に就任、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。また、2021年4月から2年間、経営会議議長に就任し、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。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サトーが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。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、社是である「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成果を会社の財産として共有・活用できるようにし、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

3

ささ はら よし のり  
笹原美徳

新任

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	上席執行役員
所有する当社の株式数	12,807株
取締役会出席状況	—



### 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	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
2005年10月	当社営業本部八王子支店支店長		
2010年4月	当社国内営業本部東京事業本部FA事業部長	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
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		兼モノづくり本部長兼RFID事業本部長
2014年4月	当社執行役員 株式会社サトー営業ユニット長	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）
2016年4月	当社執行役員 株式会社サトー副社長		

### 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心より深く感謝申し上げます。

4月1日より株式会社サトー代表取締役社長を拝命いたしました。入社以来営業・製造部門の責任者を務め、社是である「あくなき創造」を実践してきました。現在の外部環境の変化を捉え、成長ビジネスとベースビジネスを両輪で前へ進め、Value Chainの最適化により収益構造の変革を行い、ESG経営に配慮し現場起点の価値創出・価値向上に邁進してまいります。

候補者番号

4

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 19年)
所有する当社の株式数	3,297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、大学教授、大学総長・理事長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活かし、2021年4月より任意の指名諮問委員会委員長に就任し、女性執行役員の内命実現を含め、中核人財の多様性確保などの人的資本の強化・充実に牽引してきました。同氏の在任期間は長期に亘るものとなりますが、取締役会においては常に客観的かつ厳しい視点に立つ意見・提言を頂いており、社外取締役としての責務を十分果たしておられることから、候補者といいたしました。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関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)

1991年4月	法政大学第一教養部教授	2021年4月	法政大学名誉教授 (現任)
1993年4月	オックスフォード大学在外研究員	2021年4月	法政大学江戸東京研究センター特任教授 (現任)
2003年4月	法政大学社会学部メディア社会学科教授	2021年4月	東京都男女平等参画審議会会長 (現任)
2004年6月	当社取締役 (現任)	2021年4月	当社指名諮問委員会委員長 (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副理事長 (現任)
2010年4月	法政大学大学院国際日本学インスティテュート運営委員長	2022年4月	人間文化研究機構・教育研究評議会評議員 (現任)
2012年4月	法政大学社会学部長	2023年1月	国立研究開発法人科学技術振興機構ダイバーシティアドバイザリー委員会委員 (現任)
2014年4月	法政大学総長・理事長	2023年4月	国立国際日本文化研究センター共同研究員 (現任)
2014年6月	一般社団法人日本私立大学連盟常務理事		
2020年4月	公益財団法人大学基準協会常務理事		

候補者より、株主の皆さまへ

少子化がさらに加速し、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と、その前提となる働き方改革が必須です。柔軟で質の高い企業にすべく、一層の努力をまいります。

候補者番号

5

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 9年)
所有する当社の株式数	2,980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（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

グローバルにDX化が進行・加速化する中で、情報の戦略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

6

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 8年)
所有する当社の株式数	2,414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

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、CO<sub>2</sub>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

7

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 3年)
所有する当社の株式数	2,974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（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	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、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

8

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 2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)

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&エネルギー事業本部 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。コロナ禍から経済が回復を見せ始める一方、気候変動に対する意識の高まり、地政学的リスクの高まりなど世界を取り巻く環境は大きく変化しております。社ではある「あくなき創造」で解決策を生み出していくことで、更なる成長と持続可能な企業価値の向上に貢献できるよう尽力してまいります。

## 第3号議案 補欠監査役2名選任の件

法令に定める監査役の員数を欠くことになる場合に備え、予め補欠監査役2名のご選任をお願いするものであります。

候補者の清原義文氏は、社外監査役以外の補欠監査役としての候補者であります。

また、現在の補欠監査役選任の効力は本総会開始の時までとなっており、候補者の尹志煌氏は、社外監査役の補欠社外監査役としての候補者であります。なお、本議案に関しましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

きよ はら よし ふみ  
**清 原 義 文**

生年月日	1961年3月15日生
所有する当社の株式数	6,159株
取締役会出席状況	—
監査役会出席状況	—



### 補欠監査役候補者とした理由

清原氏は、株式会社サトーの国内営業・業務管理を長く経験し、業務分野における深い知見を有しており、2014年4月に国内監査部門の責任者に就任してから現在までその役割を適切に果たしております。以上のことから、当社取締役の職務執行を監査する人財として適任と判断し、補欠監査役候補といたしました。

### 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

1986年9月	当社入社	2014年4月	当社監査室長
2006年7月	当社執行役員 営業本部TC推進部長	2020年4月	当社国内監査部長（現任）
2011年10月	当社常務執行役員 サトーロジスティクス株式会社社長		



