

# INTEGRATED REPORT 2017

サトーホールディングス株式会社  
統合報告書



人・モノ・情報をつなぐ

## 最後の 1cm<sup>®</sup>





# 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

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。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。

IoT・AI・SNS・自動化が進み、私たちの生活が大きく変わり始めている今、サトーが追求するのは、人・モノ・情報の『最後の1cm<sup>®</sup>』をつなぎ、「正確・省力・省資源・安心・環境・感動」という価値を生み出して、人々に実感してもらうことです。その実現のため、自動認識技術と素材革命を融合させ、新しい次元のビジネスモデルを創造します。

### 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。

※写真は、2017年7月に開催した世界責任者会議で行われた「企業理念の理解と実践」のためのワークショップ、パネルディスカッションの様子です。世界各国からグループ会社社長、地域統括責任者、事業責任者、企業理念推進リーダーなど約150名が参加しました。

## Contents

01 サトー企業理念

03 トップメッセージ

07 サトーグループの歩み

09 サトーグループの価値創造サイクル

11 2017 - 21年度中期経営計画

15 経営戦略

15 戦略1 日本事業

17 戦略2 海外事業

19 戦略3 素材事業

21 戦略4 ゲームチェンジ

23 CFOメッセージ

27 ESGへの取り組み

27 人財育成への取り組み

29 環境への取り組み

31 コーポレート・ガバナンス

33 役員紹介

35 2016年度の業績報告・2017年度の見通し

37 11年間の財務ハイライト

39 財務諸表

41 株式情報

42 会社概要

## もしも、モノに情報が付いていなかったら？

もし、商品(モノ)に何の情報も紐付けられていなければ、出荷することもできずモノは動いていきません。人やモノのさまざまな「情報」は、産業や生活の基盤となっています。

今や誰もがスマートフォンやタブレットを使い、モノに貼られた2次元コードを読み込むことで、多くの情報を利活用しています。今後迎えるビッグデータを活用したIoT社会では、より多くのモノがネットワークにつながり、さらに便利な世の中になっていくでしょう。

しかし、このような社会が正確に機能するためには、誰かが「モノに情報を貼り付け、正しくITシステムにつなぐ」という物理的な作業を担わなければなりません。サトーグループは、ここをビジネスのフィールドにしています。

私たちは、IoT時代においてますます重要性が高まっていく人・モノ・情報の『最後の1cm<sup>®</sup>』を現場力でつなぎ、世の中のお役に立っていきたくと考えています。



サトーホールディングス株式会社  
代表取締役社長兼 CEO

松山 一雄

サトーホールディングス株式会社  
代表取締役副社長兼 COO

小瀧 龍太郎

IoT・デジタルトランスフォーメーションが社会生活を大きく変え始めた今日、  
自動認識ソリューション事業を革新し、新たな価値の創造に挑戦します

### 成長加速のための原点回帰と新しいビジョン・戦略

平素より格別のご高配を賜り、心より厚く御礼申し上げます。

サトーグループは2012年度から「持続可能な成長力と収益基盤の確立」を経営目標に掲げ、「グローバル化と顧客価値の最大化の追求」を基本戦略とする3カ年中期経営計画を遂行し、2014年度には海外事業の力強いけん引によって、過去最高の営業利益を計上致しました。

しかしその後、2015年度には国内基幹システムの刷新による償却費負担増、2016年度には為替変動と新興国経済の低迷による海外収益の悪化を要因に、2期連続で増収減益の目標未達に終わりました。これらは本質的に一過性の要因では

ありますが、この足踏み状態から脱却し成長を加速するためには何が必要かを考え、原点に戻って「サトーグループの価値創造の源泉は何か？」を見つめ直しました。

私たちが出した結論は、「IoT・AI・SNS・自動化に代表されるデジタルトランスフォーメーションが社会生活にもたらす非連続的な変化こそが、サトーグループにとって大きなビジネスチャンスであり、そのチャンスを生かすにはコア事業（自動認識ソリューション）の革新が不可欠である」というものです。2017年4月、この考えに基づきビジョンを刷新し、経営目標・事業領域・戦略の再定義を織り込み2017-21年度の中期経営計画をスタートさせました。

