

第70回 定時株主総会招集 ご通知

開催日時



2020年6月19日(金曜日)

午前10時(受付開始午前9時)

開催場所



東京都港区赤坂九丁目7番2号

東京ミッドタウン ミッドタウン・イースト

地下1階 東京ミッドタウン・ホールB

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)	2
招集ご通知	7
株主総会参考書類	12
事業報告	24
連結計算書類・計算書類	48
監査報告	54



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

サトーホールディングス株式会社
www.sato.co.jp

証券コード:6287



社 是

あくなき創造

サトー企業理念

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)

変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。
自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになること。

信条 (Credo)

- 「あくなき創造」の精神の下、変化と新しいアイデアを追求し、
失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進します。
- 真のプロとして、お客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。

株主の皆さまへ

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

昨年度はIDP事業に係る減損損失の計上などにより、誠に残念ながら、上場以来初の赤字決算となりました。株主の皆さまにご心配をおかけ致しておりますことにつきまして、心より深くお詫び申し上げます。

今年度はこれまで以上に本業である自動認識ソリューション事業をさらに進化させ、より一層の成長を目指してまいりますので、引き続き皆さま方のご支援とご指導を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

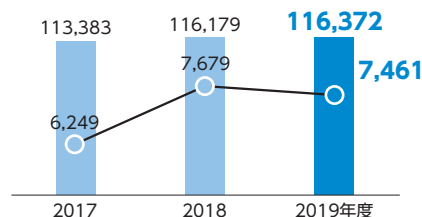


2019年度を振り返って

2019年度は自動認識ソリューション事業への経営資源の傾注を一層推し進め、その結果日本では利益率の高い商品群の販売が好調に推移して収益力向上を継続しました。また海外では国ごとの戦略の実行フェーズに入り、ターゲット顧客の攻略を進めました。しかし米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染拡大の影響により、日本では売上の過半を占めるサプライが低迷し、海外では円高の影響もあって業績は残念ながら目標に届きませんでした。IDP事業は開発からお客さま評価段階に移行したものの、お客さまからの新たな技術課題の提案により、事業化の判断が遅延しています。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は116,372百万円(前期比100.2%)、営業利益7,461百万円(同97.2%)、経常利益6,571百万円(同86.3%)となりました。なお、事業化判断の後ろ倒しに伴ってIDP事業に係る減損損失を計上しており、親会社株主に帰属する当期純損失は1,882百万円(前期は純利益3,773百万円)となりました。

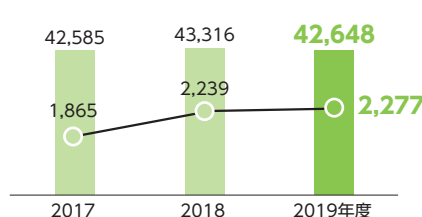
連結



2019年度 対 2017年度

売上高 +1.3%/年 営業利益率 5.5%→6.4%
営業利益 +9.3%/年 ROE 7.6%→3.6%

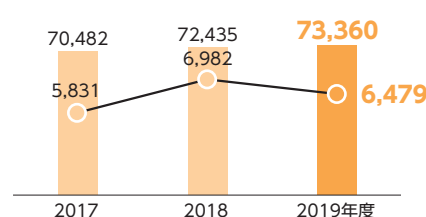
海外



2019年度 対 2017年度

売上高 +0.1%/年 営業利益率 4.4%→5.3%
営業利益 +10.5%/年

日本



2019年度 対 2017年度

売上高 +2.0%/年 営業利益率 8.3%→8.8%
営業利益 +5.4%/年

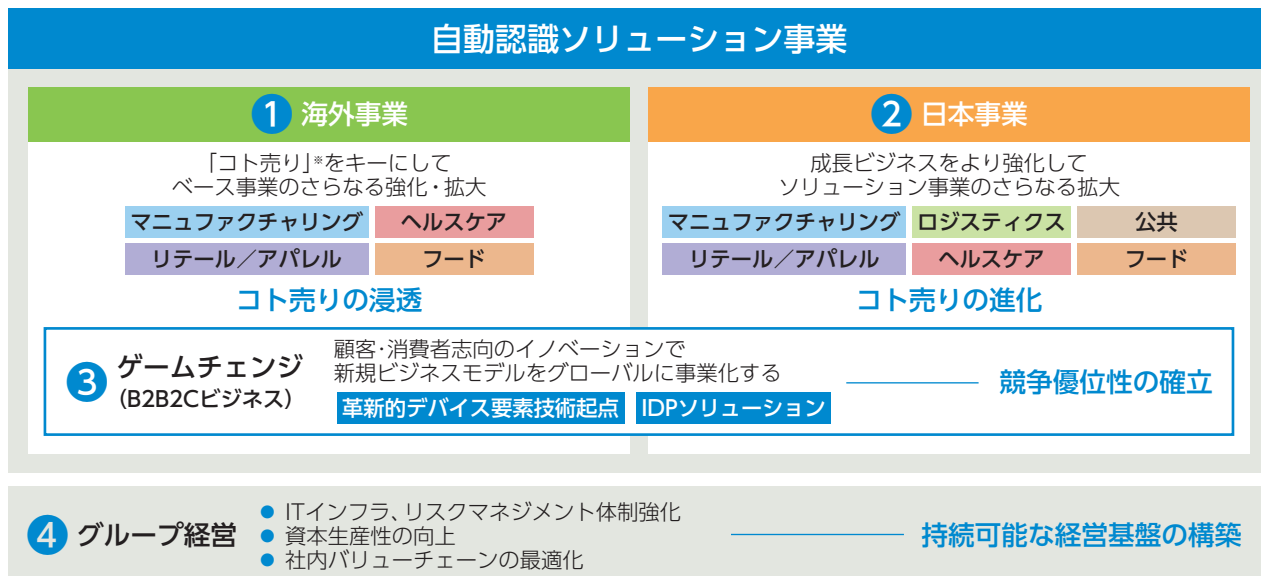
■ 中期の取り組み

自動認識ソリューション事業に経営資源を傾注する基本方針のもと、2018年度から外部環境を踏まえながらターゲットを絞り込んで戦略を展開しました。すなわち、人手不足に対応した生産性向上といった社会課題に対し、IoTやセンサー等の革新的技術を活用してお客さまの用途に沿ったソリューションを提供してきました。その結果、日本では市場別に最適な商品やサービスを組み合わせる「コト売り」をより一層展開し、海外ではその前提となるターゲットの絞り込み、アプローチが進みました。

2020年度からの中期経営計画においては、成長ポテンシャルの高い自動認識ソリューション事業に引き続き注力いたします。特にビジネス・パートナーとの提携強化による成長の拡大・加速と、B2B2Cの新ビジネス創出を成長戦略の骨子とします。

まず自動認識ソリューション事業の日本では、外部環境の社会課題や技術革新の変化が速いことを踏まえ、当社グループ競争優位の源泉であるカバレッジ（あらゆる業界の知見）、インテグレーション（最適解の創出力）、メンテナンス（安定稼動でお客さまとの関係を深め、さらなる改善につなげる力）からなる「現場力」を生かした「コト売り」により、市場・業界別にSaaS商材等進化させたソリューションを創出・展開していきます。

成長戦略の骨子



※ お客さまの現場ごとの課題を捉えて、そのソリューション提案の導入効果を示した売り方のこと

同事業の海外は市場の規模や成長性はもちろん、当社グループのシェアを拡大できる余地が大きいとの観点からポテンシャルが高いセグメントと捉え、引き続き注力してまいります。これまで当社グループで培った業界別の用途ソリューションをベースに、国別・市場別・業界別の用途にまでターゲットを絞り込みます。その上で、それぞれの実情に合わせて「コト売り」による直商と市場・業界別のパートナーシップを強化することで、自動認識ソリューション事業のコア商品であるプリンタおよびサプライの売上拡大により事業を成長させます。

B2B2Cの新ビジネスは、その創出によって本業である自動認識ソリューション事業で注力している製造、物流、小売り、ヘルスケア、食品の各市場に加えて、消費財にもフォーカスします。それは、消費者購買行動の多様化やデジタル化といった外部環境の変化が速い消費財市場において、メーカーがそうした変化に適應するマーケティングに経営課題を抱えているためです。こうした課題への対応を通して実現されるお客さまの価値を最大化するために、革新的デバイスの企画開発を通じてまったく新しいビジネスを創出・育成し、本業の長期的な成長につなげてまいります。

当社グループを取り巻く事業環境は、社会課題や技術革新、消費者行動をはじめとするあらゆる場面で速い変化を見せています。新型コロナウイルス感染拡大にも見られるように、短期間で社会・経済状況が一変する事態も起きています。当社グループは、リスクに迅速かつ的確に対応できる体制を構築するとともに、こうした変化をチャンスと捉え、新たな成長ビジネスの創出にも果敢に取り組んでまいります。

創業80周年に合わせ、新たなスローガン「Powered On Site」を発表

当社は、1940年の創業から80周年を迎える新年度の始まりを機に、グループのスローガンを刷新いたしました。

新スローガン「Powered On Site」は、「現場が私たちの力の源である」という意味を持ちます。さまざまな業種・業態のお客さまの現場 (On Site) で、課題の本質を自らの目と耳で確かめ、捉えることで改善・改革のソリューション提案を行ってきた当社の不変のこだわり、「現場起点」の姿勢を一言で表しています。当社は新スローガンを掲げ、課題解決のための創意工夫から生まれるソリューションを世界で展開することにより一層注力してまいります。



サステナビリティの取り組み

2019年度は、前年度に選定したマテリアリティ（経営の重要課題）のうち、特にお客さまへの提供価値に関わる取り組みを積極的に推進しました。例えば、サプライチェーンにおけるモノの流れの可視化による需要予測の適正化で廃棄物を削減し、循環型社会の実現に貢献しています。また生産・物流現場における作業者の動線や配置の最適化で生産性を向上させ、効率的な働き方を支援しています。このように、当社グループは本業を通じてサステナビリティを推進し、持続可能な社会の実現に貢献しています。

本業を通じたサステナビリティ推進の考え方

マテリアリティへの取り組みは、本業を通じてサステナビリティを推進

お客さまへの提供価値 (マテリアリティ例)	サトーの本業 (次ページの事例)	サステナビリティ推進
廃棄物減少	● 需要予測の適正化 ● 売れ残りの回避	● 循環型社会 12 つくる責任 つかう責任
生産性向上	● オペレーションの最適化 ● 手作業の自動化	● 効率的な働き方 8 働きがいも 経済成長も
安心・安全	● 医療過誤の防止 ● 食品の衛生管理	● 医療崩壊の回避 ● 健康な食生活 3 すべての人に 健康と福祉を
環境商品の提供	● CO₂排出の削減	● 気候変動の抑制 13 気候変動に 具体的な対策を

廃棄物減少の支援

[サプライチェーン]

- モノの流れの可視化により、高い精度で需要を予測

[食品売り場]

- 値引きラベルの機動的な運用により、食品売れ残り(=フードロス)を削減



生産性向上の支援

[生産・物流現場]

- モノや作業者の位置の識別により、動線や人員配置を最適化
- ラベルの自動貼り付けにより、人手不足を解消



ラベル自動貼付機器

加えて、取り組みの定量的なモニタリングやソリューション導入によるCO₂削減効果の評価、販促資料や展示会でのSDGsアイコン活用による社会貢献の可視化などにも取り組み始めました。2020年4月には専任部署となるサステナビリティ推進室を新設しており、取り組みをさらに加速させてまいります。

