最終更新日：2020年6月19日

サトーホールディングス株式会社
代表取締役社長兼CEO　小瀧　龍太郎
問合せ先：代表取締役上席執行役員CFO兼CCO　阿部　陽一
証券コード：6287
http://www.sato.co.jp

**当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。**

## Ⅰ コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1．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おります。
この体制の基盤として、取締役会は独立社外取締役による透明性の高い監視監督機能の強化に引き続き取り組むとともに、議長（社内非業務執行取締役）が監査役と連携し、スーパーバイザリーボード機能の充実を図ることを通じ、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まいります。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

【補充原則４－８－２ 筆頭独立社外取締役】
社外取締役はそれぞれの分野で豊富な経験と高い専門知識を有しているため、社外取締役の間で序列や筆頭者への依存意識が高まることは、独立的な立場からの意見の阻害要因になる可能性があると考えております。意見を統一することなく、それぞれの異なった知識と経験から持ち味を発揮することで有益な意見が引き出されるものと考えておりますので、筆頭社外取締役は定めないことといたします。

【補充原則４－１０－１ 指名・報酬諮問委員会の設置】
本年6月の株主総会以降、当社の取締役会構成は従来のように社外取締役が過半数という体制ではなくなるものの、多彩なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が半数を占める体制となっており、指名・報酬などに関する検討を行うに際し、独立社外取締役が適切に関与・助言を行える状況にあります。
取締役会の総意として、早期に人選準備を行い、次年度以降再び社外取締役が過半数となるよう努めることを前提に、指名・報酬に係る諮問委員会を置かず、取締役全員の協議を行うことといたしました。この取り組みが指名・報酬という重要事項について、より多面的な検討を行うことに資するだけでなく、取締役会そのものの機能強化に繋がると判断しております。

【補充原則４－１１－２ 取締役及び監査役の兼職の状況】
他社との兼務数のみをとって取締役、監査役の役割・責務を果たすことができないとは判断せず、取締役会においてそれぞれ異なった専門的な知識と豊富な経験に基づいた観点から経営に役立つ的確な意見を述べることを重視しております。これにより、他社との兼任状況にかかわらず社外取締役としての役割を果たすことができないと判断した場合は、再任いたしません。
なお、社外取締役の兼任状況は株主総会招集通知、有価証券報告書で開示しております。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

【原則１－４政策保有株式】
上場会社の株式を新たに保有することあるいは既保有の株式を継続保有する場合は、企業価値向上に資する取引の強化・維持、リターンとリスクなどを踏まえた中長期的な観点から検証し、既保有の株式について効果が期待できないと判断した場合は、株式市場への影響を考量して売却することとしております。
なお、当社資本金の1%以上の他社上場株式を保有する場合は取締役会決議事項とする基準を設けておりますが、現在該当する株式は保有しておりません。
また、当該株式の議決権行使につきましては、発行会社の経営方針や事業の状況及び議案の内容を総合的に検討し、発行会社の中長期的な企業価値の向上に繋がるかどうか等の視点に立ち都度判断することとしております。

【原則１－７ 関連当事者間の取引】
当社は、会社や株主共同の利益を害することのないよう、取締役、監査役が関連当事者間の取引を行う場合には、取締役会規程に基づき事前に取締役会の決議を経るものとし、取引完了後には結果を詳細に取締役会へ報告しております。取締役会では当該取引について独立役員による取引の合理性や適性を検証しております。
株主の利益に反する行為を行うことを防止するため、取締役全員は毎年監査役会に対して業務執行確認書の提出を義務付けるとともに、関連当事者間取引の有無を会社に申告しております。

【原則２－６企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】
当社は確定拠出企業年金制度を採用しているため、企業年金の積立金はなく、当社の財務状況への影響はありません。

【原則３－１ 情報開示の充実】
（1）経営理念や目標とする経営指標、中期経営計画については、当社ホームページや統合報告書にて公表しております。
（経営理念）http://www.sato.co.jp/company/management/principle.html
（経営目標、中期経営計画）http://www.sato.co.jp/ir/policy/mid_term.html
（2）コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、当社ホームページ、有価証券報告書や統合報告書にて公表しております。
（コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方）http://www.sato.co.jp/ir/policy/governance.html
（3）取締役、執行役員の報酬の方針と決定は、後述の「報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無」の項目に記載しております。
（4）当社は取締役、執行役員の任期を1年と定めております。取締役候補の選任については、取締役会において選任方針、社内・社外取締役、執行役員夫々の選任要件及びその選任プロセスを明確に定めております。

また、新任候補者については、選任要件に照らした評価とモニタリングを行っており、取締役及び執行役員指名の監査機能及び透明性を確保しております。尚、解任につきましても上記選任要件に照らし、取締役会にて判断することとしております。
(5)取締役、監査役の個別の選任理由は招集通知参考書類に記載しております。

【補充原則4－1－1 経営陣に対する委任の範囲】
取締役会は、経営に関する重要な事項の意思決定及び各取締役・経営陣の業務執行状況の監督を行うため、法令、定款で定められた事項の他、経営戦略や経営計画に関する重要な事項を取締役会規程付議事項として明確に定め、その他業務執行に関する権限は職務権限規程により、経営会議および執行役員に委ねております。

【原則4－8 独立社外取締役の有効な活用】
会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、客観的な視点から経営の監督が重要であることを認識し、1999年から社外取締役を置き、さらに2002年より複数体制とし、その後その重要性が増す中で2015年からは社外取締役が半数以上を占める取締役会構成を維持しています。
また、社外取締役については、全員を独立社外取締役として東京証券取引所に届け出ております。社外取締役は、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、それぞれ異なった専門的な知識と豊富な経験をもった人財を選任しており、4名の内1名が女性となっています。

【原則4－9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質】
社外取締役の選任にあたっては、候補者が当社の企業理念に共感、賛同していただくとともに、取締役会における意思決定の判断の適法性や合理性を支えるに足る知見や経験を持ち、独立性、中立性の立場から株主共同の利益に資する助言、提言、意見を述べることができる人財であることを前提に、証券取引所が定める独立性のガイドラインに照らし合わせ選任しております。

【補充原則4－11－1 取締役の選任に関する方針・手続き】
異なる視点から生み出される考え方や意見、価値観の違いを経営に活かすため、取締役会はプロフェッショナルで多様なバックグラウンドを持つ取締役で構成することとしており、選任・解任に関する基準とそのプロセスを明確に定めております。
社内においては過去、現在においてそれぞれが異なった業務執行を担当している取締役3名と非業務執行取締役1名を選任し、社外においては当社の事業に直接関わらない多様な視点、豊富な経験、高い専門性を有する独立性の高い取締役4名を選任しております。
詳細は、2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）の取締役候補者の選任と解任に記載しました。

【補充原則4－11－3 取締役会全体の実効性分析・評価】
当社は、取締役会の実効性の確保、機能向上を目的に、2019年度における取締役会の実効性に関する分析・評価を実施いたしました。取締役会メンバー（取締役及び監査役）に対し、取締役会の構成、運営、役割・責務、支える体制及び株主との関係等に関するアンケート評価を実施し、その集計・分析結果について、取締役会にて議論いたしました。その結果、当社の取締役会は、社外取締役の意見、質問を含め、建設的な議論が行われ、経営上重要な事項の決議と業務執行の監督を適切に行うための実効性が確保されており、より向上しているものと評価いたしました。今後も更に高い実効性を確保し、確認された課題等について引き続き改革、改善を推進してまいります。
詳細は、2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）の取締役会の実効性に関する評価に記載しました。