ゆん し こう  
尹 志 煌

社 外



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

### 補欠監査役候補者とした理由

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

### 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

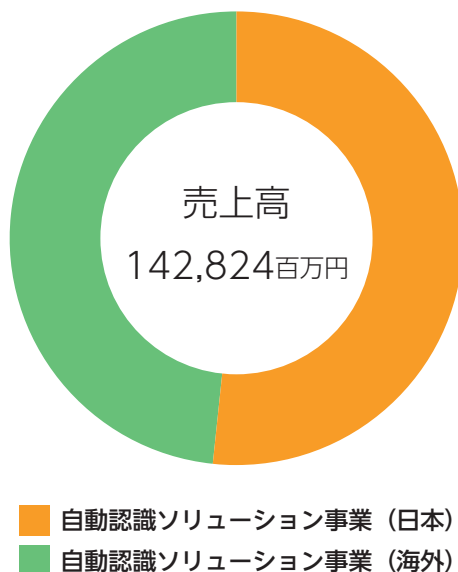
2001年 4月	青山学院大学経営学部助教授	2007年 4月	青山学院大学経営学部教授（現任）
2001年 4月	財団法人建設業振興基金 上場建設企業決算分析研究会委員	2008年 8月	ニューヨーク市立大学客員研究員
2002年10月	参議院決算委員会調査研究室客員研究員	2011年 4月	早稲田大学産業経営研究所招聘研究員（現任）
		2013年 4月	明治大学経営学部非常勤講師（現任）

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

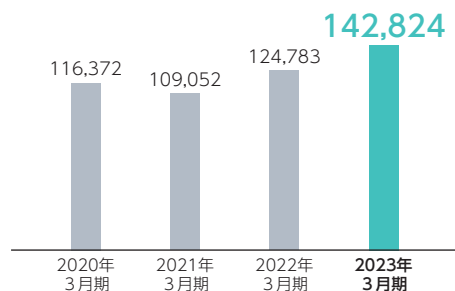
以上

## I サトーグループの現況

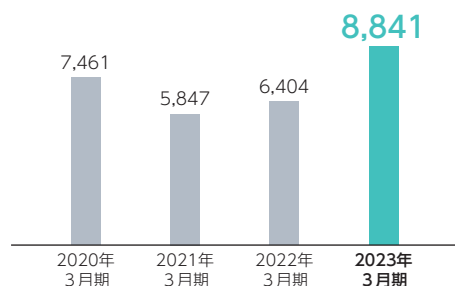
### 1. 事業の経過および成果



#### 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、コロナ禍での行動制限などが緩和される一方で、地政学リスクや景気後退の懸念、インフレや円安の進行など先行き不透明な状況の中、省人化や省力化、見える化に対する旺盛な需要を確実に捉えることができました。加えて、価格改定の効果が発現し始めたこともあって日本事業、海外事業ともに前期比で売上高及びセグメント利益は増加しました。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。為替相場の変動による為替差益が発生したことなどにより経常利益ならびに親会社株主に帰属する当期純利益は前期比で増加となりました。なお、当連結会計年度において、当社連結子会社SATO UK LTD. の確定給付型年金制度のバイアウトの実行が完了し、退職給付費用1,898百万円を特別損失に計上しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は142,824百万円（前期比114.5%）、営業利益8,841百万円（同138.1%）、経常利益9,068百万円（同149.7%）、親会社株主に帰属する当期純利益4,184百万円（同110.3%）となりました。

## 自動認識ソリューション事業（日本）



### 売上高

74,166 百万円

▲ 前期比 2.6%増

### セグメント利益

2,637 百万円

▲ 前期比 11.2%増

### 売上高構成比

2023年3月期

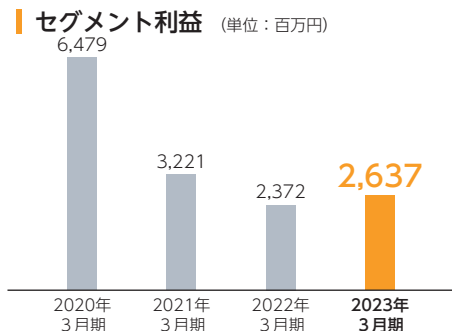
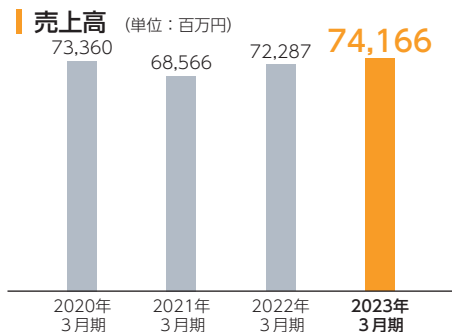
51.9%

日本事業においては、メカトロ製品、サプライ製品ともに堅調に販売が伸び、前期比で売上高及びセグメント利益は増加しました。メカトロ製品では人手不足やDX化への対応などを背景にRFIDや自動化の推進へのソリューションに関する需要が伸びました。サプライ製品は良好な需要環境と価格改定活動の継続が貢献して好調に推移しました。

市場別では、マニュファクチャリング市場は上期に半導体の需要増から関連する業界が好調に推移しましたが、下期にかけて需要の一服感があって通年では売上高が微増となりました。その他の市場では通年で主にサプライがけん引して業績が好調に推移しました。

また、原材料費が上昇したものの、上述の価格改定活動や販管費のコントロールを実行して利益の増加につなげました。

これらの取り組みにより、売上高74,166百万円（前期比102.6%）、セグメント利益2,637百万円（同111.2%）となりました。



## 自動認識ソリューション事業（海外）

売上高

68,657 百万円

 前期比 30.8%増

セグメント利益

7,111 百万円

 前期比 78.8%増

売上高構成比

2023年3月期

48.1%

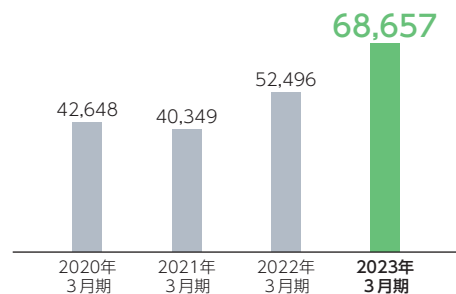
海外事業においては、底堅い需要を確実に捉えて販売を増加させ、当連結会計年度の売上高、セグメント利益は過去最高を更新しました。