株主の皆さまへのメッセージ

当社グループは「あくなき創造」の精神の下、「優れた製品・サービスでお客様の新たな価値を創造し、より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献すること」を使命として掲げ、革新的な商品・サービスを世に送り出してきました。

「現場力」や「コト売り」を生かした自動認識ソリューションによって、「変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社となること」、「自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになる」というビジョンの実現にグループ一丸となって果敢にチャレンジし、まい進していく所存です。

当期の配当金は新型コロナウイルスの感染拡大等による経営環境の急速な変化や不透明な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」に則り、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。以上を踏まえ、期末配当は株主総会でご承認をいただければ、2019年5月10日の公表内容から3円減額の34円(前期35円)とし、年間配当を前期と同額の70円とする予定です。引き続き資本生産性を高め、株主価値の向上を目指してまいります。株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

株 主 各 位

(証券コード：6287)

2020年6月4日

東京都目黒区下目黒一丁目7番1号

サトーホールディングス株式会社

代表取締役 小瀧 龍太郎

(連絡先) 東京都目黒区下目黒一丁目7番1号
サトーホールディングス株式会社
総務部

第70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70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。

なお、新型コロナウイルス感染拡大を防止するため、事情をご推察の上、できるだけ郵送もしくはインターネットによって議決権を行使くださいますようお願いいたします。お手数ながら後記の「株主総会参考書類（12～23ページ）」をご検討いただき、**2020年6月18日（木曜日）午後5時45分までに**議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。



郵送による議決権の行使

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、**上記の行使期限までに到着**するようにご返送ください。



インターネットによる議決権の行使

10～11ページに記載の「インターネットによる議決権行使の場合」をご確認の上、**上記の行使期限までに賛否をご入力**ください。



インターネットによる開示について

- 当社は、法令および定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知に際し提供すべき事項のうち、「連結計算書類」および「計算書類」の各注記ならびに「業務の適性を確保するための体制」につきましては、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載しておりません。
したがって、本招集ご通知の提供書面は、監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をした書類の一部であります。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載致します。

株主総会情報 (<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>)

記

1	日 時	2020年6月19日（金曜日） 午前10時（受付開始午前9時）
2	場 所	東京都港区赤坂九丁目7番2号 東京ミッドタウン ミッドタウン・イースト 地下1階 東京ミッドタウン・ホールB 詳細につきましては、裏表紙の株主総会会場ご案内をご参照ください。
3	目 的 事 項	報告事項 1 第70期（2019年4月1日から2020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70期（2019年4月1日から2020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

- 感染拡大防止の観点から、株主の皆さまの健康と安全面を最優先にご検討いただき、郵送またはインターネットによる事前の議決権行使を推奨申し上げます。
- ご来場の株主の皆さまへのお土産の配布につきましては、中止させていただきます。
- 感染予防防止のため、会場内は座席の間隔を広げます。お席のご用意は最大50席とし、例年より大幅に座席数を減らし運営を行います。席数には限りがあるため、当日お席を用意できない場合、入場を制限することがございますが、何卒ご容赦いただきますようお願い申し上げます。
- 会場内の過密状態を防ぐため、議事の時間を短縮し、毎年開催しております展示品（お名前シールの発行を含む）は中止とさせていただきます。
- 当日ご出席の際は、マスク着用など感染防止にご配慮の上、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を受付にご提出ください。また、本株主総会招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する他の株主1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証する書面の提出が必要となります。

本総会における新型コロナウイルス感染防止対策の詳細につきましては、本招集ご通知62ページをご参照ください。



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ください。
<https://p.sokai.jp/6287/>



議決権行使等についてのご案内

株主総会参考書類（12～23ページ）をご検討の上、行使していただきますよう、お願い申し上げます。
議決権の行使には以下の3つの方法がございます。



株主総会ご出席

同封の議決権行使書用紙を
会場受付にご提出ください。

日 時

2020年6月19日（金曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）



郵送

同封の議決権行使書用紙に議案
に対する賛否をご記入の上、切
手を貼らずにご投函ください。

行 使
期 限

2020年6月18日（木曜日）
午後5時45分到着分まで



インターネット

パソコン、スマートフォンまたは携
帯電話から、議決権行使サイトにア
クセスし、賛否をご入力ください。

行 使
期 限

2020年6月18日（木曜日）
午後5時45分まで

ただし、毎日午前2時から午前5時までは
取り扱いを休止させていただきます。

議決権行使書のご記入方法

議決権行使書用紙において、議案につき賛否のご表
示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとし
て取り扱うこととさせていただきます。

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

【第3号議案】

■ 全員賛成の場合 >>>> 「賛」 の欄に○印

■ 全員反対する場合 >>> 「否」 の欄に○印

■ 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
ご記入ください。

インターネットによる議決権行使に必要となる、「ログ
インID」と「仮パスワード」が記載されています。

※「議決権行使書副票のQRコードを読み取る方法」については次ページをご参照願います。



インターネットによる議決権行使の場合 ログインID・仮パスワードを入力する方法

パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から以下の議決権行使サイトにアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご入力いただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

議決権行使サイト

<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。

(* 9ページの議決権行使書イメージ図をご参照ください。)

株主さま以外の方による不正アクセス(“なりすまし”)や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることとなりますのでご了承ください。

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 (半角)

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

複数回にわたり議決権を行使された場合の取り扱いについて

- ① インターネットと議決権行使書用紙の郵送により、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使として取り扱います。
- ② インターネットによって、複数回、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使として取り扱います。またパソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効といたします。

議決権行使サイトご利用時の注意事項については、インターネット上の当社ウェブサイトもご参照ください

<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>

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)

※「ログインID・仮パスワードを入力する方法」については前ページをご参照願います。



インターネットによる議決権行使の場合

議決権行使書副票のQRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、前の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

書面（郵送）およびインターネットの両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

議決権行使サイトご利用時の注意事項については、インターネット上の当社ウェブサイトもご参照ください

<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>

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)

第1号議案 剰余金処分の件

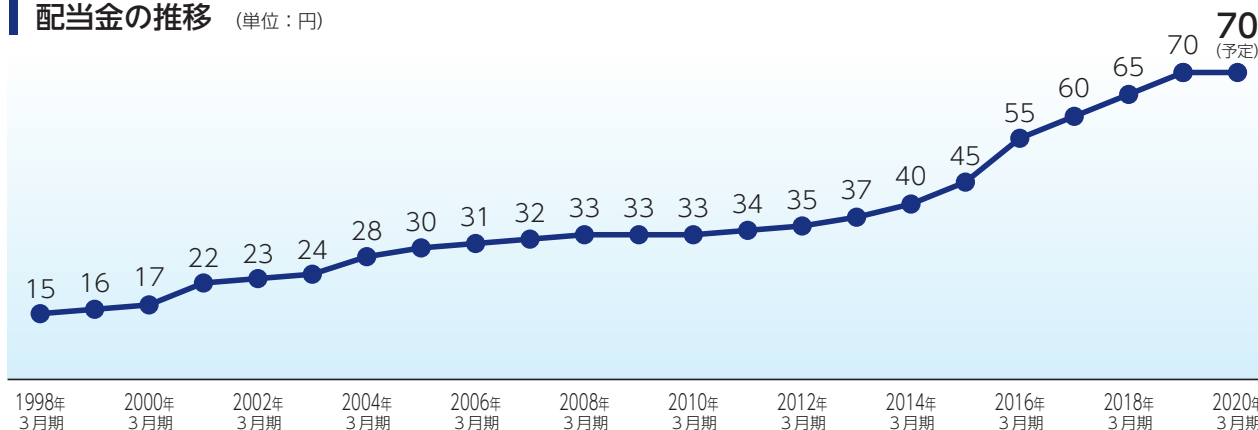
剰余金につきましては、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大等による経営環境の急速な変化や業績見通しを総合的に勘案し、サトーの企業理念の一つである「四者還元（株主・社員・社会・会社）」に則って株主の皆さまへの利益還元を維持するとともに、社会貢献活動および雇用維持へ資金を投入することとします。

これに基づき、第70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 34円 配当総額 1,148,052,568円
剰余金の配当が効力を生じる日	2020年6月22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70円となり、前期実績と同額になります。

配当金の推移（単位：円）



剰余金の配当等の決定に関する方針

利益配分につきましては、株主、社員、社会、会社に対する「四者還元」を基本方針とし、1株当たりの企業価値向上、安定的かつ継続的な配当および今後の事業拡大のための内部留保、業績、経営環境を総合的に勘案して決定することとしております。

第 2 号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

サトーグループの連携強化と社員一人ひとりの生産性向上を図り、持続的な成長を目的として、本店所在地を東京都港区に変更するものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線は変更部分を示しております。)

現行定款	定款変更案
(本店の所在地) 第 3 条 当社は、本店を東京都 <u>目黒区</u> に置く。 (新 設)	(本店の所在地) 第 3 条 当社は、本店を東京都 <u>港区</u> に置く。 附 則 第 3 条の規定変更は、2020年11月25日の本店移転日をもって効力を生ずるものとする。なお、本附則は、本店移転日経過後、これを削除する。

第3号議案 取締役8名選任の件

第69回定時株主総会で選任されました全取締役8名は本総会終結の時をもって任期満了となります。取締役嶋口充輝氏、松田千恵子氏の退任に伴い、新たに2名増員し、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	小 瀧 龍太郎	代表取締役社長兼CEO	12/12回	100%
2	再任	阿 部 陽 一	取締役上席執行役員CFO	12/12回	100%
3	再任	鳴 海 達 夫	取締役会議長	12/12回	100%
4	新任	小 沼 宏 行	上席執行役員	—	—
5	再任 独立役員 社外取締役候補者	田 中 優 子	取締役	11/12回	92%
6	再任 独立役員 社外取締役候補者	伊 藤 良 二	取締役	10/12回	83%
7	再任 独立役員 社外取締役候補者	山 田 秀 雄	取締役	12/12回	100%
8	新任 独立役員 社外取締役候補者	藤 重 貞 慶		—	—

- (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、山田秀雄氏および藤重貞慶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、社外取締役との間に、同法第423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することができる旨を定めております。上記の各社外取締役候補者の選任が承認された場合、当社は各候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続（新任者は締結）する予定であります。
4. 各候補者の在任年数（次のページより記載）は本総会終結時点のものであります。

候補者番号

1

こ たぎ りゅう た ろう
小 瀧 龍 太 郎

再 任

生年月日	1964年7月16日生
現在の当社における地位および担当	代表取締役社長兼CEO (在任年数 4年)
所有する当社の株式数	14,275株
取締役会出席状況	12回／12回 (100%)



役員選任理由

小瀧氏は、当社の国内営業会社の要職、R&D事業会社の社長を歴任し、その間、当社執行役員を9年間勤め、国内売上高の拡大、製品開発プロセスの改善を推進致しました。2016年4月に当社副社長兼COOならびに国内営業会社の社長に就任し、強いリーダーシップでサトーグループ全体を牽引、お客さまのグローバル展開にも対応できる国内事業を推進してまいりました。また、2018年4月から当社代表取締役社長として、豊富な経験と知見を生かし、経営の指揮および監督を適切に行っております。当社が事業のグローバル化を加速し、顧客価値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致しました。