【補充原則4－14－2 取締役・監査役のトレーニング】
取締役、執行役員は求められる役割、責務を果たすために、社外のセミナーや会議に出席し、リーダーシップの向上と経営を培うためのスキルの習得につとめております。また、監査役につきましては日本監査役協会や会計監査人主催の講演会等に出席し、他社の監査役との意見交換を通じ、監査役としての役割・責務を再確認し、必要な能力の開発につとめております。

【原則5－1 株主との建設的な対話に関する方針】
会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主との建設的な対話を重視しております。株主総会では、株主に対する説明責任を果たすため、株主からの質問に対し、丁寧な説明につとめております。
IR活動では、機関投資家向けに年2回の決算説明会、個別説明会を適宜実施しています。機関投資家との個別ミーティングにおいては、CEO、CFO及びIR部門が積極的に対応し、投資家からの意見や要望を経営に反映させるようつとめております。
この他、自社ホームページを通じて、IRのディスクロージャー・ポリシー、決算概要やニュースリリースなどのIR情報や更新情報を積極的に開示し、投資家からの質問に対応しております。
尚、何れの場合も、未公表の重要事実については投資家保護や証券市場の公正性、健全性に対する信頼を確保するという観点から、情報サイレント期間を設定し、インサイダー情報の取り扱いに細心の注意を払い対話を実施するようにつとめております。

## 2．資本構成

| | |
|---|---|
| 外国人株式保有比率 | 20%以上30%未満 |

### 【大株主の状況】

| 氏名又は名称 | 所有株式数(株) | 割合(%) |
|---|---|---|
| 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 |

| | |
|---|---|
| 支配株主（親会社を除く）の有無 | ――― |
| 親会社の有無 | なし |

補足説明

2019年2月21日付で公衆の縦覧に供された大量保有報告書において、ベイリー・ギフォード・アンド・カンパニーが2019年2月15日現在で以下のとおり株式を保有している旨が記載されているものの、当社として2020年３月31日現在における実質所有株式数の確認ができませんので、上記大株主の状況に含めておりません。

| | |
|---|---|
| 氏名又は名称 | ベイリー・ギフォード・アンド・カンパニー |
| 住所 | Calton Square, 1 Greenside Row, Edinburgh, EH1 3AN, Scotland |
| 保有株券等の数 | 21,858百株 |
| 株券保有割合 | 6.26% |

## 3．企業属性

| | |
|---|---|
| 上場取引所及び市場区分 | 東京 第一部 |
| 決算期 | 3 月 |
| 業種 | 機械 |
| 直前事業年度末における（連結）従業員数 | 1000人以上 |
| 直前事業年度における（連結）売上高 | 1000億円以上1兆円未満 |
| 直前事業年度末における連結子会社数 | 50社以上100社未満 |

## 4．支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

## 5．その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

## 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

### 1．機関構成・組織運営等に係る事項

| | |
|---|---|
| 組織形態 | 監査役設置会社 |

**【取締役関係】**

| | |
|---|---|
| 定款上の取締役の員数 | 12 名 |
| 定款上の取締役の任期 | 1 年 |
| 取締役会の議長 | その他の取締役 |
| 取締役の人数 | 8 名 |
| 社外取締役の選任状況 | 選任している |
| 社外取締役の人数 | 4 名 |
| 社外取締役のうち独立役員に指定されている人数 | 4 名 |

会社との関係(1)

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k |
| 田中 優子 | 学者 | | | | | | | | | | | |
| 伊藤 良二 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |
| 山田 秀雄 | 弁護士 | | | | | | | | | | | |
| 藤重 貞慶 | 他の会社の出身者 | | | | | | | | | | | |

※ 会社との関係についての選択項目
※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者
b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
c 上場会社の兄弟会社の業務執行者
d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
g 上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
h 上場会社の取引先（d、e及びfのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
k その他

会社との関係(2)

| 氏名 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| 田中 優子 | ○ | 法政大学総長・理事長<br>法政大学社会学部メディア社会学科教授<br>法政大学国際日本学インスティテュート（大学院）教授 | [社外取締役の選任理由]<br>大学総長・大学教授としての豊富な経験と幅広い見識を当社の 経営に反映していただくため。<br>[独立役員の指定理由]<br>指定した社外取締役は、上場管理等に関するガイドラインに示されている要件には該当せず、経営陣から著しいコントロールを受けるまたは経営陣に著しいコントロールを及ぼしうることがありません。コーポレート・ガバナンスの実効性及び独立性の確保の観点からも、一般株主と利益相反が生じるおそれがないだけではなく、代表取締役を中心とした業務執行者から独立した立場での監督機能として、株主等から期待されている役割を十分に果たすことが可能な者であると判断いたしました。 |
| 伊藤 良二 | ○ | （株）プラネットプラン代表取締役 | 社外取締役の選任理由]<br>会社経営者及び大学院教授経験者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただくため。<br>[独立役員の指定理由]<br>指定した社外取締役は、上場管理等に関するガイドラインに示されている要件には該当せず、経営陣から著しいコントロールを受けるまたは経営陣に著しいコントロールを及ぼしうることがありません。コーポレート・ガバナンスの実効性及び独立性の確保の観点からも、一般株主と利益相反が生じるおそれがないだけではなく、代表取締役を中心とした業務執行者から独立した立場での監督機能として、株主等から期待されている役割を十分に果たすことが可能な者であると判断いたしました。 |
| 山田 秀雄 | ○ | 弁護士<br>山田・尾崎法律事務所所長<br>公益財団法人橘秋子記念財団理事長 | [社外取締役の選任理由]<br>弁護士としての専門的な知識及び豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただくため。<br>[独立役員の指定理由]<br>指定した社外取締役は、上場管理等に関するガイドラインに示されている要件には該当せず、経営陣から著しいコントロールを受けるまたは経営陣に著しいコントロールを及ぼしうることがありません。コーポレート・ガバナンスの実効性及び独立性 の確保の観点からも、一般株主と利益相反が生じるおそれがないだけではなく、代表取締役 を中心とした業務執行者から独立した立場での監督機能として、株主等から期待されている役割を十分に果たすことが可能な者であると判断いたしました。 |
| 藤重 貞慶 | ○ | ライオン株式会社相談役<br>公益財団法人日本卓球協会会長<br>公益社団法人ACジャパン理事長<br>公益社団法人日本マーケティング協会会長 | [社外取締役の選任理由]<br>会社経営経験者としての豊富な経験と幅広い見識を当社の経営に反映していただくため。<br>[独立役員の指定理由]<br>指定した社外取締役は、上場管理等に関するガイドラインに示されている要件には該当せず、経営陣から著しいコントロールを受けるまたは経営陣に著しいコントロールを及ぼしうることがありません。コーポレート・ガバナンスの実効性及び独立性 の確保の観点からも、一般株主と利益相反が生じるおそれがないだけではなく、代表取締役 を中心とした業務執行者から独立した立場での監督機能として、株主等から期待されている役割を十分に果たすことが可能な者であると判断いたしました。 |

| | |
|---|---|
| 指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無 | あり |

## 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

| 委員会の名称 | 全委員（名） | 常勤委員（名） | 社内取締役（名） | 社外取締役（名） | 社外有識者（名） | その他（名） | 委員長（議長） |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 指名委員会に相当する任意の委員会 | ビジネスリスク委員会 | 14 | 14 | 2 | 0 | 0 | 0 | 社内取締役 |
| 報酬委員会に相当する任意の委員会 | ― | ― | ― | ― | ― | ― | ― | ― |

