

人的資本経営への取り組み
 別表

		施策概要	実績(2024年度)・定量指標
日常サイクルの実践 ・小さな変化を喜ぶ ・工夫し挑戦する	サトーの原動力	・企業理念浸透	・Credo Awards World Cup表彰
		・三行提報（さんぎょうていほう） ：経営トップへのダイレクトな提案	・提報提出件数 （506,047件）
		・一石伝波（いっせきでんぱ） ：現場上長への提案による迅速な実行	・提出件数 （770件） ・改善件数 （125件）
	支援と動機づけ	・奨励・褒賞制度	・三行提報ポイント制度 ・三行提報表彰制度 ・提報奨励金
		・社員全員が「真のプロ」を目指し成長するための取り組み	・職種別機能別キャリアラダー・スキルマップ
現場力向上 ・創意工夫 ・主体的な行動	SATO Campus	・キャリアラダーの活用 ・社内の業務を知るバリューチェーン研修 ・自動認識研修	・自動認識研修受講者数 （220人） ・バリューチェーン研修受講者数（215人）
		・マネジャー研修 メンバーを支え、推進するマネジャー職の教育	・研修受講者数 （170人）
企業文化への定着 ・イノベーションが企業文化となる	働きがいを感じる[活き活きと仕事をしている]		・エンゲージメントサーベイ結果 ・eNPS（ネットプロモータースコア）結果
	働きがいを感じる[多様性]		・女性管理職比率 ・男性育児休業取得率 ・男女賃金差異 「従業員の状況」（4）に記載

<指名・報酬諮問委員会における議題・議論について>

開催日	内容
2024年5月15日	2023年度個人別KPI結果の検証・業績インセンティブについて
2024年7月9日	2024年度 個人別KPI設定について
2024年8月8日	エンゲージメントスコアの役員報酬KPI化について
2024年9月10日	役員報酬KPIとしてのエンゲージメントスコアについて
2024年10月8日	中核人財の多様性確保関連施策について
2024年12月10日	2025年度執行役員体制について
2025年2月12日	LTIにおける新KPI（従業員エンゲージメント）の導入について 2025年度 役員報酬水準の検討について
2025年3月11日	LTIにおける新KPI（従業員エンゲージメント）の導入について（最終） 2025年度 役員報酬ランクおよび個人報酬設定について

役員区分ごとの業績連動報酬の基本構成等
【報酬基本構成】

役位	基本報酬	業績連動報酬	業績連動報酬内訳	
			STI	LTI
代表取締役社長	50	50	30	20
代表取締役上席執行役員	60	40	25	15
取締役上席執行役員	60	40	25	15
上席執行役員	60	40	25	15
執行役員	70	30	20	10

なお、2024年度役位別業績連動報酬比率は、実績に基づき以下の通りとなりました。

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	評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	44%	34%	21%	1%	100%	－
取締役 上席執行役員	54%	30%	14%	2%	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%	－	－	－	－	－

① 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	非業績連動 株式報酬	
取締役（社外除く）	165	91	44	26	3	3
監査役（社外を除く）	21	21	－	－	－	1
社外取締役	69	63	－	－	5	6
社外監査役	18	18	－	－	－	2

取締役・監査役のスキルマトリックス

	氏名	現在の主な職務	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 多様性（専門分野・主な経験等）
			企業経営 組織運営	技術開発 イノベーション DX	グローバル ビジネス	財務・会計	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	人事労務 人材開発	特記すべき 専門分野・主な経験等
取締役	小沼宏行 <div>男性</div>	代表取締役 社長執行役員 グループCEO 指名・報酬諮問委員会委員	●	●	●		●		国内・海外事業 （経営・営業・ヘルスケア）
	笹原美徳 <div>男性</div>	取締役 上席執行役員 副社長	●	●					国内事業（営業・生産）
	鳴海達夫 <div>男性</div>	取締役 指名・報酬諮問委員会委員	●					●	人事・労務/経営企画
	伊藤良二 <div>男性</div>	社外取締役・独立役員 指名・報酬諮問委員会委員	●	●	●	●	●		経営コンサルティング/学術/IT
	山田秀雄 <div>男性</div>	社外取締役・独立役員 取締役会議議長	●				●	●	法務全般・リスクマネジメント
	藤重貞慶 <div>男性</div>	社外取締役・独立役員 指名・報酬諮問委員会委員長	●	●	●		●	●	上場企業経営
	野々垣好子 <div>女性</div>	社外取締役・独立役員 指名・報酬諮問委員会委員	●		●		●	●	グローバル経営/マーケティング/ ダイバーシティ
	南雲 浩 <div>男性</div>	社外取締役・独立役員 指名・報酬諮問委員会委員	●	●	●		●		グローバル経営/ヘルスケア
監査役	吉井清彦 <div>男性</div>	常勤監査役			●	●	●		海外管理/財務・会計
	八尾紀子 <div>女性</div>	社外監査役・独立役員			●		●	●	グローバル企業法務
	久保直生 <div>男性</div>	社外監査役・独立役員				●	●		財務・会計/監査