ベースビジネスにおいては、米州や欧州でのリテールやフード市場、アジア・オセアニアでのマニュファクチャリング市場などの好調市場に注力して需要を着実に捉えたこと、また継続的な価格改定活動が奏功したことにより、売上高が増加しました。売上高の増加に加え、アジアのプリンタ製造工場において原価の上昇がピークアウトしたことにより、利益が増加しました。

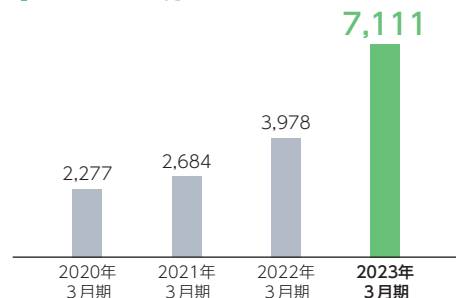
プライマリーラベルを専業とする各社においては、引き続き食品や飲料、衛生用品といった生活インフラを支える業界向けのニーズが好調に推移し、また価格改定活動も進展したことにより売上高及び利益が増加しました。

これらの取り組みにより、売上高68,657百万円（前期比130.8% [為替影響を除く前期比109.4%]）、セグメント利益7,111百万円（同178.8%）となりました。

売上高（単位：百万円）

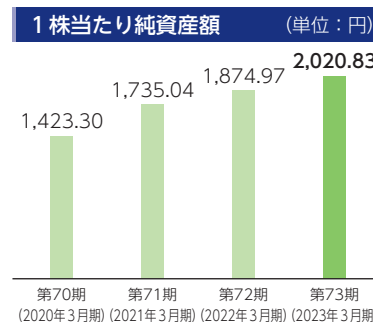
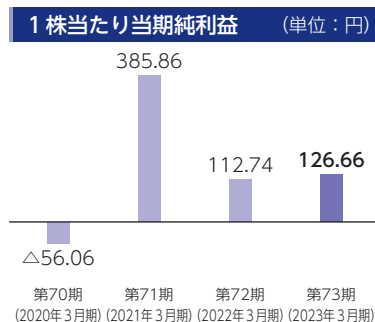
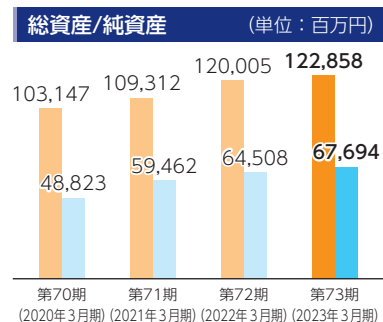
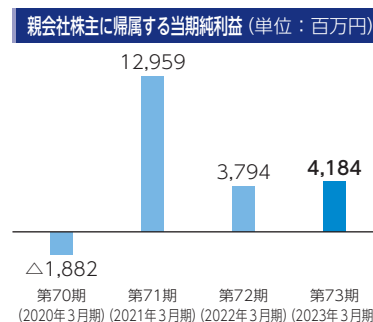
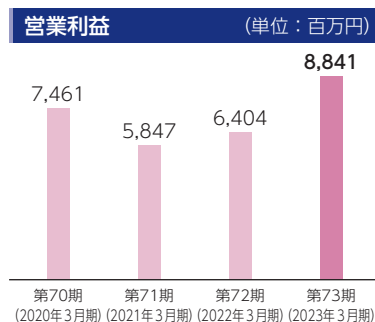
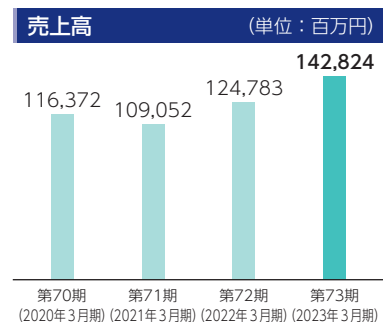


セグメント利益（単位：百万円）



## 2. 財産および損益の推移

		第70期 (2020年3月期)	第71期 (2021年3月期)	第72期 (2022年3月期)	第73期 (当連結会計年度) (2023年3月期)
売上高	(百万円)	116,372	109,052	124,783	<b>142,824</b>
営業利益	(百万円)	7,461	5,847	6,404	<b>8,841</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	△1,882	12,959	3,794	<b>4,184</b>
1株当たり当期純利益	(円)	△56.06	385.86	112.74	<b>126.66</b>
総資産	(百万円)	103,147	109,312	120,005	<b>122,858</b>
純資産	(百万円)	48,823	59,462	64,508	<b>67,694</b>
1株当たり純資産額	(円)	1,423.30	1,735.04	1,874.97	<b>2,020.83</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6,357百万円となりました。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、2023年3月31日現在で総額9,977百万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8,845百万円、株式会社三井住友銀行からの596百万円、株式会社みずほ銀行からの320百万円、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 (2023年3月31日現在)