### 補足説明

・ビジネスリスク委員会の設置
当社は、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築と業務の適正を確保するための内部統制システムの基本方針の運用につとめており、事業投融資、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受等、会社がビジネスを推進する上で取らなければならないリスクの検証・分析及び継続したモニタリングを行う「ビジネスリスク委員会」を取締役会直轄組織として設置しております。
同委員会は取締役会議長（社内非業務執行取締役）を委員長とし、CFO及び本社主要部門長により構成しており、2019年度におきましては28回開催いたしました。取締役会に上程される案件毎に集中的な分析・評価を行い、取締役会が十分且つ適切な情報に基づき、重要な経営判断を行えるよう支援しております。

## 【監査役関係】

| | |
|---|---|
| 監査役会の設置の有無 | 設置している |
| 定款上の監査役の員数 | 5 名 |
| 監査役の人数 | 4 名 |

### 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

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、経営会議をはじ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、四半期毎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他、必要に応じて会計監査人の往査に立ち合い、緊密に連携を図ります。
内部監査部門は代表取締役直轄の監査室が担当しております。常勤監査役は監査室から内部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るとともに、必要に応じて内部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情報連携します。

| | |
|---|---|
| 社外監査役の選任状況 | 選任している |
| 社外監査役の人数 | 2 名 |
| 社外監査役のうち独立役員に指定されている人数 | 2 名 |

### 会社との関係(1)

| 氏名 | 属性 | 会社との関係(※) | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | a | b | c | d | e | f | g | h | i | j | k | l | m |
| 山口　隆央 | 公認会計士 | | | | | | | | | | | | | |
| 八尾　紀子 | 弁護士 | | | | | | | | | | | | | |

※　会社との関係についての選択項目
※　本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
※　近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a　上場会社又はその子会社の業務執行者
b　上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
c　上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
d　上場会社の親会社の監査役
e　上場会社の兄弟会社の業務執行者
f　上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
g　上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
h　上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
i　上場会社の主要株主（当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者）
j　上場会社の取引先（f、g及びhのいずれにも該当しないもの）の業務執行者（本人のみ）
k　社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者（本人のみ）
l　上場会社が寄付を行っている先の業務執行者（本人のみ）
m　その他

## 会社との関係(2)

| 氏名 | 独立役員 | 適合項目に関する補足説明 | 選任の理由 |
|---|---|---|---|
| 山口　隆央 | ○ | 公認会計士･税理士<br>山口公認会計士事務所所長 | [社外監査役の選任理由]<br>公認会計士･税理士としての専門的な知識･経験等を当社の経営に反映していただくため。<br>[独立役員の指定理由]<br>指定した社外監査役は、上場管理等に関するガイドラインに示されている要件には該当せず、経営陣から著しいコントロールを受けるまたは経営陣に著しいコントロールを及ぼしうることがありません。<br>コーポレート･ガバナンスの実効性及び独立性の確保の観点からも、一般株主と利益相反が生じるおそれがないだけではなく、代表取締役を中心とした業務執行者から独立した立場での監督機能として、株主等から期待されている役割を十分に果たすことが可能な者であると判断いたしました。 |
| 八尾　紀子 | ○ | 弁護士<br>TMI総合法律事務所パートナー | [社外監査役の選任理由]<br>国際経験豊富な弁護士としての専門的な知識及び高い見識を当社の経営に反映していただくため。<br>[独立役員の指定理由]<br>指定した社外監査役は、上場管理等に関するガイドラインに示されている要件には該当せず、経営陣から著しいコントロールを受けるまたは経営陣に著しいコントロールを及ぼしうることがありません。 コーポレート･ガバナンスの実効性及び独立性 の確保の観点からも、一般株主と利益相反が 生じるおそれがないだけではなく、代表取締役 を中心とした業務執行者から独立した立場での監督機能として、株主等から期待されている役割を十分に果たすことが可能な者であると判断いたしました。 |

## 【独立役員関係】

| | |
|---|---|
| 独立役員の人数 | 6 名 |

## その他独立役員に関する事項

･社外取締役4名、社外監査役2名は全員が独立役員であり、それぞれ女性が1名ずつ就任しております。
･必要に応じ、上記独立役員と非業務執行社内取締役及び監査役による意見交換会を実施し、業務執行から独立した観点で経営者によるコントロールを受けることなく経営課題について有益な議論、情報の共有を行い、議論の内容によって必要と判断した場合には取締役会で審議、報告、提言を行い課題の解決に取り組んでおります。

## 【インセンティブ関係】

| | |
|---|---|
| 取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況 | 業績連動報酬制度の導入、ストックオプション制度の導入 |

## 該当項目に関する補足説明

社内取締役及び執行役員の報酬について、業績及び株主価値との連動性を明確にすることを目的として、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、株式報酬型ストック･オプション制度を導入しておりましたが、2016年6月21日開催の第66回定時株主総会においてご承認いただきました「業績連動型株式報酬制度」の導入により廃止し、新規のストック･オプションの付与は行わないこととなりました。代わって導入いたしました「業績連動型株式報酬制度」の概要は以下の通りです。

･業績連動型株式報酬制度
2016年6月21日開催の第66回定時株主総会において、当社の取締役（執行役員を兼務する当社の取締役に限る。社外取締役及び国内非居住者（以下「非居住者」という。）は除く。以下同じ。）及び執行役員（非居住者を除く。以下同じ。）（以下、取締役と執行役員を併せて「取締役等」という。）を対象に、「業績目標の達成度」等に応じて当社株式及びその換価処分金相当額の金銭（以下「当社株式等」という。）の交付及び給付（以下「交付等」という。）を行う業績連動型の株式報酬制度（以下「本制度」という。）を導入することについてご承認いただいております。

本制度における報酬等の額･内容等
1.対象となる当社株式等の交付等の対象者（制度対象者）

取締役等
2.対象となる当社株式が発行済株式の総数に与える影響
当社が拠出する金員の上限
・5事業年度を対象として、合計600百万円
制度対象者が取得する当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法
・制度対象者に付与されるポイントの総数の上限は1年当たり60,000ポイント
・上限となるポイントに相当する株数は1年当たり60,000株であり、5年間で合計300,000株
・発行済株式総数（2016年3月31日現在）に対する割合は約0.85%
※1年当たりの株数の発行済株式総数に対する割合は約0.17%
・当社株式は、株式市場または当社（自己株式処分）から取得
3.制度対象者が取得する当社株式等の数の算定方法（制度対象指標）
・役位及び中期経営計画等に掲げる各事業年度の業績目標（連結営業利益等）の達成度に応じて変動
4.制度対象者に対する当社株式等の交付等の時期
・信託期間終了後（5事業年度毎）
・制度対象者が信託期間中に退任する場合は、その時（制度対象者が執行役員を兼務する取締役である場合、または執行役員を退任して取締役に就任する場合には、取締役及び執行役員のいずれの地位も喪失した時）
・制度対象者が信託期間中に非居住者となった場合は、その時

| | |
|---|---|
| ストックオプションの付与対象者 | 社内取締役、従業員 |

### 該当項目に関する補足説明

取締役（社外を除く）ならびに執行役員に付与しております。

## 【取締役報酬関係】

| | |
|---|---|
| （個別の取締役報酬の）開示状況 | 個別報酬の開示はしていない |

### 該当項目に関する補足説明

2019年度の取締役の報酬総額は202百万円です。（業績連動金銭報酬と業績連動株式報酬を含む）

| | |
|---|---|
| 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 | あり |

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

①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に係る事項
役員の報酬制度はコーポレート・ガバナンス上、極めて重要であることから、当社は役員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、その内容は以下の通りです。
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。
当事業年度及び直近における当社の役員の報酬等の額の決定過程における取締役会での審議は
2019年4月取締役会　業績連動報酬決定係数、報酬決定の年間スケジュールの一部改訂
2020年1月取締役会　役員報酬株式交付規程改訂
2020年5月取締役会　2019年度執行役員・高度専門職評価及び業績連動報酬決定
であります。
報酬諮問委員会については、社外取締役が取締役会の過半数を占める構成になっていたことから、2018年5月の取締役会において、諮問委員会で一部の役員による協議を行うよりも取締役会において全員で審議すべきという結論になり、廃止いたしました。本年6月の株主総会以降、従来のように社外取締役が過半数という体制ではなくなるものの、次年度以降、再び社外取締役が過半数となるよう早期の人選準備を行うことを前提に、取締役会の総意として諮問委員会を置かず、取締役全員の協議を行うことといたしました。取締役会で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、これを遵守することを通じて取締役会の監督機能を強化してまいります。
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。