略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

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

候補者より、株主の皆さまへ

日頃よりサトーグループに対するご支援に深く感謝申し上げます。

私たちは、「お客さまからの信頼」をいただくことに拘ってビジネスを広げてまいりました。そして、気候変動、自然災害、パンデミックなどのリスクをしっかりと捉えながら、高度化・多様化するお客さまの経営課題の変化スピードに適応したビジネスをより一層強化してまいります。今まで築き上げてきたコア・コンピタンスである「現場力」に磨きをかけ、新しいお客さま価値創造に力を入れて、海外を含めた成長を加速させ企業価値を高めてまいります。

候補者番号

2

あ べ よう いち
阿 部 陽 一

再 任



生年月日	1957年9月13日生
現在の当社における地位および担当	取締役上席執行役員CFO（在任年数 2年）
所有する当社の株式数	2,502株
取締役会出席状況	12回／12回（100%）

役員選任理由

阿部氏は、2013年12月に当社入社後、社長室長を経て当社執行役員CFOに就任。財務・経理・IT、法務、リスクマネジメント等の管理部門を管掌し、財務・資本政策・コーポレート・ガバナンス体制の強化に向けた取り組みを推進してまいりました。2018年に当社取締役就任後は、財務および戦略的な観点を中心に経営の監督を適切に行っています。またCFOとして、経済状況や事業環境の変化に迅速に対応し、グローバルレベルの効果的なガバナンスを推進しています。国内外の豊富な経験、知見を生かし、持続的な企業価値向上の実現のために、当社コーポレート・ガバナンスのさらなる推進・強化が期待できることから、当社の取締役に相応しいと判断し、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。

略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

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

候補者より、株主の皆さまへ

新型コロナウイルス感染症の大流行は世界のあらゆる地域に影響を及ぼし、想像もつかなかった課題に直面しています。お亡くなりになられた方々、またご遺族の皆さまに謹んで哀悼の意を表するとともに、罹患されている方々に心よりお見舞い申し上げます。

この困難で予測不可能な経営リスクに対して、いかに備え、対応していくのか。私は攻めと守りの双方を支援し、リスクとガバナンスに対する万全な備えを築きながら持続的な成長を遂げるための経営基盤整備を行っていきます。

サトーはお客さまのビジネスの生産性を維持・向上するために必要な現場の課題解決を提供できると確信しています。新型コロナウイルスは私たち個人を隔離・分断しようとしています、サトーはこの困難に立ち向かい人やモノの紐付け（タギング）を行い、社会の発展に貢献していきます。

今年サトーは創業80周年を迎えます。当社はお客さまのさまざまな課題解決に立ち向かい対処してきました。今後も社会に必要とされ続ける企業を目指してまいります。

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	取締役会議長（在任年数 12年）
所有する当社の株式数	23,137株
取締役会出席状況	12回／12回（100%）



役員選任理由

鳴海氏は、当社の経営企画部門の総責任者として、その間、執行役員を6年間務めました。2008年から当社取締役として、経営基盤の強化に努めてきた他、2014年より販売事業のグループ会社でガバナンス体制の強化に努めました。社内非業務執行取締役として取締役会議長に就任し、経営への監督機能を担っています。

当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。

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	2006年 1 月	当社常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	2007年 7 月	当社専務執行役員経営企画本部長
2003年 5 月	当社経営企画本部企画部長	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（現任）

候補者より、株主の皆さまへ

コーポレートガバナンスの一層の強化が求められる中、本年1月より取締役会議長及びビジネスリスク委員会の委員長となり、重要な業務執行の決定と執行部に対する監督という取締役会の責務を果たすべく務めております。従来、弊社の取締役会議長職は持ち回りでしたが、審議が必要となる議題を適時適切に上程するとともに、内容を精査し審議の充実を図るには、経営状況を把握した社内の非業務執行取締役が議長に就任することが必要と考え引き受けました。執行部と適切に協議し、社外取締役や監査役の方々と連携して取締役会の実効性を高め、株主の皆さまを始めとするステークホルダーの負託に応えられるよう、緊張感を持って取り組んでまいります。

候補者番号

4

こ ぬま ひろ ゆき
小 沼 宏 行

新任



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	上席執行役員
所有する当社の株式数	2,076株
取締役会出席状況	—

役員選任理由

小沼氏は、ヘルスケア事業の要職を歴任し、2014年よりサトーヘルスケア株式会社の社長として同事業の成長を大きく推進しました。2019年からは株式会社サトーの社長に就任し、国内外の事業を牽引してまいりました。また、健康経営の責任者として社員の健康増進に尽力した経験も有しております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を取締役候補者と致しました。

略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

2000年7月	株式会社サトー入社	2015年7月	当社執行役員 最高健康経営責任者
2010年4月	同社国内営業本部東京事業本部メディカル事業部 事業部長	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
2013年4月	株式会社サトーヘルスケアカンパニー カンパニープレジデント	2020年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（現任）
2014年4月	サトーヘルスケア株式会社代表取締役社長		

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。取締役候補に選任されました、小沼宏行です。事業会社の株式会社サトー代表取締役として、開発・製造・営業活動の統括を担当しております。このたびの候補選任に身が引き締まる思いであります。私たちは、国内外へお客さまの課題を解決する最適なソリューションを提供し、顧客価値向上、持続可能な社会の実現に尽力してまいりました。社会環境の急速な変化を的確に察知することが求められる昨今、当社の企業価値を向上し続け、ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えできるよう迅速果断に職務に取り組んでまいります。

候補者番号

5

た なか ゆう こ
田 中 優 子

再 任

社 外

独 立

生年月日	1952年1月30日生
現在の当社における地位および担当	取締役（在任年数 16年）
所有する当社の株式数	3,125株
取締役会出席状況	11回／12回（92%）



役員選任理由

田中氏は、大学総長、大学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。これらの経験と見識を生かし、取締役会の審議における積極的な発言に加え、ダイバーシティ経営についても積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

1980年 4 月	法政大学第一教養部専任講師	2009年 6 月	公益財団法人サントリー芸術財団理事（現任）
1983年 4 月	法政大学第一教養部助教授	2010年 4 月	法政大学国際日本学
1986年 4 月	北京大学交換研究員		インスティテュート（大学院）運営委員長
1991年 4 月	法政大学第一教養部教授	2012年 4 月	法政大学社会学部長
1993年 4 月	オックスフォード大学在外研究員	2014年 4 月	法政大学総長・理事長（現任）
2003年 4 月	法政大学社会学部メディア社会学科教授（現任）	2014年 4 月	公益財団法人大学基準協会理事
2004年 6 月	当社取締役（現任）	2014年 6 月	一般社団法人日本私立大学連盟常務理事（現任）
2007年 4 月	法政大学国際日本学	2017年10月	放送大学理事（現任）
	インスティテュート（大学院）教授（現任）	2020年 4 月	公益財団法人大学基準協会常務理事（現任）

候補者より、株主の皆さまへ

サトーホールディングス株式会社は、いかなる危機の時代にあっても、人に必要な物流や医療を支える自動認識技術を提供しています。モノと情報を結びつける技術の重要性は、ますます高まっています。多様な人財が、この変化の激しい社会のより良き発展に貢献できるよう、経営基盤をさらに堅実なものにします。また、意欲ある女性社員の能力を伸ばし影響力ある地位につけることも、今後の企業と社会の質の向上に必須です。性別、国籍、民族を超えてダイバーシティと連携をさらに進め、企業の質をいっそう高くすべく、尽力してまいります。

候補者番号

6

いとう りょうじ
伊藤 良二

再任

社外

独立



生年月日	1952年1月14日生
現在の当社における地位および担当	取締役（在任年数 6年）
所有する当社の株式数	2,003株
取締役会出席状況	10回／12回（83%）

役員選任理由

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。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、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

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	2008年 6 月	当社取締役
1984年 1 月	同社パートナー	2012年 5 月	株式会社レナウン社外取締役
1988年 6 月	UCC上島珈琲株式会社商品開発担当取締役	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
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	当社取締役（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	2014年 6 月	みらかホールディングス株式会社 社外取締役（現任）
2001年 1 月	ベイン・アンド・カンパニー日本支社長		
2006年 4 月	株式会社プラネットプラン代表取締役（現任）		

— 候補者より、株主の皆さまへ —

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

候補者番号

7

やま だ ひで お
山 田 秀 雄

再 任

社 外

独 立

生年月日	1952年1月23日生
現在の当社における地位および担当	取締役 (在任年数 5年)
所有する当社の株式数	1,492株
取締役会出席状況	12回/12回 (100%)



役員選任理由

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。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、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

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

候補者より、株主の皆さまへ

サトーが創業80周年を迎える本年は、新型コロナウイルスの流行で大変な困難な状況を迎えています。国、企業、個人、そしてサトーにとっても、力をあわせて乗り越えなければならない正念場です。海外拠点の多いサトーにとって、現状は先の見えない不安がありますが、創業者佐藤陽氏の志の原点に立ち戻り、「サトーの心」を実践すること、つまり、初心に還ることが重要なのだと思います。社外取締役として、長年多くの企業で学んだ知見と弁護士としてのリーガルマインドを総動員してサトーの発展に貢献したいと念じております。

候補者番号

8

ふじ しげ さだ よし
藤 重 貞 慶

新任

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	—
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	—

役員選任理由

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。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と致しました。

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	2016年3月	ライオン株式会社相談役（現任）
2012年1月	ライオン株式会社代表取締役会長	2016年6月	公益社団法人ACジャパン理事長（現任）
2012年4月	昭和西川株式会社社外取締役（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）
2014年6月	公益財団法人日本卓球協会会長（現任）		

候補者より、株主の皆さまへ

企業は現場力で持っています。優れた現場力が企業の強みとなり、永続的発展の決め手になると思います。
そしてこれからはいろいろな企業の現場が有機的に繋がっていくことが新しいビジネス価値を生み出し、社会全体の生産性向上をもたらすと思います。
サトーホールディングス株式会社は、その大切な現場の課題を解決し、現場力を高め、新しいビジネス価値を創造するための商品・サービスを提供しています。
社外取締役として、微力ながら、サトーグループが社会の発展のために貢献できますよう尽力してまいりたいと思います。

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 4年）
所有する当社の株式数	0株
取締役会出席状況	11回／12回（92％）
監査役会出席状況	11回／12回（92％）



役員選任理由

八尾氏は、国際経験豊富な弁護士として、専門的な知識及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執行の監査に尽力頂いており、適任と判断したため同氏を引き続き社外監査役候補者いたしました。

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（現任）
2001年 9 月	ポール・ヘイスティングス・ジャノフスキー &ウォルカー法律事務所入所	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（現任）
2002年10月	弁護士登録（第二東京弁護士会）	2016年 6 月	当社監査役（現任）
2002年10月	ニューヨーク州弁護士資格取得	2019年 6 月	株式会社朝日ネット社外取締役（現任）