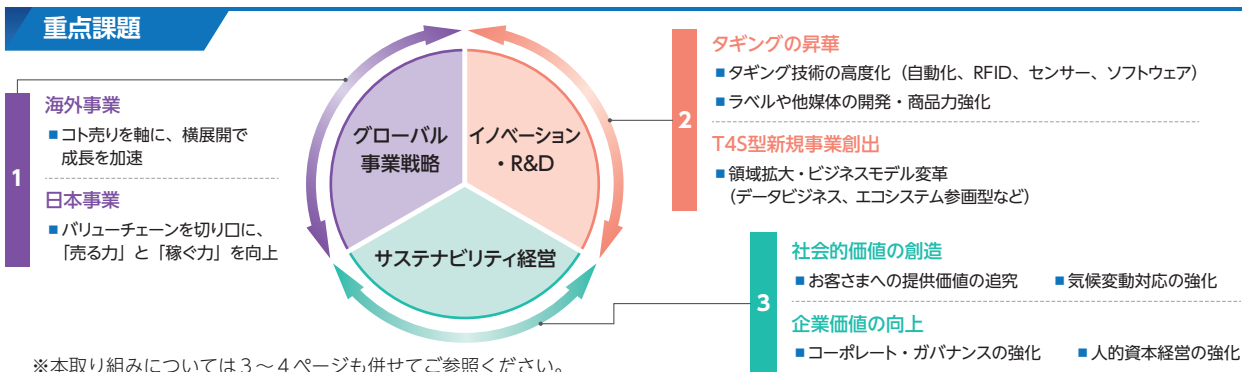
借入先	借入残高 (百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	8,845
株式会社三井住友銀行	596
株式会社みずほ銀行	320
三井住友信託銀行株式会社	100

## 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」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、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、サプライチェーン全体に対して、状態データの取得・蓄積による見える化によって、社会の動きを最適化するお手伝いをし、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、「グローバル事業戦略」「イノベーション・R&D」「サステナビリティ経営」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、実行スピードをあげて取り組んでまいります。



### 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、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（除くのとれん償却費・基幹システム減価償却費）÷実働人員数

## 6. 主要な事業内容 (2023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 (2023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

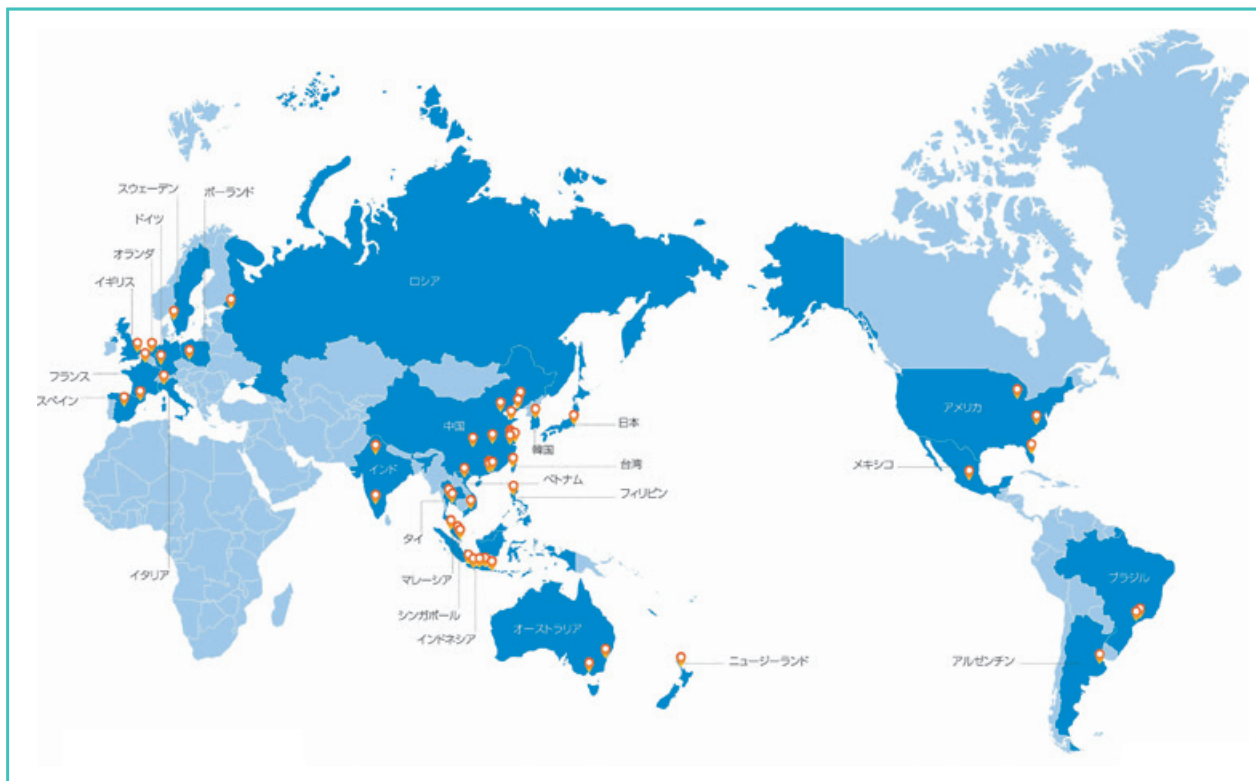
株式会社サトー 支社・支店・営業所 30拠点 サポートセンター 42拠点 メンテナンスセンター 8拠点	東京支社 (東京都港区) 関西支社 (大阪府吹田市) 名古屋支社 (名古屋市西区) 九州支社 (福岡市東区) 東京サポートセンター (東京都港区) 大宮サポートセンター (さいたま市大宮区) 名古屋サポートセンター (名古屋市西区) 大阪サポートセンター (大阪府吹田市) 広島サポートセンター (広島市安佐南区) 福岡サポートセンター (福岡市東区)
サトーヘルスケア株式会社 9拠点	本社営業 (東京都港区) 関西営業 (大阪府吹田市) 東海営業 (名古屋市西区)