＜執行役員の報酬決定プロセス＞
役位別基準額・業績連動支給額及び支給係数の改訂　取締役会
＝原則として特段の状況変化がない限り、この水準、係数は変更しない。　2019年3月
↓
当該年度評価（会社業績及び個人評価）案策定　代表取締役及び社内取締役
＝会社業績及び社長指示各人ミッション達成状況について代表取締役の評価案を基に、社内取締役が協議し、多面的に評価を行う。　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
＝評価内容を確認するとともに決定プロセス等に瑕疵がないか確認の上、個人別支給額を決定する。　　毎年5月

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おります。また、業績連動報酬に係る指標は、業績連動金銭報酬が全社連結営業利益達成率と個人の課題達成評価、業績連動株式報酬が全社連結営業利益及び連結EBITDA達成率と個人の課題達成評価であります。当該指標を選択した理由は、全社業績については、金銭報酬に対しては事業活動に直結した営業利益とし、株式報酬についてはより本質的な稼ぐ力を示すEBITDAを加えた結果であり、これらの業績結果のみならず、中長期的な会社成長に資する各人の取組み評価を含め反映すべきとの考えに基づくものであります。
なお、経営の監督を担う社内非業務執行役員及び独立社外役員の報酬については、その役割から固定報酬のみで構成しています。
②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

| | 報酬等の総額（百万円） | 固定報酬 | 業績連動金銭報酬 | 業績連動株式報酬 | 対象となる役員の人数（人） |
|---|---|---|---|---|---|
| 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．当事業年度に適用される監査役の報酬限度額は、2019年度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きました。
2．上記支給額には、2018年度6月に退任した取締役の報酬も含まれています。

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通りであります。

| 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% | - | - | - | - | - |

③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。

## 【社外取締役（社外監査役）のサポート体制】

・社外取締役及び社外監査役を補佐する担当部門や専任担当者は置いておりません。
・取締役会事務局、関係各部門より、取締役会開催前に資料等を送付し、議案によっては個別に議案内容の事前説明を行っております。
・会議の議事録、稟議書等の決裁書類の他重要文書をいつでも共有することができる体制を整えております。
・常勤監査役は重要な会議に出席し、監査役会等で社外監査役に報告をしております。
・リリース情報、統合報告書ならびに社内報などの資料を提供しております。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】

### 元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

| 氏名 | 役職・地位 | 業務内容 | 勤務形態・条件（常勤・非常勤、報酬有無等） | 社長等退任日 | 任期 |
|---|---|---|---|---|---|
| 西田　浩一 | 顧問 | 業界団体との対外活動等 | 常勤・報酬有 | 2012/6/22 | 1年間（2019/6/21 就任） |
| 土橋　郁夫 | 顧問 | 社長の要請に応じた特定業務への助言等 | 常勤・報酬有 | 2011/6/24 | 1年間（2019/6/21 就任） |

| 元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 | 2 名 |
|---|---|

### その他の事項

―――

## 2．業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）

（1）取締役会の体制・運営
当社は、監査役制度を採用し、併せて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おります。
経営監督機能を担う取締役の員数は、定款において12名以内と定めており、本報告書提出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3名、非業務執行取締役1名、社外取締役4名と社外取締役が半数を占めており、独立的な立場からの意見や提案を受け、経営の監視機能を強化しております。
取締役会は原則毎月開催し、2020年3月期は12回開催いたしました。また、取締役会とは別に非業務執行役員協議及び社外役員協議をそれぞれ1回実施し、執行に関わらない役員のみで中長期的な経営課題の把握と整理を行いました。
取締役会では、法令、定款で定められた事項及び経営上重要な案件など取締役会規程に定められた事項を計画的、網羅的に付議し審議しております。
また、従来、社外取締役を含む非業務執行取締役の「輪番制」としていた取締役会議長に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。
さらに、取締役会の審議の実効性を高めるため、毎回、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を行う取締役会懇談会を実施し、議題に関する様々な議論を行なうと共に社外役員の業務執行理解を深める場とするほか、事業投融資、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受等、会社がビジネスを推進する上で取らなければならないリスクの検証・分析及び継続したモニタリングを行う「ビジネスリスク委員会」を取締役会直轄組織として設置しております。
その他の主要な案件については、執行役員で構成される経営会議において、当社グループ全体に関する審議及び意思決定を行っており、社内非業務執行取締役及び監査役が出席しております。
また、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築と業務の適正を確保するため、内部統制システムの適切な運用に努めております。

(2) 取締役会の実効性に関する評価
当社は、持続的な企業価値向上に向け、コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているかを検証し、適切な施策を講じるために、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年行うこととしております。2019年度の取締役会実効性評価の方法及び結果の概要は以下の通りです。

Ⅰ 評価方法
2020年2月の取締役会で、取締役会事務局より2019年度取締役会実効性評価アンケート(以下アンケート)の趣旨と内容を説明の後、取締役8名及び監査役4名に対して、アンケートを配布して全員から回答を得ました。
また、3月に開催の取締役会懇談会(取締役及び監査役出席)において、アンケートの回答(無記名集計)をもとに取締役会の実効性評価に関する意見交換を行いました。その後5月開催の取締役会において、その実効性の評価方法及びプロセスの妥当性を含めて課題と取り組むべき事項を審議した結果、2019年度の取締役会の実効性評価を確定いたしました。

Ⅱ アンケートの項目
アンケートは、実効性の向上の進捗が把握できるよう、前年の項目を軸として、コーポレート・ガバナンス・コード(以下CGC)に基づく以下の6項目11問の形式で行いました。

・評価項目(カッコ内は関連するCGC番号)
a.取締役会の構成(CGC4-8,4-11)
b.取締役会の運営(CGC4-12)
c.取締役会の役割(CGC4-1,2,3)
d.取締役会を支える体制(CGC4-8,10,13)
e.株主との関係(CGC5-1)
f.その他、実効性全般に関すること(自由記入)

Ⅲ 評価結果の概要及び課題と今後の取り組み
当社取締役会の実効性に関しては、改善への取り組み成果において概ね適切であるとの評価を得ており、2019年度の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断いたしました。一方、以下に挙げるような課題提示がありましたので、早急な対応を通じ実効性の向上に努めて参ります。

a.取締役会の構成
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。但し、2020年6月19日に開催しました定時株主総会以降、社内取締役及び社外取締役が同数となりましたが、出来る限り早期に社外取締役が多数となる構成とすることを基本方針として再確認しております。また、同株主総会において、上場会社経営経験を有する社外取締役が選任されました。取締役会の多様性確保については、引き続き課題として取り組んでまいります。
b.取締役会の役割
取締役会議長及び取締役会事務局の取組みにより、議題内容や上程時期等については改善が図られているとの回答が得られました。今後、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、更なる充実が図られるようにしてまいります。また、社外役員と執行役員の接点を増やし、社外役員を含む取締役会と執行役員との間で双方向の意見交換が行われていくことが重要であるとの意見があり、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。
c.取締役会の運営
資料の事前配布について改善が図られているという評価がなされていますが、更なる改善を進め、取締役会へ適切に議題が上程されるように努めてまいります。
d.取締役会を支える体制
不明点や追加情報の提供の機会は適切に確保されており、取締役会懇談会、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に固定し、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回答を得ています。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てまいります。
e.株主との関係
半期毎にIR室から取締役会へ、IR活動により得られた株主の声のフィードバックを実施しております。引き続きIR報告を継続していきますとともに、より具体的な株主の声が取締役会に報告されるようにいたします。