候補者より、株主の皆さまへ

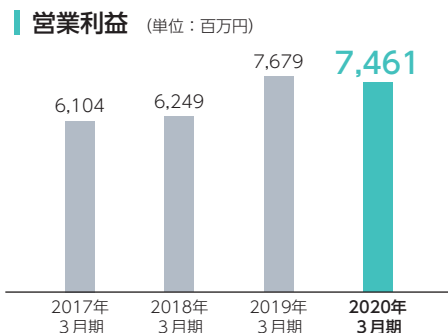
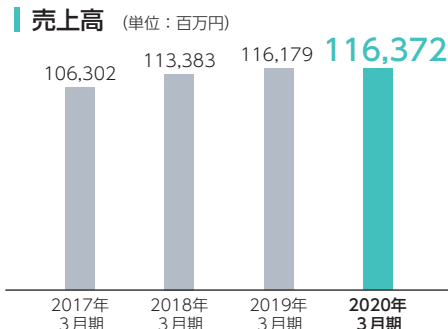
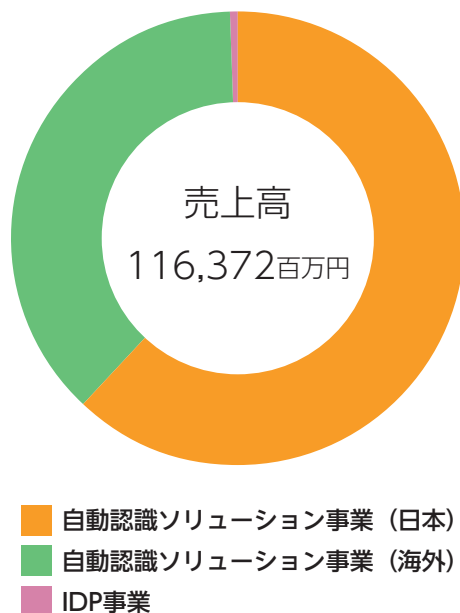
サトーグループは、「あくなき創造」の精神のもと、グローバルな企業活動を展開しています。海外展開する企業にとってグローバルガバナンスはますます重要度を増し、企業にはコーポレートガバナンス及び企業基盤の充実が以前にも増して求められています。私は、これまでの弁護士としての経験および専門的知識を生かし、社外監査役として、適切に監査業務を果たすことを通じ、グループ全体の持続的且つ健全な成長、ならびに、株主の皆さま、社員、社会にとっての企業価値の向上に寄与することができるよう、尽力してまいります。

- (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、社外監査役との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度に限定する契約を締結することができる旨を定めております。候補者の選任が承認された場合、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。
4. 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



当期におきましては今までに実施した施策が奏功し、自動認識ソリューション事業においては市場別に新規用途提案を拡充し商談を積み上げるも、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染拡大による影響を受け、売上は横ばい、営業利益は減益となりました。また戦略投資を行っている、英国DataLase社を中心としたIDP事業は、研究開発からお客さまの評価段階に移行したものの、お客さまからの新たな技術課題の提案により事業化の判断が遅延しています。これに伴い当第4四半期において、固定資産（のれんを含む）の減損損失として、特別損失に約63億円を計上しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は116,372百万円（前期比100.2%）、営業利益7,461百万円（同97.2%）、経常利益6,571百万円（同86.3%）、親会社株主に帰属する当期純損失1,882百万円（前期は純利益3,773百万円）となりました。

自動認識ソリューション事業（日本）



売上高

73,360 百万円

📈 前期比 1.3%増

営業利益

6,479 百万円

📉 前期比 7.2%減

売上高構成比

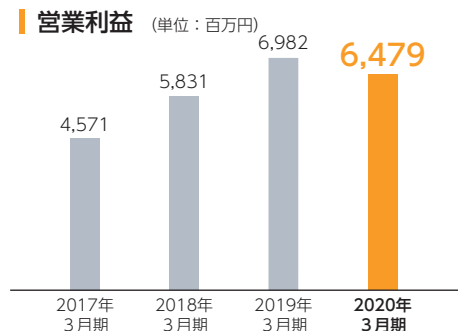
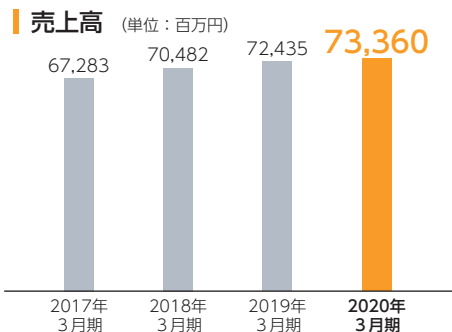
2020年3月期

63.0%

日本事業においては、営業現場でお客さまにプリンタやサプライなどの商品と最適なソリューションを融合し、導入効果を示して課題解決を提案する「コト売り」の強化に、市場・業界別に戦略を立てて取り組んできたことが成果につながり、特に第3四半期累計期間まではソリューション商談の増加によってプリンタやソフトウェアを中心とするメカトロ製品の売上が大きく伸長しました。一方で米中貿易摩擦の影響や消費増税、自然災害による消費低迷の影響を受け、製造業を中心にサプライ製品の売上は前年を下回りました。加えて第4四半期において新型コロナウイルスの影響下での生産活動停滞により商談の延期が発生し、メカトロ・サプライ製品の受注がともに低迷したことで減収減益に転じ、通期では増収減益となりました。

このような状況下において、製造業や物流業をはじめとするあらゆる業界で人手不足を背景とした生産性向上や現場の可視化、自動化ニーズが高まっております。今後益々変化・高度化するお客さまそれぞれの現場課題に対し、ソリューション提案力を強化し、安定的な事業の成長を目指してまいります。

これらの取り組みにより、売上高73,360百万円（前期比101.3%）、営業利益6,479百万円（同92.8%）となりました。



自動認識ソリューション事業（海外）



売上高

42,648 百万円

前期比 1.5%減

営業利益

2,277 百万円

前期比 1.7%増

売上高構成比

2020年3月期

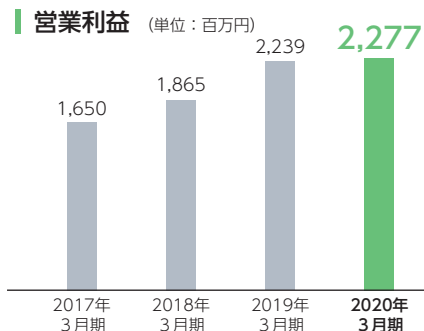
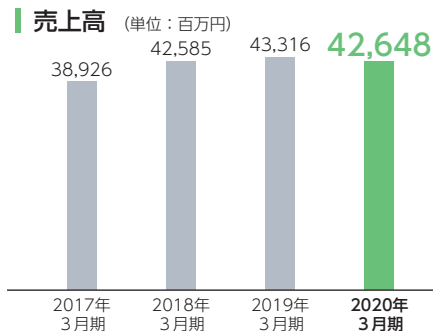
36.7%

海外事業においては、為替の影響を受け減収、営業利益は微増となりましたが、現地通貨ベースでは増収増益となりました。

各国の販売子会社では、国別・市場別・業界別にお客さまの現場運用を改善する「モノ（製品）売り」から「コト（ソリューション）売り」への転換を図っております。米州、欧州、アジア・オセアニア各地域で各種施策の成果が出つつありましたが、新型コロナウイルスの影響により減収、現地通貨ベースでは微増となりました。営業利益では、アジア・オセアニア地域において中国向けビジネスの減速に加え、新型コロナウイルスの影響で減益となりましたが、米州、欧州の一部子会社の収益改善も寄与し、全体では微増となりました。

プライマリーラベルを専業とする各社においては、ロシアのOKIL社で新規営業開拓が進み増収となりましたが、コスト増や為替の影響等を受け減益となり、全体としても増収減益となりました。

これらの取り組みにより、売上高42,648百万円（前期比98.5%〔為替影響を除く前期比103.5%〕）、営業利益2,277百万円（同101.7%）となりました。



IDP事業



売 上 高

363 百万円



前期比 15.0%減

営 業 損 失

1,317 百万円

前期：営業損失 1,421 百万円

売上高構成比

2020年3月期

0.3%

2017年1月に完全子会社化したDataLase社の持つ「インライン・デジタル・プリンティング(IDP)」技術を軸としたIDP事業は、先行投資としてIDP技術に関する研究開発費を計上しました。

小売店やブランドと一般消費者のエンゲージメントを促進する同事業は、B2B2Cビジネスを展開していく中で、今後可能性があると期待しています。現在技術開発からお客さまの評価へ段階へ移行し、商業化に向けた実証実験を継続していますが、お客さまからの新たな技術課題の提案により、2019年度中に予定していた事業化の判断を延期しております。以上の状況から前述のとおり減損損失（特別損失）を計上しました。

これらの取り組みにより、売上高363百万円（前期比85.0% [為替影響を除く前期比89.4%]）、営業損失1,317百万円（前期は営業損失1,421百万円）となりました。

2. 設備投資および資金調達の状況

① 設備投資の状況

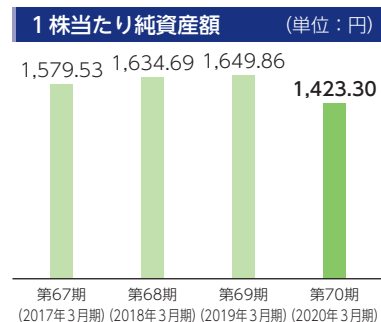
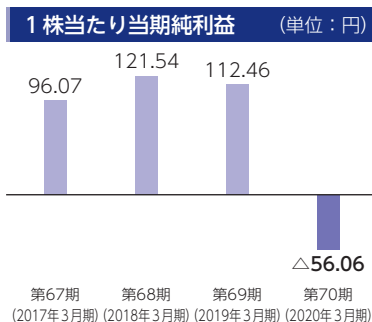
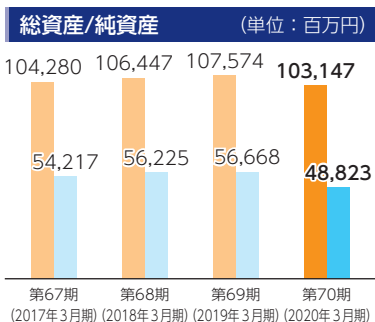
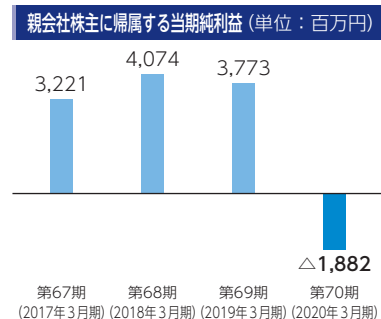
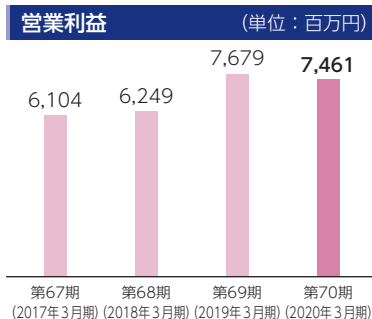
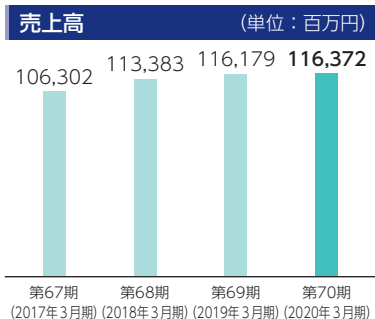
当連結会計年度の設備投資総額は3,835百万円となりました。その主なものは、工場設備、印刷機、電子プリンタ用金型、検査・測定機器など製造・開発に係る設備ならびに、販売用および業務用ソフトに係るものであります。

② 資金調達の状況

当社グループは、2020年3月31日現在で総額13,262百万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8,999百万円、株式会社みずほ銀行からの1,705百万円、株式会社三井住友銀行からの999百万円、株式会社日本政策投資銀行からの950百万円であります。