### 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 (2023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)	1,989名	2名減
自動認識ソリューション事業 (海外)	3,648名	17名減
合計	5,637名	19名減

### ② 当社の使用人の状況

使用人数	260名
前期末比増減	35名増
平均年齢	45.1歳
平均勤続年数	13.6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 (2023年3月31日現在)

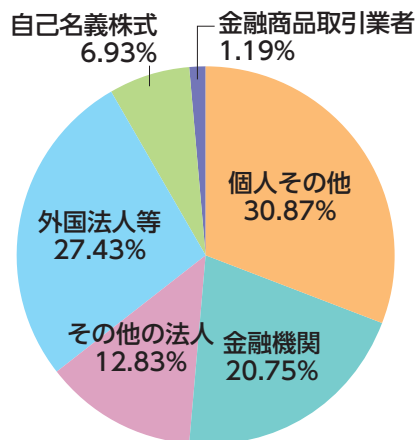
会社名	資本金	出資比率(%)	主要な事業内容
株式会社サトー	百万円 4,000	100	メカトロ製品販売、サプライ製品販売
サトーヘルスケア株式会社	百万円 50	100	医療分野におけるソリューションの企画・提案ならびにメカトロ製品販売、サプライ製品販売
SATO AMERICA, LLC.	米ドル 11,200,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
ACHERNAR S.A.	ペソ 81,756,001.86	100	サプライ製品製造販売 (プライマリーラベル)
PRAKOLAR RÓTULOS AUTOADESIVOS LTDA.	レアル 16,499,818	100	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 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17社を含め54社であります。

## II 会社の現況

### 1. 株式の状況 (2023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 8,914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)	4,238,000	13.04
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)	2,233,400	6.87
サトー社員持株会	1,652,311	5.08
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,278,300	3.93
佐藤静江	897,470	2.76
横井美恵子	894,345	2.75
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	875,500	2.69
岩淵真理	794,570	2.44
GOVERNMENT OF NORWAY	754,150	2.32

(注) 当社は自己株式 (2,419,860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 (112,402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)	0	0	0
(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

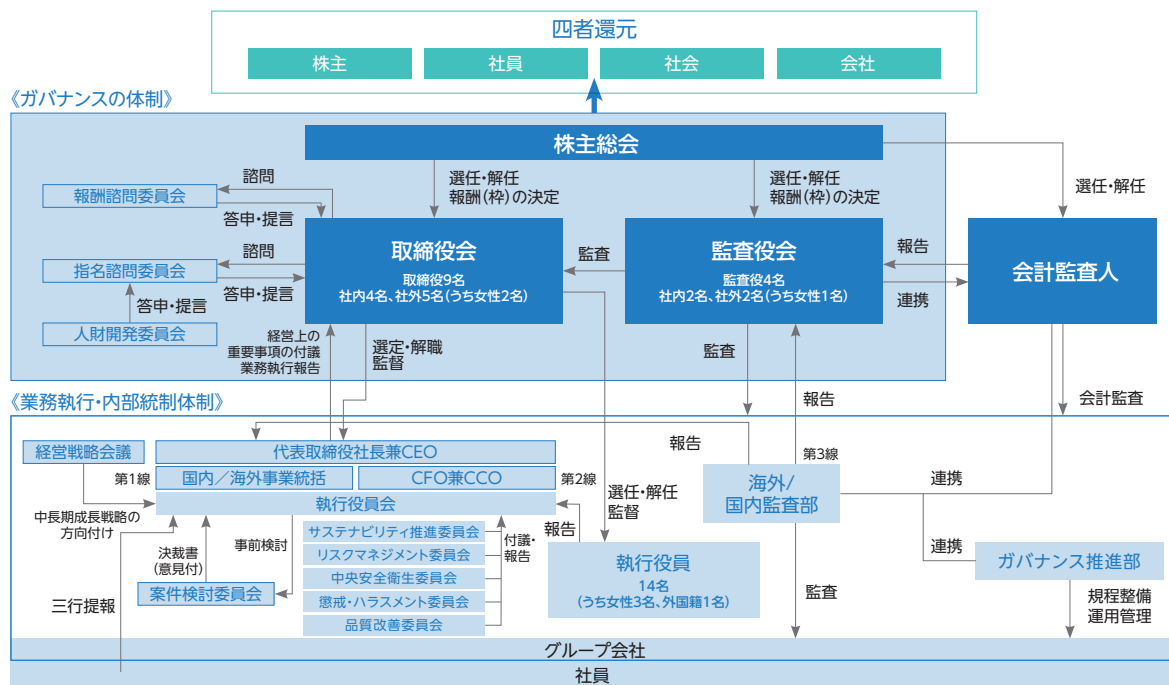
##### (1) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