当社取締役会は、今回評価の内容と共有した課題を踏まえ、実効性をさらに高めてコーポレート・ガバナンスの強化と持続的な企業価値向上を目指して参ります。

(3) 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。

取締役及び社長等執行部候補者の選任・選定に際しては以下の基準により判断しております。

a.社内取締役候補者・社長等執行部候補者
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、社長等執行部候補者については、上記各要素における優れた資質に加え、卓越した実績・成果が求められる。

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、以下の各要素を保有すると認定される者の選任を行なう。
・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
・当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、取締役会に上程、審議する。任期を1年とし、毎年判断する。
・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、且つ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す。

d.解任・解職手続き
社長等執行部の役割遂行状況が、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出来る。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。

以上のような施策によって、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の維持強化に努めてまいります。

(4) 監査の状況
①監査役監査の状況
当社は監査役会設置会社であり、監査役4名(うち社外監査役2名)で監査役会を構成しております。各取締役の業務執行が法令・定款に基づいて行われているかを監査するため、取締役会への出席のほか、経営会議をはじめとする社内の重要会議に出席し、各種意思決定のプロセスや決議内容について監査し必要に応じて意見表明を行っています。また、内部統制システムの整備・運用状況、財務報告体制、各種報告資料の検証・調査のほか、会計監査人の独立性や品質の確認等、多岐にわたる活動を行っております。会計監査人からは四半期毎に監査結果報告を受けるほか、適宜意見交換及び情報の収集を行い、適正な監査ができる環境作りに注力しております。監査室からは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、多面的な評価を実施しております。
当事業年度において当社は監査役会を年12回開催しており、個々の監査役の出席状況については次の通りです。

| 氏　　名 | 開催回数 | / | 出席回数 |
|---|---|---|---|
| 横井　信宏 | 12 | / | 12 |
| 永倉　淳一 | 12 | / | 12 |
| 山口　隆央 | 12 | / | 12 |
| 八尾　紀子 | 12 | / | 12 |

監査役会における主な審議事項として、スタートアップ期にある海外子会社の業務運営体制、M&A子会社に対する企業戦略の浸透等、ガバナンス面において本社機構が適切に関与できているか注視しております。このような場合、監査役会は海外統括部門及び財務経理部門から定量的、定性的情報を入手・分析し、課題への対処が適切に行われているかを監査し改善事項があれば経営にフィードバックするとともに執行部へ改善を要請しております。
また、常勤の監査役の活動として、監査対象の事案に対しては、現場に立脚した正しい情報に基づき監査活動を展開すると共に、社外監査役と情報共有しそれぞれ専門的な知見と客観的視点からの意見のもとで協議する等、監査役会を有効に機能させ、また、会計監査人、監査室と連携して企業の健全で持続的な発展に貢献できるよう活動を行っております。

②内部監査の状況
当社における内部監査は社長直轄の監査室(担当:6名)が担当しており、独立した立場で客観的に評価を行うアシュアランス業務とアドバイザリー活動を実施しております。期初に立てた監査計画に基づき、ガバナンス、リスクマネジメントおよびコントロールの各プロセスに関連する経営諸活動の遂行状況を評価、改善するため、国内外の事業所を対象に業務監査を実施しております。その結果は監査報告書として社長宛に提出され、指摘事項は当該部門の責任者に対し改善指示されます。 指摘を受けた部門責任者は改善報告書により改善状況をフィードバックします。これら内部監査結果は監査役にも報告されます。

③会計監査の状況
会計監査につきましては、「会社法」及び「金融商品取引法」の規定に基づき、PwCあらた有限責任監査法人により監査を受けております。当社と同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ありません。

a.監査法人の名称
PwCあらた有限責任監査法人

b.継続監査期間
6年間

c.業務を執行した公認会計士

| 業務を執行した公認会計士の氏名 | 所属する監査法人名 | 継続監査年数 |
|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| 指定有限責任社員 業務執行社員 | 善場秀明 | PwCあらた有限責任監査法人 | 1年 |
| 指定有限責任社員 業務執行社員 | 千葉達哉 | PwCあらた有限責任監査法人 | 3年 |

d.監査業務に係る補助者の構成
当社の会計監査業務に係る補助者は、公認会計士5名、会計士試験合格者8名、その他10名であります。

e.監査法人の選定方針と理由
当社は、当社の「会計監査人の評価基準及び選定基準」に従って、独立性、品質管理体制及びグローバルな監査体制等を総合的に検討し選定しております。

f.監査役及び監査役会による監査法人の評価
当社の監査役及び監査役会は、当社の「会計監査人の評価基準及び選定基準」に従い、毎期末に常勤監査役2名が「会計監査人評価に係る監査調書」を作成し、1年間の監査活動について評価を行い、監査役会において評価結果を協議、審議しています。
会計監査人の評価基準として、次の7項目を評価し総合的に相当性を判断しています。(①監査法人の品質管理、②監査チーム、③監査報酬等、④監査役とのコミュニケーション、⑤経営者等との関係、⑥グループ監査、⑦不正リスク)
当期において監査役会が上記評価項目に照らし会計監査人を評価した結果、同監査法人は、PwCのグローバルネットワークの強みを活かした監査を実施しているとして、総じて「良好」の判断をしております。

(5) 監査報酬の内容等
a.監査公認会計士等に対する報酬

| 区分 | 前連結会計年度 | | 当連結会計年度 | |
|---|---|---|---|---|
| | 監査証明業務に基づく報酬 (百万円) | 非監査業務に基づく報酬 (百万円) | 監査証明業務に基づく報酬 (百万円) | 非監査業務に基づく報酬 (百万円) |
| 提出会社 | 53 | - | 75 | - |
| 連結子会社 | 9 | - | 14 | - |
| 計 | 63 | - | 89 | - |

(注) 上記のほかに、当連結会計年度において2017年3月期の英文連結財務諸表に対する監査報酬2百万円を支払っております。

b.監査公認会計士等と同一のネットワーク (プライスウォーターハウスクーパース) に属する組織に対する (a.を除く)

| 区分 | 前連結会計年度 | | 当連結会計年度 | |
|---|---|---|---|---|
| | 監査証明業務に基づく報酬 (百万円) | 非監査業務に基づく報酬 (百万円) | 監査証明業務に基づく報酬 (百万円) | 非監査業務に基づく報酬 (百万円) |
| 提出会社 | - | 6 | - | 1 |
| 連結子会社 | 59 | 18 | 57 | 11 |
| 計 | 59 | 25 | 57 | 12 |

c.その他の重要な監査証明業務に基づく報酬の内容
(全連結会計年度)
該当なし
(当連結会計年度)
該当なし

d.監査方針の決定方針
当社の規模、特性、監査日数等を勘案し、監査役会の同意を得たうえで決定しております。

e.監査役会が会計監査人の報酬等に同意した理由
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証した結果、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。