3. 財産および損益の推移

		第67期 (2017年3月期)	第68期 (2018年3月期)	第69期 (2019年3月期)	第70期 (当連結会計年度) (2020年3月期)
売上高	(百万円)	106,302	113,383	116,179	116,372
営業利益	(百万円)	6,104	6,249	7,679	7,461
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	3,221	4,074	3,773	△1,882
1株当たり当期純利益	(円)	96.07	121.54	112.46	△56.06
総資産	(百万円)	104,280	106,447	107,574	103,147
純資産	(百万円)	54,217	56,225	56,668	48,823
1株当たり純資産額	(円)	1,579.53	1,634.69	1,649.86	1,423.30



※連結子会社における会計基準の変更があったため、過年度の決算数値を遡及修正しております。

4. 対処すべき課題

① 中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題

当社グループは、前期に策定した中期経営計画の経営方針や成長戦略を引き続き踏襲し実行しておりますが、直近の新型コロナウイルスの感染拡大を含む外部環境の急速な変化をふまえ、経営目標等については現時点で開示しておりません。出来る限り早期に具体的な数値を開示できるよう努めてまいります。

経営方針として、引き続き成長ポテンシャルの高い自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、戦力の最大化を実現し、持続可能な成長力と収益基盤をより強固なものにしてまいります。お客さまの現場ごとの課題を捉え、最適な消費やサービスを組み合わせる「コト売り」と、市場・業界別のビジネス・パートナーとの提携強化により、現場起点のグローバルソリューションプロバイダーを目指してまいります。また、消費者購買行動の多様化やデジタル化が進行している消費財市場における価値創造を企図したB2B2Cの新ビジネスを創出し、本業の持続可能な成長につなげてまいります。

目標達成のための戦略を以下の4施策にまとめ、実行スピードを上げて取り組みます。

戦略1（海外事業）「コト売り」をキーにしてベース事業のさらなる強化・拡大

戦略2（日本事業）成長ビジネスをより強化してソリューション事業のさらなる拡大

戦略3（ゲームチェンジ）顧客・消費者志向のイノベーションで新規ビジネスモデルをグローバルに事業化

戦略4（グループ経営）ITインフラ、リスクマネジメント体制強化、資本生産性の向上、社内バリューチェーンの最適化

※本取り組みについては3～4ページも併せてご参照ください。

② 目標とする経営指標

当社グループは経営指標として、営業利益および売上高営業利益率を重視し、資本生産性の指標としての自己資本利益率（ROE）を上げることで、最終的には1株当たりの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）、自己資本利益率（ROE）、1人当たり生産性（※2）の向上を目指してまいります。

（※1）EBITDAマージン＝（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）÷売上高

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

5. 主要な事業内容 (2020年3月31日現在)

当社グループの主要な事業内容は、次の製品の製造、販売であります。

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

6. 主要な事業所 (2020年3月31日現在)

① 当社

本社	東京都目黒区下目黒一丁目7番1号
----	------------------

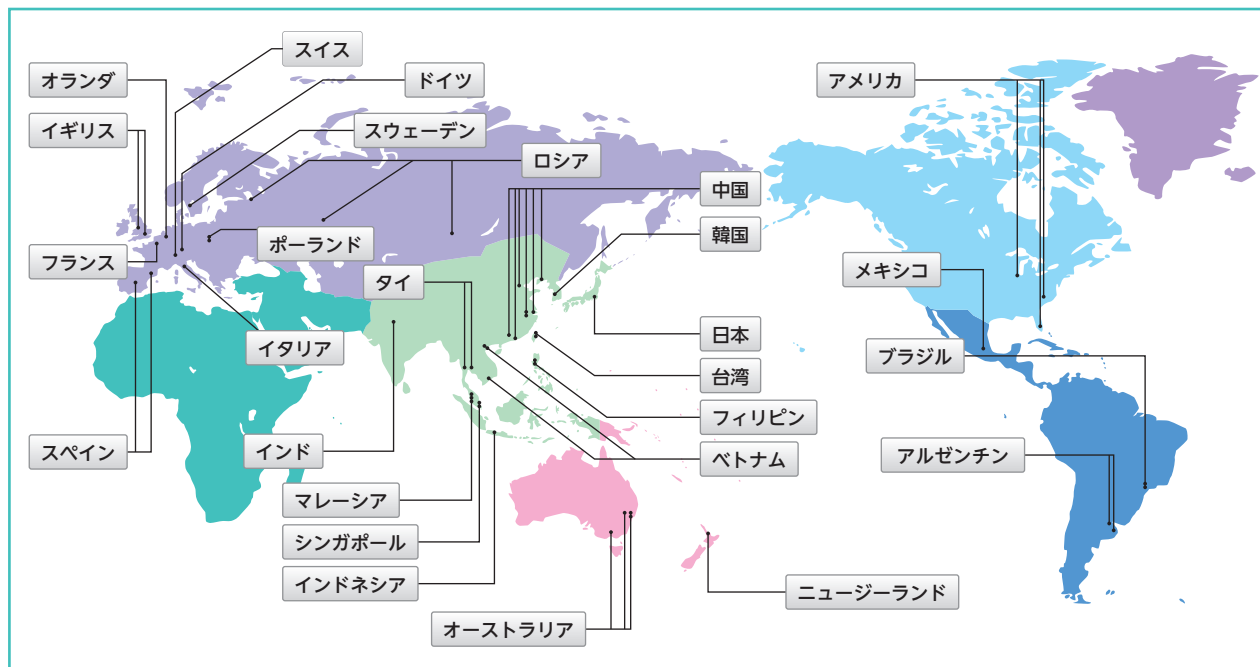
② 国内子会社

株式会社サトー	東京支社（東京都目黒区） 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）
支社・支店・営業所 30拠点	東京サポートセンター（東京都目黒区） 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）
サポートセンター 42拠点	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）
メンテナンスセンター 7拠点	
サトーヘルスケア株式会社 10拠点	本社営業（東京都港区） 関西営業（大阪府吹田市） 東海営業（名古屋市西区）

③ 海外事業所

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

④ サトーグループの主な拠点



7. 使用人の状況 (2020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)	1,928名	38名増
自動認識ソリューション事業 (海外)	3,454名	94名増
IDP事業	47名	10名減
合 計	5,429名	122名増

② 当社の使用人の状況

使用人数	187名
前期末比増減	2名増
平均年齢	45.4歳
平均勤続年数	13.2年

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

8. 重要な子会社の状況 (2020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.	ループル 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 21,501,500	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
DATALASE LTD.	英ポンド 681,082	100	インライン・デジタル・プリンティング技術の開発、販売
ARGOX INFORMATION CO., LTD.	台湾ドル 480,000,000	100	メカトロ製品販売
SATO AUTO-ID (THAILAND) CO., LTD.	タイバーツ 58,000,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポールドル 8,150,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO SHANGHAI CO., LTD.	中国元 10,345,935	100	サプライ製品販売、メカトロ製品販売
SATO AUSTRALIA PTY LTD.	オーストラリア・ドル 4,884,002	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO NEW ZEALAND LTD.	ニュージーランド・ドル 15,500,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO MALAYSIA ELECTRONICS MANUFACTURING SDN. BHD.	マレーシアリンギット 48,500,000	100	メカトロ製品製造
SATO VIETNAM CO., LTD.	米ドル 12,000,000	100	メカトロ製品製造

(注) 連結子会社は、上記の重要な子会社18社を含め64社であります。

9. 主要な借入先 (2020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	8,999
株式会社みずほ銀行	1,705
株式会社三井住友銀行	999
株式会社日本政策投資銀行	950

II 会社の現況

1. 株式の状況 (2020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

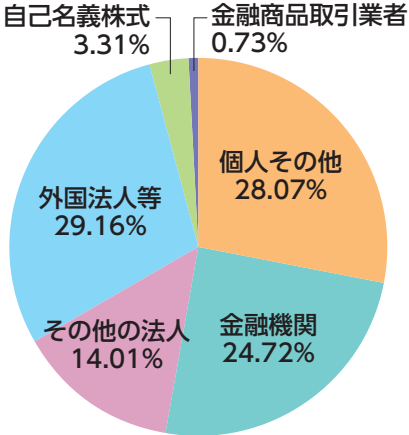
34,921,242株

③ 株主数

8,284名

④ 大株主

株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	2,853,800	8.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,843,000	5.45
GOVERNMENT OF NORWAY	1,364,905	4.04
サトー社員持株会	1,189,281	3.52
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,062,200	3.14
横井美恵子	900,145	2.66
佐藤静江	897,470	2.65
株式会社アリーナ	854,460	2.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	831,500	2.46



(注) 当社は自己株式 (1,155,000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 (1,155,000株) には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式 (186,984株) を含んでおりません。
大株主について、公益財団法人佐藤陽国際奨学財団の所有株式については、従来どおり合算 (名寄せ) して表示しておりますが、その他については、株主名簿の記載どおりに表示しております。

2. 新株予約権等の状況

当事業年度の末日において当社役員が保有している新株予約権の状況

イ. 新株予約権の目的となる株式の種類および数

普通株式 6,480株（新株予約権 1 個につき10株）

ロ. 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

1 個当たり 10円（1 株当たり 1 円）

ハ. 新株予約権の主な行使条件

新株予約権者は、当社の取締役、執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から10日を経過する日までの間に限り、新株予約権を一括してのみ行使できるものとする。

区分	発行年度	新株予約権の 払込金額	新株予約権の数	目的となる 株式の数	保有者数	権利行使期間
取締役 (社外取締役を除く)	2013年度	1 個当たり 16,420円	262個	2,620株	2 名	2013年 7 月 30 日から 2043年 7 月 29 日まで
	2014年度	1 個当たり 26,070円	221個	2,210株	2 名	2014年 7 月 30 日から 2044年 7 月 29 日まで
	2015年度	1 個当たり 28,270円	165個	1,650株	2 名	2015年 7 月 30 日から 2045年 7 月 29 日まで

(注) 2016年6月21日開催の第66回定時株主総会で当社取締役等に対する業績連動型株式報酬制度導入議案が承認可決されましたので、2013年6月21日開催の第63回定時株主総会においてご承認いただきました、当社の取締役に対する株式報酬型ストック・オプション制度を廃止しました。これにより、新規のストックオプションの付与は行っておりません。

Ⅲ 当社のコーポレート・ガバナンスおよび役員に関する事項

1. コーポレート・ガバナンスの概要

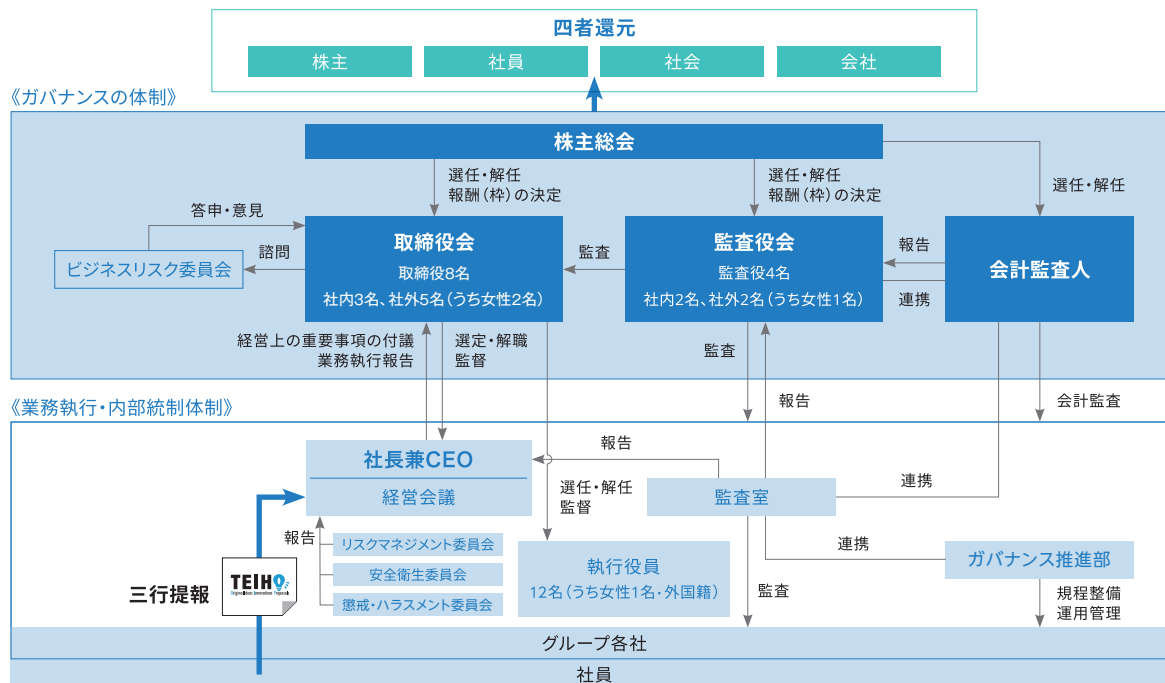
(1) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は「変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。自動認識事業で世界ナンバーワンになること。」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半数以上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つとめています。