上記の一覧表は各氏の経験等を踏まえて、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。

常勤監査役・社外監査役の主な重要会議への出席・監査活動の状況

領域	内容	職務分担	
		常勤監査役	社外監査役
取締役	取締役会への出席	●	●
	社内取締役との意見交換	●	
業務執行	経営戦略会議への出席	●	
	執行役員会への出席	●	
	リスクマネジメント委員会への出席	●	
	サステナビリティ推進委員会への出席	●	
	重要書類の閲覧・確認(決裁書類、重要会議議案書、契約書等)	●	
	代表取締役社長執行役員グループCEOとの情報交換	●	●
	事業所への往査、業務部門からのヒアリング	●	○
子会社	主要子会社取締役会への出席	●	
	子会社への往査、子会社経営陣からのヒアリング	●	○
内部通報	国内外の社員からの内部通報への対応	●	○
内部監査	内部監査部門の監査計画確認	●	○
	内部監査部門との定例会	●	
	内部監査の結果報告	●	○
内部統制	内部統制評価の範囲とスケジュールの確認	●	
	内部統制評価の進捗と結果の確認	●	●
会計監査	会計監査人からの監査計画確認	●	●
	KAM選定理由と評価結果の確認	●	●
	四半期レビュー報告	●	●
	会社法監査の期末報告	●	●
	金融商品取引法監査の期末報告	●	●
	監査役と会計監査人との月次定例会	●	
	会計監査人の評価	●	●

●：職務担当、○：適宜参加

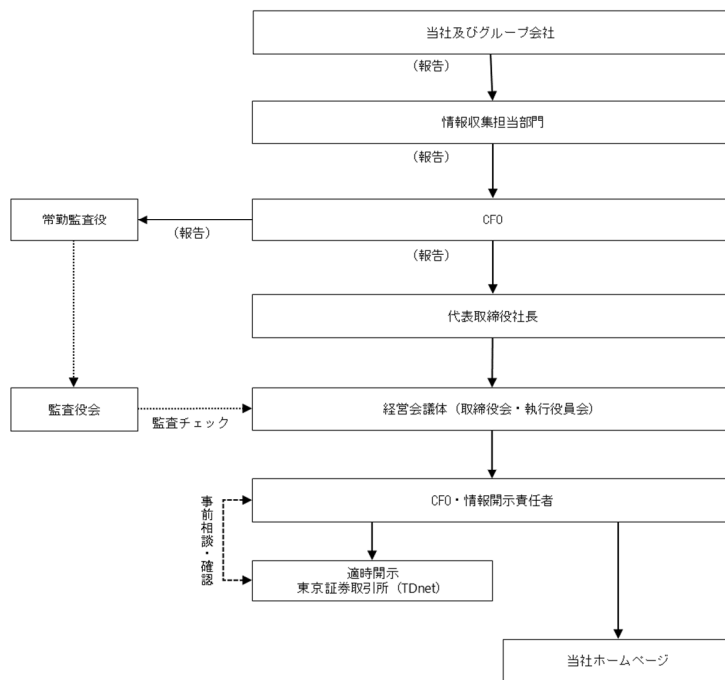
監査役会の状況

第75期中は14回開催。毎回3名の監査役全員が出席し、出席率は全員100%となっております。

主な議題は次の通り：

- ・財務経理部長からの四半期及び期末決算内容及び計算書類の報告
- ・業績と資金状況の確認
- ・経費の決裁状況の確認
- ・内部統制上の課題の確認
- ・内部通報の報告
- ・内部監査の計画と結果報告
- ・営業外・特別損益事項の確認
- ・高リスクのプロジェクト・子会社管理体制の状況確認
- ・常勤監査役からの子会社・拠点往査結果その他事項の報告

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情報収集担当部門である当社総務部に集約され、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、情報セキュリティ統括責任者・CFO経て代表取締役社長または執行役員会に報告し、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、情報セキュリティ統括責任者・CFOを経て代表取締役社長または執行役員会に報告し、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。