## 3 . 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、企業理念と経営方針を定め、その徹底を図ることを通じて、公正で透明性の高い経営に取り組んでおります。現在、取締役8名のうち4名 (うち1名女性) が独立社外取締役であり、取締役会では、それぞれ異なった専門的知識と豊富な経験に基づき、経営課題について活発な議論と情報の共有が行われております。また、取締役会の審議の実効性を高めるため、取締役会議長である社内非業務執行取締役と監査役によるスーパーバイザリーボード機能の強化に努めるほか、毎回、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を行う取締役会懇談会を実施しています。社外を含めた非業務執行役員による協議が必要に応じ行われ、その議論の内容によっては取締役会で審議、報告、提言を行い 課題の解決に取り組んでおります。
これらの活動のベースとして、当社独自の「三行提報」があります。社員が毎日三行 (127文字) の短文で直接経営トップに会社を良くする提案や意見を伝えられる仕組みであり、1976年に開始されました。日々、提報を書くことにより、全員が経営に参画する意識を持つと共に、様々な現場の社員からの意見が経営に届くことにより、ガバナンスにも寄与しております。当社は、取締役会、監査役会に加え、「三行提報」という独特のボトムアップの仕組みをガバナンスの大切な柱の一つとして維持強化することで、今後も実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化につとめてまいります。

## Ⅲ 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1．株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 株主総会招集通知の早期発送 | 法定期日前に発送しております。今後はさらに早期発送につとめてまいります。 |
| 集中日を回避した株主総会の設定 | 2000年６月開催の株主総会より集中日を外しております。2020年は６月19日に開催しております。 |
| 電磁的方法による議決権の行使 | 2014年６月開催の株主総会よりインターネットによる議決権行使を採用し、電磁的方法（パソコン、スマートフォンなどの携帯電話）による議決権の行使を受け付けております。 |
| 議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み | 2014年６月の株主総会より株式会社ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用し、機関投資家の十分な検討時間の確保につとめております。 |
| 招集通知（要約）の英文での提供 | 自社ならびに東京証券取引所のホームページ上で招集通知（要約）の英文での提供を行っております。 |
| その他 | 株主総会招集通知の発送前に自社ならびに東京証券取引所のホームページ上に招集通知（和文）ならびに招集通知要約（英文）を掲載しております。<br>当社は、2010年６月より、議決権行使結果を臨時報告書での開示ならびにホームペー ジ上に掲載しております。 |

### 2．IRに関する活動状況

| | 補足説明 | 代表者自身による説明の有無 |
|---|---|---|
| ディスクロージャーポリシーの作成･公表 | 基本方針に加え、情報開示の基準･手段、沈黙期間について定めており、ホームページ上に掲載しております。 | |
| 個人投資家向けに定期的説明会を開催 | 株主総会では、株主に対する説明責任を果たすため、株主からの質問に対し、丁寧な説明につとめております。<br>また、個人投資家向け説明会を2017年度より年数回開催しております。 | あり |
| アナリスト･機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 年２回の決算説明会と適宜のテーマ別個別説明会を実施しております。<br>その他、年間約２５０回の個別IR面談を実施し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につとめております。 | あり |
| 海外投資家向けに定期的説明会を開催 | 2012年度よりＣＥＯが中心となって定期的に欧州の機関投資家を個別に訪問し、企業活動概況や中期経営計画の内容や進捗について説明を行っております。<br>2013年度より同様に米州の海外機関投資家も訪問し、個別ミーティングを実施しております。<br>2016年度よりIR部門がアジアの機関投資家を訪問し、個別ミーティングを実施しております。<br>この他にも、来日する海外投資家とも随時個別ミーティングを実施しております。 | あり |
| IR資料のホームページ掲載 | 経営理念や目標とする経営指標、中期経営計画や法定及び任意の開示資料（株主総会招集通知（和文･英文要約）、有価証券報告書、四半期報告書、決算短信（和文･英文）、統合報告書（和文･英文）、リリース情報（和文･英文）、決算説明資料（和文･英文））などを掲載しております。<br>この他にも、ホームページを通じ、希望者に対して決算概要やニュースリリースなどのIR情報や更新情報のメールサービスの実施や個人投資家からのIR関係の質問に積極的に対応しております。 | |
| IRに関する部署（担当者）の設置 | 専任部署としてIR室を設置しております。 詳細につきましては、開示いたしました［原則５－１］に掲載しております。 | |

## 3．ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

| | 補足説明 |
|---|---|
| 環境保全活動、ＣＳＲ活動等の実施 | ・当社が提供する顧客価値の中心をなすものは、「正確・省力・省資源・安心」という環境に貢献する内容であり、本業を通じて、環境保全活動に取り組んでおります。また、エコマネジメント委員会を中心に、環境マネジメントシステムISO１４００１の導入にとどまらず、環境配慮型製品の開発や環境保全活動に積極的に取り組んでおります。<br><br>・2012年12月にはシール業界においては日本で初めて、製品のライフサイクル全体で 排出されるCO2を見える化する「カーボンフットプリント宣言認定」を取得しております。<br><br>・2014年に公益財団法人東京都農林水産振興財団が運営する花粉の少ない森づくり 運動「企業の森」に参加。その後、東京都青梅市やあきる野市に植林し、毎年保全活動を進めており、2016年10月、東京都産業労働局農林水産部より「とうきょう森づくり貢献認証制度：森林整備サポート認定」を受けております。<br><br>・2020年のコロナ禍においては、感染予防のための従業員体調管理や非接触のための画像によるセルフメンテナンス支援の仕組み、小中学校に対する注意喚起シールの無償提供など、より安心な社会生活の実現に資する活動を継続しています。<br><br>・当社のCSRは、「本業による社会貢献」の実践を旨としています。企業は社会、自然環境と無縁では存在できません。当社はその環境とどうかかわるかを明確に規定し、企業の持続的成長への根幹となる行動をCSR活動と位置づけています。取り組み状況につきましては、当社ホームページに掲載しております。<br><br>(CSRへの取り組み) http://www.sato.co.jp/csr/ |
| ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定 | 詳細につきましては、開示いたしました［原則３－１］に掲載しております。 |
| その他 | ・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。自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになること。』というビジョンの下、グローバル化と顧客価値の最大化を目指した経営戦略の一つとして、ダイバーシティの推進に取り組んでおります。これは社是である『あくなき創造』に繋がる取り組みであり、個の違い、能力を尊重し合い、グローバルに戦える革新的なアイディアを創出し、世界中の多様な価値観、お客様のニーズにお応えするために進化を続けてまいります。<br>・女性の活躍推進にも注力しており、社員が出産・育児などの状況にあっても、ワークライフバランスを保ちながら安心して仕事を続け、活躍できるよう、制度の充実と職場づくりにつとめております。現在、社外取締役4名のうち女性1名、社外監査役２名のうち女性１名、そして執行役員10名(取締役兼務者含む) のうち女性が１名 (外国籍) となっています。また、「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参画すると共に行動宣言に賛同し、女性の活躍でダイバーシティをさらに推進してまいります。<br>・2015年７月より、社員の健康管理を経営戦略と位置付け「健康経営」への取り組みを本格的に開始し、社員の健康増進につとめております。2017年には健康経営銘柄、2017年から2020年まで連続で健康経営優良法人に認定されています。<br>・1976年に開始した当社独自のシステムである「三行提報」は全社員が毎日3行（１２７文字)の短文で直接経営トップに会社をよくする提案や意見を伝えられる仕組みであり、全員参画経営を支える重要な仕組みです。当社はこの仕組みを活用すると共に、磨き上げることで、ステークホルダーの期待に応えてまいります。 |