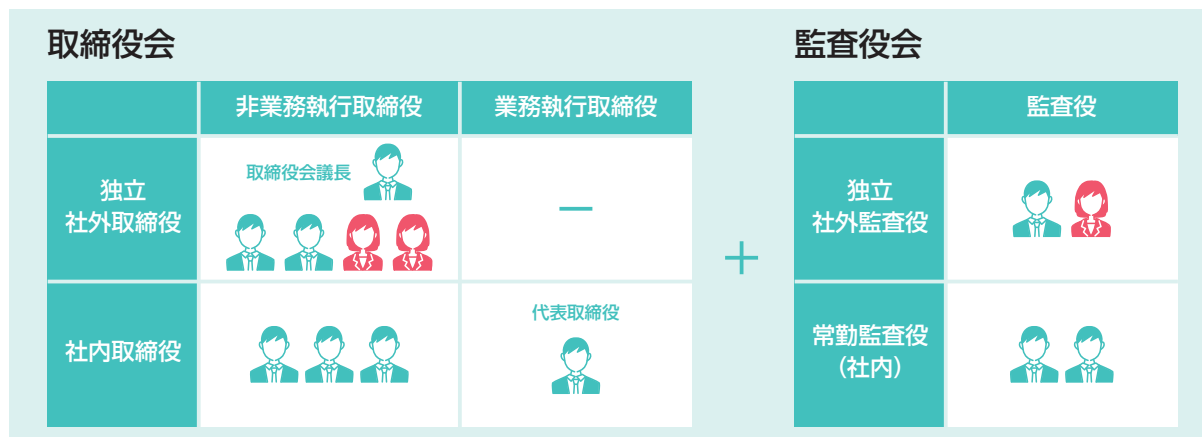
###### ① コーポレートガバナンス体制図（2023年5月末現在）



## 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、2023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1名、社内非業務執行取締役3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 2023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、毎年、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。2022年度の評価は全取締役・監査役へのアンケート調査と取締役懇談会での討議を踏まえ、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、評価において課題提示がありました事項については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. 取締役会の構成と役割

2022年度において、女性2名を含む社外取締役が過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。既に、2021年4月より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。また、社内意思決定会議や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ており、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。

##### b. 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おり、今後も改善を進め、取締役会での審議充実を図っていきます。一方で、社内会議における検討点や共有されたリスク要因などの報告を迅速且つ適切に行うことで、取締役会の議論をより充実させるべきとの意見があり、対応してまいります。

#### c. 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、指名および報酬諮問委員会による専門的な検討や内部監査部門からの直接報告等、必要な情報が適切に上程されるようにいたします。なお、より本質的、大局的なテーマの議論を増やすべきとの意見があり、取締役会懇談会や社外役員協議の場を増やす等の取り組みを行ってまいります。

#### d. 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部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) 会社役員の状況

2023年3月31日現在の取締役および監査役の状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北中米地域統括		
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副理事長 人間文化研究機構・教育研究評議会評議員 国立研究開発法人科学技術振興機構ダイバーシティアドバイザリー委員会委員	
		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 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	大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
永倉 淳一	常勤監査役			
吉井 清彦	常勤監査役			
八尾 紀子	<span style="color: blue;">■</span> 社外監査役 <span style="color: purple;">■</span> 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	<span style="color: orange;">■</span> 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	
久保 直生	<span style="color: blue;">■</span> 社外監査役 <span style="color: purple;">■</span> 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	<span style="color: blue;">■</span> 公認会計士 <span style="color: red;">■</span> 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2023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、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す。また、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いません。

## (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、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、2022年度は8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)	252	195	33	19	5	9
(うち 社外取締役)	70	65	0	0	5	5
監査役 (社外を含む)	62	62	0	0	0	5
(うち 社外監査役)	17	17	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. 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2022年6月で退任した社内監査役1名を含みます。

なお、2022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	62%	22%	16%	0%	100%	—
代表取締役 上席執行役員	65%	25%	10%	0%	50%	50%
取締役 上席執行役員	73%	16%	12%	0%	50%	50%
非業務執行取締役 (社内)	96%	0%	0%	4%	—	—
社外取締役	92%	0%	0%	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

### ② 会計監査人の報酬などの額

	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	84
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	114

- (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73期 2023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>81,137</b>
現金及び預金	21,879
受取手形、売掛金及び契約資産	27,113
有価証券	44
商品及び製品	13,685
仕掛品	590
原材料及び貯蔵品	12,579
未収入金	1,763
その他	3,712
貸倒引当金	△230
<b>固定資産</b>	<b>41,721</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>32,331</b>
建物及び構築物	13,962
機械装置及び運搬具	11,602
工具器具及び備品	2,258
土地	3,776
建設仮勘定	730
<b>無形固定資産</b>	<b>4,372</b>
のれん	222
ソフトウェア	1,780
ソフトウェア仮勘定	1,682
その他	687
<b>投資その他の資産</b>	<b>5,017</b>
投資有価証券	928
長期貸付金	0
差入保証金	1,493
繰延税金資産	2,132
退職給付に係る資産	17
その他	466
貸倒引当金	△20
<b>資産合計</b>	<b>122,858</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>44,963</b>
支払手形及び買掛金	7,379
電子記録債務	11,981
短期借入金	6,364
リース債務	1,358
契約負債	7,322
未払金	4,212
未払法人税等	1,082
賞与引当金	598
製品保証引当金	98
その他引当金	812
その他	3,751
<b>固定負債</b>	<b>10,200</b>
長期借入金	3,613
リース債務	4,182
退職給付に係る負債	1,002
役員株式給付引当金	108
その他引当金	227
その他	1,065
<b>負債合計</b>	<b>55,163</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>63,451</b>
資本金	8,468
資本剰余金	7,764
利益剰余金	52,061
自己株式	△4,842
<b>その他の包括利益累計額</b>	<b>2,001</b>
その他有価証券評価差額金	△408
為替換算調整勘定	2,272
退職給付に係る調整累計額	136
<b>新株予約権</b>	<b>28</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>2,213</b>
<b>純資産合計</b>	<b>67,694</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>122,858</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73期 2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		142,824
売上原価		86,139
<b>売上総利益</b>		<b>56,684</b>
販売費及び一般管理費		47,843
<b>営業利益</b>		<b>8,841</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	257	
受取配当金	43	
仕入割引	25	
受取賃貸料	11	
為替差益	31	
その他	240	610
<b>営業外費用</b>		
支払利息	252	
その他	131	384
<b>経常利益</b>		<b>9,068</b>
<b>特別利益</b>		
固定資産売却益	17	
関係会社株式売却益	20	37
<b>特別損失</b>		
固定資産売却損	12	
固定資産除却損	44	
退職給付費用	1,898	
事業再編損	3	1,958
<b>税金等調整前当期純利益</b>		<b>7,147</b>
法人税、住民税及び事業税	2,760	
法人税等調整額	△570	2,189
<b>当期純利益</b>		<b>4,957</b>
非支配株主に帰属する当期純利益		773
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>		<b>4,184</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73期 2022年4月1日から2023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
2022年4月1日 残高	8,468	7,765	50,256	△2,345	64,144
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△2,379		△2,379
親会社株主に帰属する 当期純利益			4,184		4,184
自己株式の取得				△2,500	△2,500
自己株式の処分		△0		4	3
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	－	△0	1,804	△2,496	△692
2023年3月31日 残高	8,468	7,764	52,061	△4,842	63,451