(2) コーポレート・ガバナンス体制

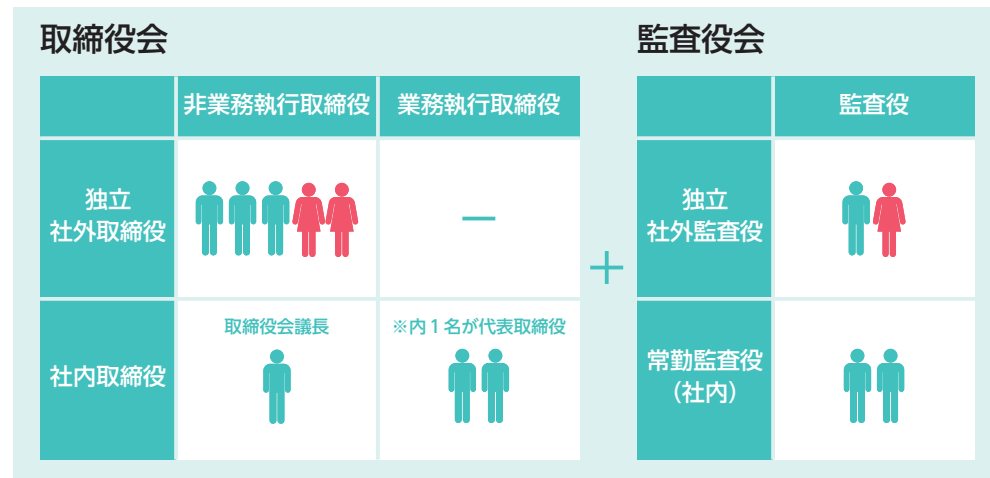
①コーポレート・ガバナンス体制図（2020年3月末現在）



②取締役会の体制と運営

取締役の員数は、定款において12名以内と定めており、2020年3月末時点において取締役8名のうち執行役員を兼務する取締役は2名、非業務執行取締役1名、社外取締役5名と独立的な立場にある社外取締役が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 2020年3月末現在)



当社は1999年より社外取締役、2004年には女性社外取締役が就任、2015年以降は社外取締役が半数以上を占める取締役構成を構築しています。また、従来、持ち回りであった取締役会議長に2020年1月より社内非業務執行取締役を選任いたしました。これは、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うことが、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に寄与すると判断したためです。

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なうと共に経営状況や業務執行の理解を深めることを目指しています。

さらに、取締役会直轄の諮問機関として、ビジネスリスク委員会を設置しています。同委員会は取締役会議長を委員長とし、CFO、本社主要部門長により構成しており、取締役会で十分な審議ができるようにするため、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、取締役会に意見書を提出する他、取締役会審議に必要な情報を提供しております。

③取締役会の実効性に関する評価

当社では、持続的な企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているかを検証し、適切な施策を講じるために、取締役会の実効性に関する分析・評価を行うこととしております。

2019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が、当社取締役会の実効性に関し、改善への取り組み成果において概ね適切であるとの評価を得ており、取締役会の実効性は適切に確保されていると判断いたしました。一方、実効性評価において課題提示がありました事項については早急な対応を通じ実効性の向上に努めてまいります。

主な評価結果

a. 取締役会の役割

取締役会議長及び取締役会事務局の取り組みにより、議題内容や上程時期等については改善が図られているという意見が多くありました。取締役会懇談会での担当役員による事前説明や取締役会諮問委員会であるビジネスリスク委員会の検証強化により、更なる充実が図れるようにしてまいります。また、実効性評価における意見を踏まえ、懇談会の充実を図る他、社外取締役の社内会議への出席により、社外役員と執行役員が直接意見交換・情報共有を行う機会を増やしてまいります。

b. 取締役会を支える体制

取締役会懇談会、非業務執行役員合同ミーティング、社外役員懇談会等における情報共有により取締役会における議論が活発に行われているとの回答を得ています。また、取締役会議長を社内非業務執行取締役固定し、ビジネスリスク委員会委員長を兼務したことにより、取締役会の実効性が高まったとの意見が多くありました。引き続き、取締役会懇談会、非業務執行役員合同ミーティング等における情報共有を継続し、審議の質を高めるよう努めてまいります。

④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及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。

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）
- 自社及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、社内外の取締役が協議して候補者案を作成します。

- 社内取締役については、社外役員の意見を参考に候補者案を作成する。
- 社外取締役については、社内・社外役員による推薦者リストを参考に、社内取締役の協議を踏まえ、候補者案を作成する。

取締役会が少人数であり、社外取締役が半数以上を占めていることから、諮問委員会による事前審議を行うよりも、取締役全員が審議に参加することが、より適切な判断ができると考えており、取締役会での審議充実を目指しています。

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、取締役会が合議の上、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。

(3) 業務の適正を確保するための体制

①内部統制システムに関する基本方針

当社は企業理念の徹底を図ると共に、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。

*内部統制の基本方針は弊社ホームページ (<http://www.sato.co.jp/>) および、インターネット開示事項をご参照下さい。

②内部統制システムの運用状況の概要

当社グループ内部統制システムの2019年度運用状況は、以下の通りです。当社グループでは、運用状況のモニタリングを通じた不断の見直しにより、内部統制システムの継続的な改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めております。

a. リスク管理

取締役会の諮問機関であるビジネスリスク委員会は、2019年度に28回開催し、取締役会付議事項に該当する重要な投融資案件、特定事業やグループ会社の事業戦略、経営計画・管理、本社との連携等に関する経営課題の審議を行いました。

グループ運営上の一般リスクの未然防止と会社損失の最小化を目的とするリスクマネジメント委員会は、2019年度に12回開催し、主として情報セキュリティ、製品安全、天災リスク等に関する予防措置または再発防止策の審議・決定を行いました。また、新型肺炎の感染拡大に備え、2020年1月にリスクマネジメント委員会の下に新型肺炎危機対策本部を設置し、各種の感染拡大防止施策を立案・実行いたしました。

b. コンプライアンス

世界中のグループ社員が当社のCredo（信条）を学び、一人一人の行動に現わせるよう企業理念推進活動を継続しています。また、当社は1976年以来「三行提報」の仕組みにより、日々の仕事や職場における気付きやお客様・お取引先様の声をいち早く経営に活かす全員参画経営を実践しており、この取組みがコンプライアンス遵守を推進する企業文化づくりにも役立っております。尚、2019年度は国内・海外含めて46万件を超える提案・報告が提出されています。

また、当社およびグループ会社の社員からの法令違反行為等に関する相談または通報を社内の事務局に設けているほか、執行ラインから独立した通報窓口を外部の弁護士事務所に設け、経営幹部の関与が疑われる場合は監査役会に通知される制度により、不正の発見と法令遵守の徹底を図っています。

コンプライアンス事案が発生した場合、懲戒・ハラスメント委員会より社員向けに事案概要を開示することにより再発防止のための注意喚起を行っています。

c. グループ会社経営管理

当社からグループ会社への派遣取締役／監査役、主管部門及びガバナンス推進部を通じて、経営管理基盤の整備・運営に関する管理・監督を行い、年度事業報告や月次営業活動報告等の定期報告を受けております。

また重要事項に関しては、職務権限表に基づく事前協議を求め、グループ会社の重要な業務執行に関して適切に管理しております。

d. 情報の保存及び管理

リスクマネジメント委員会の下部委員会である情報資産管理委員会が中心となり、情報資産の適切な管理の徹底に努めております。その一環として、2019年度より全社的な個人情報棚卸及びリスク分析を開始、各部署における管理の見直しを促しております。

また、情報セキュリティ事故に関しては、遅滞なく発生原因分析、再発防止策の立案及び社内展開を実施しております。

e. 監査役監査の実効性確保

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

(4) 監査役、会計監査人、監査室の連携

監査役は、監査役会が決定した監査方針及び監査計画に基づき、取締役会、経営会議を始めとする重要な会議に出席しています。

監査役会は、会計監査人から監査計画の概要及び監査方針の説明を受け、四半期ごとに監査報告またはレビューの実施報告を受け、意見交換を行うほか、必要に応じて会計監査人の往査に立ち会い、緊密に連携を図ります。

常勤監査役は監査室から監査計画の説明を受け、内部監査結果及び財務報告に係る内部統制の評価結果を定期的に受け取るとともに、必要に応じ監査に立ち会い緊密な連携を図ります。また、常勤監査役はこれら内部監査結果の報告・評価結果を社外監査役と共有します。

2. 会社役員に関する事項

会社役員状況

2020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	代表取締役社長兼CEO		
阿 部 陽 一	取締役	上席執行役員CFO		
鳴 海 達 夫	取締役	取締役会議長		
田 中 優 子	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての 兼職状況	法政大学総長・理事長 公益財団法人サントリー芸術財団理事 公益財団法人大学基準協会理事 一般社団法人日本私立大学連盟常務理事 放送大学理事	
		他法人等の社外役員 の兼職状況	—	
伊 藤 良 二	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての 兼職状況	株式会社プラネットプラン代表取締役 慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授	
		他法人等の社外役員 の兼職状況	みらかホールディングス株式会社社外取締役	
嶋 口 充 輝	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての 兼職状況	慶応義塾大学名誉教授	
		他法人等の社外役員 の兼職状況	株式会社サンリオ社外取締役	
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	
松 田 千 恵 子	■社外取締役 ■独立役員	業務執行者としての 兼職状況	日本CFO協会主任研究委員 東京都立大学 ^(注) 大学院経営学研究科教授 東京都立大学 ^(注) 経済経営学部教授	
		他法人等の社外役員 の兼職状況	日立化成株式会社社外取締役 フォスター電機株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外監査役	

監査役

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

- (注) 1. 当社の役員は2020年3月31日現在、取締役8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12名であり、そのうち9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、嶋口充輝氏、山田秀雄氏、松田千恵子氏の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. 監査役のうち山口隆央氏、八尾紀子氏の両氏は会社法第2条第16号および会社法第335条第3項に定める社外監査役であります。
4. 社外取締役および社外監査役の7氏全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 常勤監査役永倉淳一氏および社外監査役山口隆央氏は、以下のとおり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- ・常勤監査役永倉淳一氏は、1986年当社入社以来、経理・財務、経営企画部門に在籍し、長年にわたり決算手続きならびに財務諸表の作成などに従事しておりました。また、社外監査役山口隆央氏は、公認会計士・税理士の資格を有しております。
6. 首都大学東京は、2020年4月1日付で東京都立大学に学名変更しております。