# Ⅳ内部統制システム等に関する事項

## 1．内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社グループの「内部統制システムの基本方針」は次のとおりです。

当社は、世界各国の様々な市場、業界、企業の現場における多種多様な顧客課題に対応することを通じ、顧客価値向上に資することを目指しております。企業の社会的責任を果たし、持続可能な成長を実現するためには、現場の主体的活動と組織運営の両面を支える適切な内部統制システムの構築と確実な運用が重要な要素であると考えています。
この度、内部統制の基軸となる基本方針について網羅性等の観点から改訂いたしました。
また、運用についても取締役会において定期的な検証及び必要な改善措置を講じることにより、内部統制が実効的に機能することを目指してまいります。

1　取締役及び使用人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
(1) コーポレート･ガバナンス
取締役会は独立社外取締役による透明性の高い監視監督機能の強化に引き続き取り組むとともに、取締役会議長（社内非業務執行取締役）が監査役と連携し、スーパーバイザリーボード機能の充実を図ることを通じ、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る。
監査役は、独立した立場より監査を実施することで取締役の職務執行を監査する。
ガバナンス推進部は当社各部門の職務が法令及び定款等に適合することを確保するため、社内規程の整備を支援し運用管理を実施する。
(2) コンプライアンス
当社の取締役及び使用人は、Mission（使命）、Vision（ビジョン）、Credo（信条）で構成される「サトーグループ企業理念」に則り行動する。
企業理念の下、「三行提報」という独自のナレッジマネジメントシステムを活用し、情報の共有化と報告の文化に基づいた全従業員参加型の透明な経営体制を維持･強化する。
当社は、関係諸法令の改正等の把握及びその遵守の徹底を図るため、コンプライアンス体制の整備を促進すると共に、コンプライアンス違反が生じる恐れがある場合に全従業員が通報することができる窓口を整備する。
監査室は、当社各部門の監査を実施する権限を持ち、定款、社内規程への適合の観点から監査を実施する。

2　取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
取締役の職務執行に係る情報については、文書管理規程や稟議規程に基づき、重要な会議の議事録や決裁書類を適切に保存管理することとし、情報資産の機密性及び管理要件に応じた区分や管理方法を情報資産管理規程に定め、全社的な情報資産管理体制を構築、適正且つ厳格な情報資産管理に係る体制を整備する。
また、会社情報の正確且つ適時な開示を重視し、開示における社内体制を構築する。

3　損失の危険の管理に関する規程その他の体制
事業を推進する上で取らなければならないリスクについては、取締役会諮問委員会であるビジネスリスク委員会において分析･評価･モニタリングを行い、取締役会がその意見を基に審議を行い、経営として迅速且つ適切な意思決定を行う。
その他、会社を運営する上で発生の回避を必要とする一般リスクについては、リスクマネジメント委員会を定期的に開催しグループ全体のリスクを管理する。当委員会ではリスクの洗い出し、リスクヘッジのための予防策、リスク発生時の対応策を決定し、また、重大なリスクが発生あるいは発生の恐れが生じた場合には、必要に応じて、当委員会の下に危機対策本部を設置し、当対策本部が中心となり対応策を協議する。

4　取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
当社は、当社の取締役及び執行役員の役割分担、各部門の業務分掌、指揮命令系統、職務権限及び意思決定のルールを明確に定める。取締役会で決議すべき重要事項及び報告すべき事項は取締役会規程に定め、それに準ずるグループ会社の経営全般に関する重要事項は執行役員にて構成される経営会議にて審議･決定される他、特定課題の審議･決定を行うため各種委員会を設置する。
当社は、長期基本戦略の下に策定したグループ中期経営計画を周知徹底し、これを個別具体的な戦略に落とし込み、その取り組み状況を含めた進捗を定期的に確認する。当社の経営陣及び主要なグループ会社の責任者で構成する会議において、計画の実施状況について情報を共有し、連携をはかる。

5　当社及びその子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制
(1) 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制
当社は、グループ各社の責任者と会社運営に関する協定書の締結を行い、決算、財務状況その他経営上の重要事項について定期的に当社への報告を義務付ける。また、グループ各社において発生する重要な決裁事項は、関係会社管理規程、その他内部規程に基づき当社で意思決定を行う。
(2) 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
当社の事業推進上のリスクを審議するビジネスリスク委員会、及び事業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、当社のみならずグループ会社におけるリスクをその検討･管理対象とする。
(3) 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
当社グループの企業集団としての業務の適正性を確保するため、当社では関係会社管理規程を整備し、同規程の下、グループ会社毎に主管部門を定め、主管部門が連結会社経営に関する社内規程に従い、各社の経営管理及び経営指導にあたると共に、各社には原則として、当社より取締役または監査役を派遣し業務の適正を確保する。
(4) 子会社の取締役等及び使用人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
Mission（使命）、Vision（ビジョン）、Credo（信条）で構成される「サトーグループ企業理念」は、海外子会社を含む当社グループ全体で共有されており、当社グループとして「三行提報」システムの活用による全従業員参加型の透明な経営体制の維持･強化を図る。
海外子会社を含む当社グループ全体で、コンプライアンス違反が生じる恐れがある場合に全従業員が通報することができる窓口を当社に整備する。
ガバナンス推進部はグループ会社の職務が法令及び定款等に適合することを確保するため、社内規程の整備を支援し運用管理を実施する。監査室は、グループ会社の監査を実施する権限を持ち、定款、社内規程への適合の観点から監査を実施する。

6　財務報告の信頼性を確保するための体制
当社グループの金融商品取引法における財務報告の信頼性を確保するため、代表取締役指示の下、内部統制の整備を行う。ガバナンス推進部は当社及びグループ会社の内部統制の整備を指導･支援し、監査室は整備及び運用の評価を継続的に行い、監査役会及び代表取締役に報告する。

7　監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合の当該使用人に関する事項及びその使用人の取締役からの独立性に関する事項当社は、監査役が必要とした場合、協議の上、監査役の職務を補助する使用人を置くものとする。当該使用人の異動、評価等は、監査役会の意見を尊重した上で行うものとし、当該使用人の取締役及び執行役員からの独立性を確保するものとする。また、当該使用人は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指揮命令に従うものとする。

8　取締役及び使用人が監査役に報告するための体制及びその他の監査役への報告に関する体制
当社及びグループ会社の取締役及び使用人は、監査役から業務執行に関し報告を求められたときは、速やかに報告する。当社及びグループ会社の取締役及び使用人は、会社に著しい損害または重大な影響を及ぼすおそれのある事実を発見した場合は、直ちにこれを当社監査役に報告する。
当社グループの内部通報制度の担当部署は、当社監査役に対して定期的に内部通報窓口に対する相談状況の報告を行う。
監査室による監査権限は当社及びグループ各社全てに及び、内部監査規程に基づきその結果を適宜監査役に報告する。
監査役への報告を行った者が、当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないこととする。また、監査役は報告された情報を適切に管理する。

9　その他の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制
監査役は、取締役会の他、当社及びグループ会社の重要な会議に出席し取締役及び使用人からの業務執行に関する報告や重要事項の審議を聴取できると共に、会議の議事録及び重要な決裁書類を閲覧、調査できる体制を確保する。なお、監査役は当社及びグループ会社を監査するにあたって自由な権限を有する。
当社取締役と監査役は定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備状況、監査上の重要課題等について意見交換を行う。
監査役の職務の執行により生ずる費用等の支払いに支障なきよう、予算を設け、監査役から請求があった場合は速やかに処理する。

## 2．反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、反社会的勢力に対して屈することなく法律に則して対応する。社会的正義を実践するために社内規程等を定め、毅然とした態度で反社会的勢力との関係を遮断する。反社会的勢力に対する対応を統括する部署を設け、関係行政機関や外部専門機関等からの情報収集につとめる。社内に向けて対応方法等の周知をはかり、社内関係部門、関係行政機関及び外部専門機関等と緊密に連携して、速やかに対処できる体制を整備する。