	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			
2022年4月1日 残高	164	678	△1,851	△1,008	28	1,343	64,508
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当						△0	△2,379
親会社株主に帰属する 当期純利益							4,184
自己株式の取得							△2,500
自己株式の処分							3
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△573	1,594	1,988	3,010		869	3,879
連結会計年度中の変動額合計	△573	1,594	1,988	3,010	－	869	3,186
2023年3月31日 残高	△408	2,272	136	2,001	28	2,213	67,694

(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73期 2023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>46,224</b>
現金及び預金	9,380
前払費用	227
短期貸付金	14
預け金	21,554
未収入金	12,866
その他	2,180
<b>固定資産</b>	<b>48,727</b>
<b>有形固定資産</b>	<b>9,958</b>
建物	6,809
構築物	125
車両運搬具	0
工具器具及び備品	1,080
土地	1,423
その他	520
<b>無形固定資産</b>	<b>2,399</b>
ソフトウェア	973
ソフトウェア仮勘定	1,361
その他	63
<b>投資その他の資産</b>	<b>36,369</b>
投資有価証券	64
関係会社株式	31,956
関係会社出資金	1,809
長期貸付金	213
差入保証金	1,369
繰延税金資産	1,117
その他	38
貸倒引当金	△200
<b>資産合計</b>	<b>94,952</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
<b>流動負債</b>	<b>48,065</b>
電子記録債務	11,981
短期借入金	3,331
リース債務	104
未払金	1,529
未払消費税等	189
預り金	30,790
その他	136
<b>固定負債</b>	<b>3,768</b>
長期借入金	2,913
リース債務	229
退職給付引当金	516
役員株式給付引当金	108
<b>負債合計</b>	<b>51,833</b>
<b>純資産の部</b>	
<b>株主資本</b>	<b>43,089</b>
<b>資本金</b>	<b>8,468</b>
<b>資本剰余金</b>	<b>8,089</b>
その他資本剰余金	8,089
<b>利益剰余金</b>	<b>31,373</b>
利益準備金	1,759
その他利益剰余金	29,614
任意積立金	27,325
圧縮積立金	509
繰越利益剰余金	1,779
<b>自己株式</b>	<b>△4,842</b>
<b>新株予約権</b>	<b>28</b>
<b>純資産合計</b>	<b>43,118</b>
<b>負債及び純資産合計</b>	<b>94,952</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73期 2022年4月1日から2023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	8,784	
受取賃貸料	2,092	
関係会社受取配当金	810	11,688
<b>営業原価</b>		<b>2,048</b>
<b>営業総利益</b>		<b>9,639</b>
販売費及び一般管理費		8,001
<b>営業利益</b>		<b>1,638</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息及び配当金	16	
受取保証料	4	
受取手数料	2	
有価証券評価益	17	
その他	23	65
<b>営業外費用</b>		
支払利息	36	
為替差損	275	
その他	15	326
<b>経常利益</b>		<b>1,376</b>
<b>特別利益</b>		
関係会社株式売却益	26	26
<b>特別損失</b>		
固定資産除却損	42	
関係会社債権放棄損	91	133
<b>税引前当期純利益</b>		<b>1,268</b>
法人税、住民税及び事業税	270	
法人税等調整額	△105	164
<b>当期純利益</b>		<b>1,104</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73期 2022年4月1日から2023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	利益剰余金	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	
2022年4月1日 残高	8,468	8,090	8,090	1,521	27,325	524	3,278	32,649	
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				237			△2,617	△2,379	
当期純利益							1,104	1,104	
自己株式の取得								－	
自己株式の処分		△0	△0					－	
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	－	△0	△0	237	－	△14	△1,498	△1,275	
2023年3月31日 残高	8,468	8,089	8,089	1,759	27,325	509	1,779	31,373	

	株主資本		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計		
2022年4月1日 残高	△2,345	46,862	28	46,890
事業年度中の変動額				
圧縮積立金の取崩		－		－
剰余金の配当		△2,379		△2,379
当期純利益		1,104		1,104
自己株式の取得	△2,500	△2,500		△2,500
自己株式の処分	4	3		3
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	△2,496	△3,772	－	△3,772
2023年3月31日 残高	△4,842	43,089	28	43,118