3. 社外役員に関する事項

(1) 社外役員の兼職その他の状況

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

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、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。

(3) 社外役員の主な活動状況

社外役員の当事業年度における主な活動状況の一覧であります。

社外役員は、取締役会等において、各々が有する豊富な経験と高い識見および専門性を生かし、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	取締役会における発言状況	取締役会への出席状況
田 中 優 子	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発言を行っております。	11回／12回 (92%)
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から発言を行っております。	10回／12回 (83%)
嶋 口 充 輝	マーケティング分野における専門的な知識・豊富な経験と大学教授としての幅広い見識から発言を行っております。	12回／12回 (100%)
山 田 秀 雄	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っております。	12回／12回 (100%)
松 田 千恵子	外資系企業でのグローバルかつ豊富な経験と大学院教授としての専門的な知識・見識から発言を行っております。	11回／12回 (92%)

■ 社外監査役

氏名	取締役会および監査役会における発言状況	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況
山 口 隆 央	公認会計士、税理士としての専門的な知識および豊富な経験と幅広い見識から発言を行っております。	10回／12回 (83%)	10回／12回 (83%)
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ます。	11回／12回 (92%)	11回／12回 (92%)

(4) 役員報酬

①役員報酬の決定方針

役員の報酬制度はコーポレート・ガバナンス上、極めて重要であることから、当社は役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針を定めており、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。

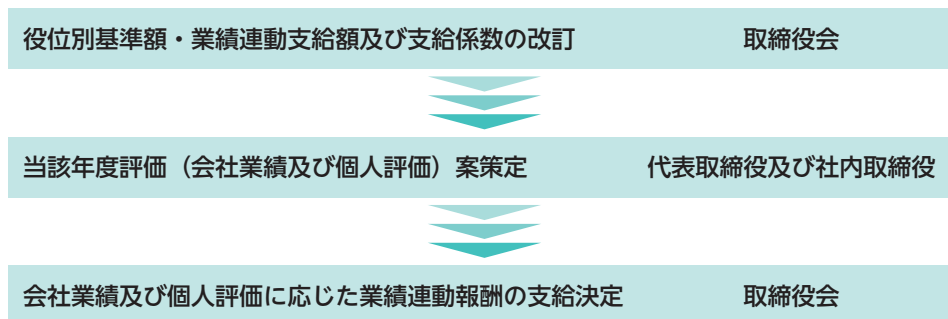
当社の役員の報酬等に関する株主総会の決議年月日は1997年6月27日であり、決議の内容は年額400百万円以内（但し、使用人分給与は含まない）であります。

また、2016年6月の定時株主総会において新たな業績連動型株式報酬としてBIP信託制度を導入した際、当該報酬については先に決定した年額400百万円の報酬限度額とは別枠とすることが決議されております。

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つつ、役位が上の者ほど業績連動報酬の割合を高めることとしています。尚、非業務執行取締役及び監査役は固定報酬のみとしています。

②役員報酬の決定プロセス

以下のプロセスにより、取締役会で合理的で公正且つ透明性のある審議を行います。



③役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			対象となる役員の 員数 (人)
		固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く。)	155	116	15	24	5
監査役 (社外監査役を除く。)	40	40	—	—	2
社外取締役	47	47	—	—	6
社外監査役	13	13	—	—	2

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、1997年6月27日開催の第47回定時株主総会において年額400百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない）と決議いただいております。
2. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第69回定時株主総会において年額70百万円以内と決議いただいております。
3. 上記支給額には、2019年6月で退任した取締役の報酬も含まれます。

なお、2019年度実績に基づく役位別の業績連動報酬比率は以下のとおりであります。

役位	固定報酬	業績連動 金銭報酬	業績連動 株式報酬	業績連動報酬 小計	評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	61.2%	14.9%	23.9%	38.8%	100%	0%
取締役 上席執行役員	76.6%	9.4%	14.0%	23.4%	50%	50%
非業務執行取締役 (社内)	100%	—	—	—	—	—
監査役 (社内)	100%	—	—	—	—	—
社外取締役・ 監査役	100%	—	—	—	—	—

④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 名称 PwCあらた有限責任監査法人

② 報酬等の額

	支払額（百万円）
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	75
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	89

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

③ 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

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

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

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

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

連結貸借対照表 (第70期 2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	66,195
現金及び預金	23,761
受取手形及び売掛金	23,766
有価証券	35
商品及び製品	8,997
仕掛品	394
原材料及び貯蔵品	3,662
未収入金	3,759
その他	2,002
貸倒引当金	△185
固定資産	36,952
有形固定資産	28,936
建物及び構築物	10,429
機械装置及び運搬具	10,279
工具器具及び備品	1,336
土地	5,863
建設仮勘定	1,027
無形固定資産	3,688
のれん	829
ソフトウェア	1,903
その他	955
投資その他の資産	4,326
投資有価証券	1,188
長期貸付金	11
差入保証金	1,696
繰延税金資産	1,311
その他	440
貸倒引当金	△321
資産合計	103,147

科目	金額
負債の部	
流動負債	41,492
支払手形及び買掛金	6,720
電子記録債務	11,375
短期借入金	7,370
リース債務	1,180
未払金	2,566
未払法人税等	830
賞与引当金	257
製品保証引当金	840
その他	10,351
固定負債	12,832
長期借入金	5,891
リース債務	3,907
退職給付に係る負債	1,800
役員株式給付引当金	226
その他	1,006
負債合計	54,324
純資産の部	
株主資本	51,999
資本金	8,468
資本剰余金	7,738
利益剰余金	38,345
自己株式	△2,552
その他の包括利益累計額	△4,206
為替換算調整勘定	△3,995
退職給付に係る調整累計額	△211
新株予約権	39
非支配株主持分	990
純資産合計	48,823
負債及び純資産合計	103,147

(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70期 2019年4月1日から2020年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		116,372
売上原価		66,193
売上総利益		50,179
販売費及び一般管理費		42,718
営業利益		7,461
営業外収益		
受取利息	107	
受取配当金	14	
仕入割引	25	
受取賃貸料	9	
貸倒引当金戻入額	3	
その他	165	324
営業外費用		
支払利息	187	
売上割引	67	
為替差損	722	
その他	235	1,213
経常利益		6,571
特別利益		
固定資産売却益	824	824
特別損失		
固定資産売却損	113	
固定資産除却損	144	
減損損失	6,397	
投資有価証券売却損	46	
投資有価証券評価損	58	6,760
税金等調整前当期純利益		636
法人税、住民税及び事業税	2,076	
法人税等調整額	536	2,612
当期純損失 (△)		△1,976
非支配株主に帰属する当期純損失 (△)		△94
親会社株主に帰属する当期純損失 (△)		△1,882

(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70期 2019年4月1日から2020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
2019年4月1日 残高	8,468	7,737	42,624	△2,584	56,245
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当			△2,397		△2,397
親会社株主に帰属する 当期純損失 (△)			△1,882		△1,882
自己株式の取得				△2	△2
自己株式の処分		1		34	35
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	△4,279	32	△4,245
2020年3月31日 残高	8,468	7,738	38,345	△2,552	51,999

	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
	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			
2019年4月1日 残高	△700	△169	△870	57	1,235	56,668
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当						△2,397
親会社株主に帰属する 当期純損失 (△)						△1,882
自己株式の取得						△2
自己株式の処分						35
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	△3,294	△41	△3,336	△18	△245	△3,599
連結会計年度中の変動額合計	△3,294	△41	△3,336	△18	△245	△7,845
2020年3月31日 残高	△3,995	△211	△4,206	39	990	48,823

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

計算書類

貸借対照表 (第70期 2020年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	42,842
現金及び預金	11,708
前払費用	133
短期貸付金	35
預け金	4,059
未収入金	22,538
その他	4,367
固定資産	48,398
有形固定資産	10,008
建物	5,409
構築物	94
車両運搬具	0
工具器具及び備品	378
土地	4,032
その他	92
無形固定資産	1,315
ソフトウェア	1,024
ソフトウェア仮勘定	89
その他	200
投資その他の資産	37,074
投資有価証券	75
関係会社株式	32,746
関係会社出資金	1,809
長期貸付金	303
破産更生債権等	301
差入保証金	1,595
繰延税金資産	767
その他	83
貸倒引当金	△608
資産合計	91,241

科目	金額
負債の部	
流動負債	42,363
電子記録債務	11,375
短期借入金	3,950
リース債務	30
未払金	1,171
未払消費税等	256
預り金	25,207
その他	372
固定負債	7,601
長期借入金	5,845
リース債務	73
退職給付引当金	659
役員株式給付引当金	226
債務保証損失引当金	797
負債合計	49,965
純資産の部	
株主資本	41,236
資本金	8,468
資本剰余金	8,062
その他資本剰余金	8,062
利益剰余金	27,258
利益準備金	1,052
その他利益剰余金	26,206
任意積立金	27,325
圧縮積立金	553
繰越利益剰余金	△1,672
自己株式	△2,552
新株予約権	39
純資産合計	41,275
負債及び純資産合計	91,241

(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70期 2019年4月1日から2020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	8,212	
受取賃貸料	2,223	
関係会社受取配当金	14,591	25,027
営業原価		1,563
営業総利益		23,463
販売費及び一般管理費		6,679
営業利益		16,784
営業外収益		
受取利息及び配当金	11	
受取手数料	7	
その他	32	51
営業外費用		
支払利息	17	
有価証券評価損	36	
為替差損	44	
その他	1	100
経常利益		16,735
特別利益		
固定資産売却益	1	1
特別損失		
固定資産除却損	121	
投資有価証券売却損	46	
投資有価証券評価損	58	
関係会社株式評価損	13,337	13,563
税引前当期純利益		3,173
法人税、住民税及び事業税	574	
法人税等調整額	177	752
当期純利益		2,420

(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70期 2019年4月1日から2020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	利益剰余金			利益剰余金 合 計
		そ の 他 資本剰余金	資本剰余金 合 計		その他利益剰余金			
					任 意 積 立 金	圧 縮 積 立 金	繰 越 利 益 剰 余 金	
2019年4月1日 残高	8,468	8,061	8,061	812	27,325	568	△1,471	27,234
事業年度中の変動額								
圧縮積立金の積立						－	－	－
圧縮積立金の取崩						△14	14	－
固定資産圧縮特別勘定 積立金の取崩							－	－
剰余金の配当				239			△2,636	△2,397
当期純利益							2,420	2,420
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	239	－	△14	△201	23
2020年3月31日 残高	8,468	8,062	8,062	1,052	27,325	553	△1,672	27,258

	株主資本		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計		
2019年4月1日 残高	△2,584	41,179	57	41,236
事業年度中の変動額				
圧縮積立金の積立		—		—
圧縮積立金の取崩		—		—
固定資産圧縮特別勘定 積立金の取崩		—		—
剰余金の配当		△2,397		△2,397
当期純利益		2,420		2,420
自己株式の取得	△2	△2		△2
自己株式の処分	34	35		35
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額 (純額)			△18	△18
事業年度中の変動額合計	32	57	△18	38
2020年3月31日 残高	△2,552	41,236	39	41,275