### 時代の変化をチャンスとして成長してきたサトーグループの歴史

変化にはリスクが伴います。しかし、サトーグループは1940年の創業以来一貫して、企業の存続をも脅かすほどの時代の変化を逆にチャンスと捉え、事業を進化させ、発展を遂げてきました。戦後急成長した小売市場向けのハンドラベラー（1962年）、POSの急速な普及を背景に開発した熱転写方式バーコードプリンタ（1981年）は、ともに世界に先駆けた発明であり、時代のニーズを捉え世界市場で大きな成功を収めました。もし、当時の主力事業に固執してイノベーションを起こすことができなければ、歴史の流れの中で淘汰されていたかも知れません。

そして私たちは世界初のハンドラベラーとバーコードプリ

ンタの発明によって、自動認識市場におけるモノづくりのパイオニア企業としての地位を確立しました。

その後「失われた10年」と言われる1990年代以降、良いものを安く作れば売れるという「モノ売り」のビジネスモデルの価値が低下し、お客さまが求めるものが現場課題の解決・改善、すなわちソリューション（「コト売り」）へと急速にシフトしていきます。私たちはこの変化に対応し、お客さまの現場ニーズに合わせて最適なプリンタ、リーダー、ソフトウェア、サプライなどを組み合わせたシステムと、導入後の保守サポートまでをワンストップで提供する独自のビジネスモデル「DCS (Data Collection Systems) & Labeling」を確立しました。

### 自動認識ソリューションの提供価値とお客さまニーズの変化

DCS & Labelingは現在の自動認識ソリューション事業の原型です。自動認識技術を駆使して現場の人やモノの動きを情報（データ）化し、的確に収集することで「情物一致」を実現し、その情報をITシステムにつないで「正確・省力・省資源・安心」という価値を提供するビジネスモデルであり、サプライチェーンのトレーサビリティや資産管理などさまざま

なビジネスアプリケーションを現場で支えるという重要なインフラ的役割を果たしています。

近年、お客さまの現場ニーズに大きな変化が起こり始めています。その最も象徴的な事例の一つが、Eコマースの拡大、人手不足、働き方改革の要請などを背景に導入が加速しているICタグ（RFID）です。市場にはさまざまなレベルの汎用品が流通