(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

2023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2022年4月1日から2023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や不備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、監査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

2023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2022年4月1日から2023年3月31日までの第73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、2022年4月1日から2023年3月31日までの第73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。

2023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 永 倉 淳 一 ㊟

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

# グループトピックス

2022年

5月

- ▶ サトーヘルスケア(株)が包装・容器関連の企業6社と共同でサプライチェーンをまたぐ医薬品トレーサビリティを確保するRFIDのデモシステムを構築
- ▶ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言において「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」を開示



7月

Pick up

- ▶ (株)サトーが、エスイー(株)、NECネクソソリューションズ(株)とともに「第24回 自動認識システム大賞」にて「産経新聞社賞」を受賞

9月

- ▶ シンガポールの現地法人がシンガポール製造技術研究所より「テクノロジーパートナー賞」を受賞

10月

Pick up

- ▶ 物流業務を支援するモバイルプリンタ「lapin® (ラパン) PW4NX」発売
- ▶ 果物の糖度と硬度の2つの指標により選果する新選果システムを三井金属計測機工(株)と共同開発

11月

- ▶ 関東地方発明表彰で「果物の食べごろ予測システム」が発明奨励賞を受賞



2023年

1月

- ▶ ワイヤレス給電技術大手のエナジス社とIoTソリューションを組み合わせた次世代スマートストア・アプリケーションの共同開発において協業を発表
- ▶ 全米小売業協会が主催する世界最大級の小売総合展「NRF 2023: Retail's Big Show」に出展



2月

- ▶ 印字品質の自動検査機能を持つラベルプリンタをシリウスビジョン(株)と共同開発
- ▶ 自動化に特化した商品など最先端のソリューションを展示するショールームを京都にオープン

3月

- ▶ 健康経営優良法人2023(大規模法人部門)に7年連続認定
- ▶ 製造業のDX化を支援するクラウド型トレーサビリティ・ソリューション「Trace eye® シリーズ」を発売



4月

- ▶ サトーホールディングス(株)の代表取締役社長兼CEOに小沼 宏行が就任

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

## Topic 01

2022年

7月

### 災害防止・対策製品「グラウンドアンカー」のRFID個品管理システムが「自動認識システム大賞<sup>※</sup>」の「産経新聞社賞」を受賞

(株)サトーは、(株)エスイー、NECネクソソリューションズ(株)と、地滑り防止や地盤補強のための部品「グラウンドアンカー」をRFIDで個品管理するシステムを構築しました。自然災害が多発する昨今、グラウンドアンカーはインフラを支える重要製品のひとつです。しかし地中に設置するため、バーコード等を貼り付け個品単位で管理することが困難でした。そこで非接触で情報を読み取る技術「RFID」に着目。グラウンドアンカー個品にRFIDを付け、製造番号と施工・検査・点検の履歴をひも付け、クラウドサーバーで一元的に管理するシステムを構築しました。これにより製品の維持管理の精度向上、災害発生時の迅速な復旧計画に役立てられます。サトーはRFIDが苦手とする金属・液体で構成するグラウンドアンカーに付けても読み取りが可能な特殊タグを開発。グラウンドアンカーの施工を(株)エスイー、情報管理を行うプラットフォームをNECネクソソリューションズ(株)が構築しました。



※先進的かつその効果が極めて顕著な自動認識関連の技術やシステムを一般社団法人日本自動認識システム協会が表彰するものです。

## Topic 02

2022年

10月

### 物流業務を支援するモバイルプリンタの新商品「lapin<sup>®</sup> (ラパン) PW4NX」を発売

物流業界では、EC市場拡大による荷物の増加とともに、昨今の「2024年問題」にも取り上げられている人手不足や労働時間管理といった課題に対応するため、業務効率化が求められます。これを受け(株)サトーは、2022年10月4日に4インチ対応のモバイルプリンタ「lapin<sup>®</sup> (ラパン) PW4NX」を発売しました。クラス最速<sup>※1</sup>の発行スピードと印字品質を両立した点が特長で、主に物流現場の入出庫作業でご利用いただくプリンタです。倉庫内では商品を出庫するまでの間に、仕分けや荷揃えなどさまざまな業務でラベルを発行しています。限られたマンパワーで業務を進めなければならない現場において、lapin<sup>®</sup> PW4NXは必要な場所でスピーディにラベルを発行し、最後の1枚まで高品質な印字を提供することで、物流業界への業務効率化に貢献します。



※1 4インチ対応の携帯型ラベルプリンタにおいて(当社調べ) ※ lapin<sup>®</sup>は、サトーホールディングス(株)の登録商標です。

#### 商品企画担当者のコメント

人手不足により、物流現場でも作業員のマルチタスクが増えてきているように感じます。そこで、移動しながらラベルの貼付けができるモバイルプリンタにより、作業員の負荷を少しでも削減できないかと、商品発売に向けたプロジェクトがスタートしました。印字スピードと品質にこだわった、モバイルプリンタ「lapin<sup>®</sup> (ラパン) PW4NX」は商品開発、営業、保守などのプロジェクトメンバー一丸となり、現場の課題解決を一番に考えて開発した商品です。今後も現場に密着した商品開発を通して、人手不足など社会課題の解決につなげてまいります。

(株)サトー 営業本部  
ハードウェア推進部  
プリンタ推進  
2グループ

中嶋 健太郎





A series of horizontal dashed lines for writing notes.

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。