(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

2020年5月20日

サトーホールディングス株式会社
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

東京事務所

指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	善 場	秀 明 ㊞
指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	千 葉	達 哉 ㊞

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2019年4月1日から2020年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

連結計算書類の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2020年5月20日

サトーホールディングス株式会社
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人
東京事務所

指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	善 場	秀 明 ㊞
指定有限責任社員 業 務 執 行 社 員	公認会計士	千 葉	達 哉 ㊞

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2019年4月1日から2020年3月31日までの第70期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

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

監査意見の根拠

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

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

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

計算書類等の監査における監査人の責任

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

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

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

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

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

利害関係

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

以 上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2019年4月1日から2020年3月31日までの第70期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

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

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

2. 監査の結果

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

2020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 横井 信 宏 ㊞

常勤監査役 永倉 淳 一 ㊞

社外監査役 山口 隆 央 ㊞

社外監査役 八尾 紀 子 ㊞

以 上

サステナビリティを実現するために 社会課題に目を向けたソリューションを提供

この度の新型コロナウイルス感染拡大やたびたび起こる自然災害など、社会に大きな影響を与える不測の事態が発生すると平常の経済活動は脅かされ、サプライチェーンの分断も起きます。2019年度は米中貿易紛争の余波や世界的な感染拡大により、多くの企業が調達先や方法の見直しを迫られました。サプライチェーンの機能不全への不安感から一部の物品に需要が集中し、必要とする人の手に渡らない状況も見られました。従来から人手不足の問題を抱える企業の現場では、対応に頭を悩ませてきました。

当社グループは、人々が安心して暮らせる社会を支えているさまざまな市場・業界のお客さまに、自動認識ソリューションを提供しています。お客さまは外部環境の変化に対して的確に対応することが求められており、そういった観点から、現場のさまざまなモノや人に情報を紐付け、その動きをデータ化して現状を可視化するサトーのソリューションへのニーズはますます高まっています。

ここでは、特にエッセンシャルサービスと呼ばれる生活に必要な不可欠なサービス（食品販売や物流）を提供する業界の事例をご紹介します。

■ 食品の安心・安全を担保するソリューション

3

すべての人に
健康と福祉を

食に携わる現場では、従来から安全性を確保するために従業員の体調管理などが徹底されてきました。日本では改正食品衛生法によって2020年6月に義務化される基準（HACCP）に従い、その他の手順も含めて情

報の取得および管理が必須となります。

各情報の取得や管理の正確性向上、あるいは効率化を望むお客さまに対して、当社グループはセンサーを活用し、温度など現場のモノや人の情報を取得してクラウド上で一元管理するソリューションを提供しています。IoT技術の活用で、手作業による各種管理の工数や時間を削減でき、人的資源の制約があっても正確かつ効率的に運用できるようになります。

昨今の新型コロナウイルス感染拡大を受け、従業員



の適切な体調管理を含む本ソリューションへの期待がグローバルに高まっています。また、安全な社会の実現に向けて、食品業界に留まらずこうしたニーズは今まで以上に高まると考えられます。



食品はさまざまな工程を経て消費者のもとに届けられます。その中で、物流における温度管理の他に、原材料の消費期限管理や製造・調理過程での異物混入防止、内容物の適切な表示など、企業が対応すべき管理業務が多くあります。また何らかの過誤が生じた場合、工程ごとの記録から正確に履歴を遡り、迅速な原因究明と対応が必要です。人手不足の中でも、これらを下支えするモノや人に情報を紐付けるソリューションの提供によって食の安心・安全の担保に役立てるよう、当社グループは引き続き尽力してまいります。

■ 物流現場の効率化を支援するソリューション

昨今の物流の現場では、主に通信販売の普及に伴って取扱量が増加している一方で、深刻な人手不足問題も抱えており、限られた労働力で成果を上げる生産性の向上が強く求められています。

この様なお客さまに対して、当社グループは現場のモノや人に情報を紐付けることを軸に、生産性向上の支援を行っています。例えば、物流倉庫において取り扱う荷物の伝票を手書きからバーコードプリンタの導入でデジタル化するといったシンプルなものから、出荷物のピッキング作業用台車にビーコンを付けてリアルタイムの位置情報を取得したり、作業員に最短のピッキング経路を示したりするなど、高度なソリューションも提供しています。これまでピッキングを作業員の



経験値に依存してきたお客さまが本ソリューションを導入したところ、熟練度の違いによる作業効率のばらつきや経験の浅い作業員への教育時間を減少させることができ、その結果全体の生産性向上につなげることができました。

加えて、市場ニーズの変化が速い昨今、それに伴う頻繁な保管場所の変更にも本ソリューションの最短経路案内でスムーズな対応が可能です。さらに自律走行する台車ロボットを使用すれば、作業員の歩行距離や重い台車を押す距離の短縮から作業負荷の軽減が実現され、生産性向上とともに、女性や高齢者といった多様な人材の就業が可能となります。

ピッキングした商品の梱包から発送の工程においては、段ボールの組み立てやテープでの箱の封留め、送り状伝票の貼付けといった工程を自動化する生産性向上ソリューションも提供しています。このような自動化への対応は、深刻化する人手不足問題への対応だけでなく、今回の感染拡大を受けて従業員同士が適正な距離を保つ作業環境づくりというニーズに応えるものでもあります。



当社グループでは創業以来、現場を起点に社会課題の解決に向けて力を注いできました。さまざまな市場・業界の現場で蓄積してきた経験や知見から、RFID、パートナーとの協業による画像認識や位置測位、無線通信やセンシングなどの新たな技術を取り入れながら最適な商品やソリューションをお客さまごとに提供しています。現場は日々変化して対処すべき課題が生まれ、常に改善を必要としています。今後も私たちは、社会課題解決に資するソリューションの開発・提供を軸に、社会のサステナビリティ実現に貢献してまいります。

「令和元年度 関東地方発明表彰」 発明奨励賞を受賞

株式会社サトーが開発した医療現場向け「リストバンドおよびリストバンドの巻き付け方法」が、公益社団法人発明協会が主催する「令和元年度 関東地方発明表彰」において発明奨励賞を受賞しました。平成28年度より4年連続の受賞となります。

本発明は外来リストバンド「日帰りくん®」に採用されています。従来から医療現場ではリストバンドが広く利用されていますが、医薬品やカルテと患者さんの取り違い事故の防止など、安全確保のための名前確認が必要なのは入院に限りません。本商品は、検査や人間ドックなど外来診察における1日限りの使用には十分な強度があり、入院用より低コストで、受付時に発行されるものを看護職員の手を借りずに患者さん自身で装着できるため、安心・安全な医療の提供が求められる現場で広く活用されています。またシール台紙をなくしたことからゴミが出ず、環境負荷に配慮した商品です。

リストバンドの装着方法

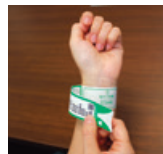
まず両手を用いてリストバンドの輪を作り、その後に輪に腕を通し、腕の太さに合わせて折り返すので、誰でも一人で簡単に自身の腕に装着することができます。



1. 貼り合わせて輪を作る



2. 輪に腕を通す



3. 折り返して貼り付ける



4. 装着完了

～ 当社の知的財産活動 ～

当社グループでは創業者の時代から特許の重要性を強く意識し、知財マネジメントの高度化を推進しています。「知的財産長期基本戦略」を軸に、全社の中期経営計画の達成に向けて策定した「知的財産中期事業計画」を、日々の活動に落とし込んでいます。「お客さま価値につながる特許取得」を念頭に権利化業務を進めた結果、特許の利用率が5年間で約30%から約70%に上昇し、自動認識ソリューション事業の持続的成長と事業競争力向上に貢献しています。

新型コロナウイルスの感染拡大対策への支援

新型コロナウイルスの感染拡大対策への支援として、中国国内の医療機関向けにリストバンド6万6千枚を無償提供しました。



株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	毎年3月31日
配当金受領株主確定日	期末配当 毎年3月31日 (中間配当を行う場合は、毎年9月30日)
1単元の株式数	100株
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
特別口座の口座管理機関	
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
上場取引所	東京証券取引所市場第一部 (証券コード：6287)
公告方法	電子公告 (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載致します。)

- (ご注意) 1. 住所変更、買取・買増請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。お取引されている証券会社等にお問い合わせください。
2. 【特別口座】に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、特別口座の口座管理機関である三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。
なお、三菱UFJ信託銀行全国本支店でもお取り次ぎ致します。
3. 未受領の配当金の支払請求につきましては、株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社にお申し出ください。



第70回定時株主総会における新型コロナウイルス感染防止への対応について

平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

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

■ 弊社の対応について

- 株主総会の運営スタッフおよび登壇役員は、マスク着用で対応をさせていただきます。
- 出入口付近にアルコール消毒液を準備いたします。
- ご来場の株主の皆さまへは、ご入場の際、運営スタッフによる体温測定をさせていただきます。
その結果、入場をお断りする場合がございます。
- ご来場の株主の皆さまへのお土産の配布につきましては、中止させていただきます。
- 感染予防防止のため、会場内は座席の間隔を広げます。お席のご用意は最大50席とし、例年より大幅に座席数を減らし運営を行います。席数には限りがあるため、当日お席を用意できない場合、入場を制限することがございますが、何卒ご容赦いただきますようお願い申し上げます。
- 感染拡大防止の観点から、展示品を中止し、議事の時間も短縮させていただきます。
株主の皆さまにおかれましては、事前に本招集ご通知をご高覧いただきますようお願い申し上げます。

■ 株主の皆さまへのお願い

- 株主の皆さまの健康と安全面を最優先にご検討いただき、郵送またはインターネットによる事前の議決権行使を推奨申し上げます。(詳しくは招集ご通知9ページをご参照ください。)
- 株主総会へのご出席を検討されている株主の皆さまにおかれましては、当日までの健康状態にもご留意いただき、くれぐれもご無理をなされませぬようお願いいたします。ご高齢の方や基礎疾患がある方、妊娠されている方におかれましては、株主総会へのご出席を見合わせることもご検討ください。また、発熱がない場合においても、風邪やその他のご事情により頻繁に咳が発生している株主の皆さまにつきましては、恐れ入りますがご来場は控えていただき、他の株主の皆さまにご配慮いただきますようお願い申し上げます。
- ご来場の株主さまで体調不良とお見受けした方には、運営スタッフがお声掛けをさせていただくことがございますので、あらかじめご了承ください。

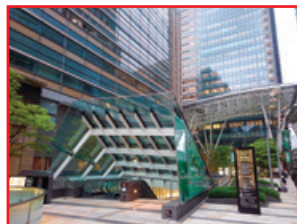
株主総会開催当日までに変更等が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトにてご案内いたします。

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

株主総会 会場ご案内図



★:弊社案内人



エスカレーターで地下1階へお進みください。



エスカレーターで地下へ降りられたら、左手にTomod's様、右手に無印良品が見える方角へお進みいただき、つきあたりを左折ください。(右手側無印良品の手前にある石のオブジェが目印です。)



総会会場



会場

東京都港区赤坂九丁目7番2号
東京ミッドタウン ミッドタウン・イースト
地下1階 東京ミッドタウン・ホールB

最寄駅

都営大江戸線 六本木駅

8番出口より直結

東京メトロ日比谷線 六本木駅

4a出口側から地下通路を経由し、8番出口より直結

東京メトロ千代田線 乃木坂駅

2番、3番出口より徒歩約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。



しばらく直進いただくと左手に階段が見えてきますので、階段横の自動ドアよりご入場ください。