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。
(1) 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。
(2) 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。
(3) 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。
(4) 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。
(5) 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。

# Vその他

## 1. 買収防衛策の導入の有無

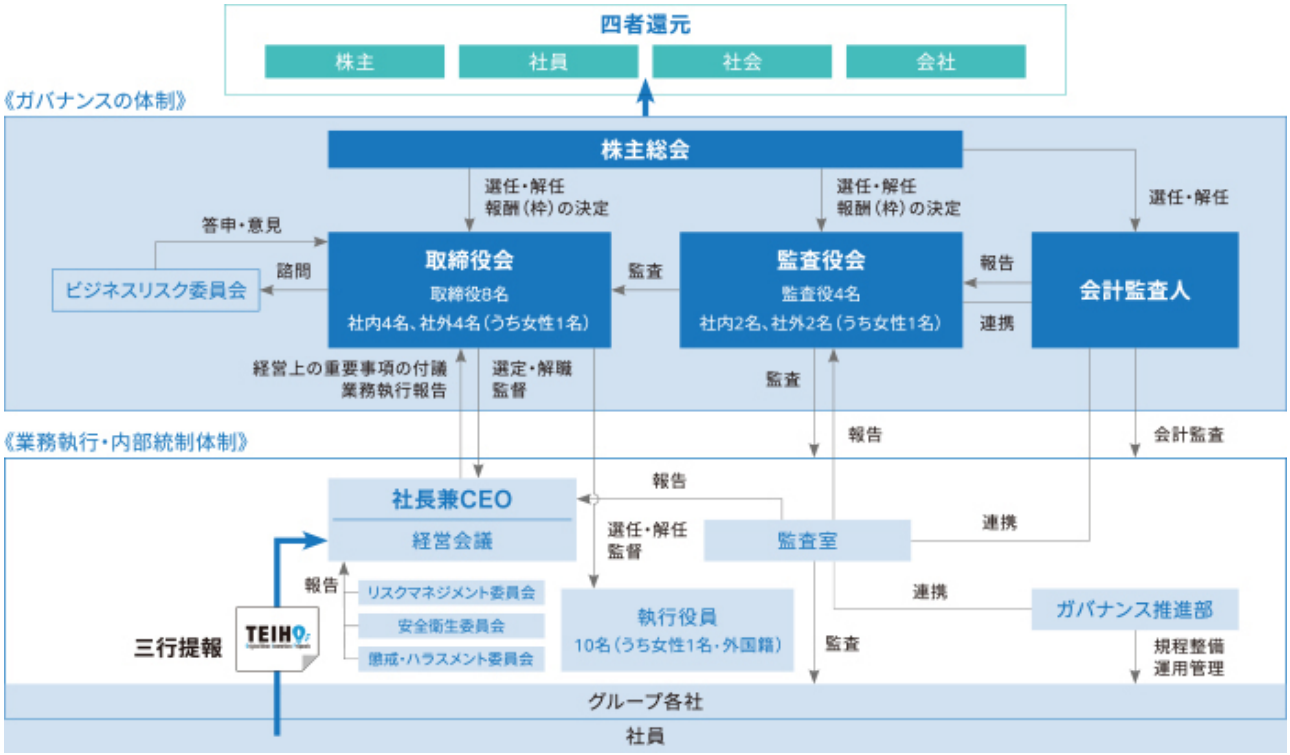
| | |
|---|---|
| 買収防衛策の導入の有無 | なし |

### 該当項目に関する補足説明

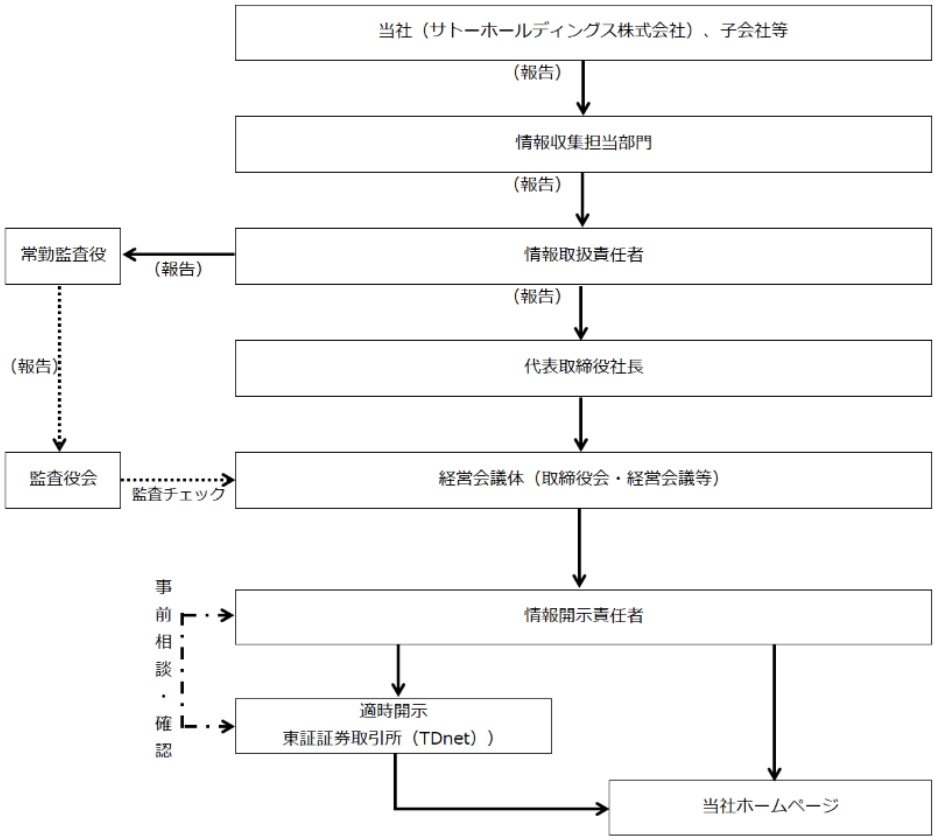
現在のところ、当社は買収防衛策を実施する予定はありません。

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

※下記体制図の役割等の詳細につきましては、弊社ホームページ「コーポレート・ガバナンス（http://www.sato.co.jp/ir/policy/governance.html）」をご参照下さい。



【適時開示体制図】




※会社情報の適時開示に係る社内体制の概要
当社の情報開示に対する基本姿勢として、株主・投資家・地域社会等をはじめとするステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を実現し、中長期的な企業価値の最大化と最も信頼される企業となることを目指しており、一貫性、継続性、スピード、公平性、透明性を重視した情報開示を行います。法令及び証券取引所の適時開示規則を遵守し、ステークホルダーの皆さまが当社を適正にご理解いただく材料となる情報の公正かつ適時・適切な開示を心掛けております。
①決定事実に関する情報
　当社及びグループ会社より、決定事実に関する情報が当社総務・法務部及び経営企画部に集約され、その情報の中で適時開示規則等に基づき、開示すべき情報の有無を確認しております。その後、情報取扱責任者である最高財務責任者を経て代表取締役社長または経営会議に報告し、必要に応じて取締役会の決議を経た後、直ちに開示いたします。
②発生事実に関する情報
　当社及びグループ会社において発生した事象については当社社内規程に基づき、担当執行役員もしくはグループ代表者から報告を受け、情報取扱責任者である最高財務責任者を経て代表取締役社長または経営会議に報告し、適時開示規則等に基づき開示すべき情報に該当する場合は直ちに開示いたします。
③決算に関する情報
　各連結対象会社で決算情報を作成し、当社財務経理部において最終の決算情報として取りまとめ、取締役会で承認を受けた後、直ちに開示いたします。