可変情報ラベル

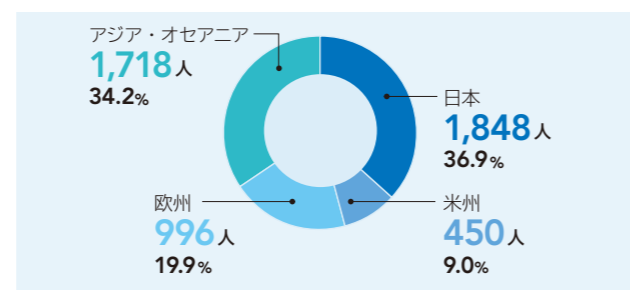
世界 1 位

バーコードラベルプリンタ

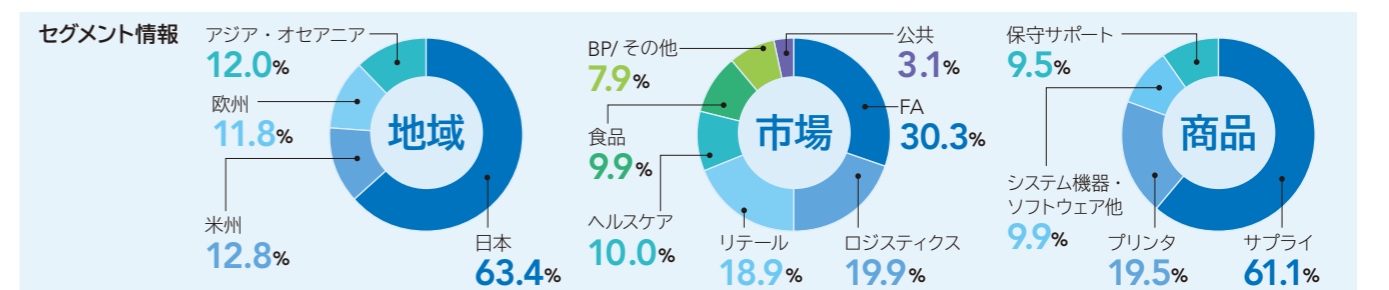
世界 2 位

出典：2017 プリンタ市場の全貌

連結従業員数 5,012人 2017年3月31日現在



2016年度連結売上高 1,063億円



しており、既に導入されたお客さまにおいて「現場に入れたICタグが思ったように読み取れない」という現象もあり、抜本的見直しを図る中で当社にソリューション提案をご用命いただくケースが増えているのです。「最新技術でも汎用品や仕組みを入れただけでは環境・条件が異なる現場において運用レベルに達しない」という現実、従来の自動認識ソリューションが抱える限界・課題を如実に表しております。この問題解決の鍵は、

- お客さまの現場の運用を的確に理解する力
- お客さまの現場課題の抽出から解決支援を行うフィールド

## IoT社会に向けて、自動認識ソリューションの価値をどう進化・深化させるか？

IoT・デジタルトランスフォーメーションが私たちの生活、経済活動、事業環境に大きな影響を与えていくことは間違いありません。この新しい時代に、サトーグループの自動認識ソリューションの価値を進化・深化させる2つの大きな鍵があると考えています。

### ●ワンストップソリューションの強化

IoTによって現場から収集される膨大な情報を誰もがリアルタイムで入手し、利活用できるようになります。しかし、情報と実際のモノが一致していなければあくまでバーチャル領域内での話であり、現実の世界でモノ・人は動かず、IoTによるサービスは機能しません。IoTの最も困難なラストワンマイルは、「リアルとバーチャルをつなぐこと(情物一致)」にあり、その「最後の1cm<sup>®</sup>」を担うのがサトーの役割と考えています。この実現には、現場でのワンストップソリューションの実行力の大幅な強化が欠かせません。

## 従来の自動認識ソリューションの枠を越えたイノベーションへの挑戦

このように高度化・複雑化していくお客さまニーズに対応していくためには、バーコード・2次元コード・ICタグなどをベースとした従来の自動認識ソリューションの枠組みを超える必要があります。

私たちは、既に5年ほど前から「お客さまにプラスワンの付加価値を(DCS & Labeling + One)」という取り組みを推進し、IoT技術で予防保守を実現した「SOS(SATO Online Services)」、音声・画像認識を組み合わせたピッキングシステム「iPicking」、3Dマッピングと位置測位技術を融合させ倉庫業務の効率化を実現する「Visual Warehouse<sup>®</sup>」など、多くの商品・サービスを実用化してきました。

そして、今後も当社グループの社是である「あくなき創造」とオープン・イノベーションの精神の下、より高度な画像・映像認識、AI、ロボット、印刷技術やエコ素材など他分野から技術を積極的に取り入れ、自動認識ソリューションと融合させる

コンサルティング

- 環境や形状が違うさまざまなモノに必要な情報を確実に紐付ける(タグgingする)ためのハード、ソフト、サプライの組み合わせを最適化する能力

などを包含する、真のワンストップソリューションであると考えます。そして、私たちは、お客さまの現場課題に対する洞察力・解決力・実行力を総称して「サトーの現場力」と呼んでいます。

### ●B2BからB2B2Cへ

IoTでマーケティングも大きく変わります。消費財を例にとれば、今まで商品メッセージやデザインは統一され、原材料や製造年月日などが可変情報とされてきましたが、今後はメッセージやデザインを含めて消費者一人一人にパーソナライズされた可変情報の価値が飛躍的に高まっていくと考えます。なぜならそれが既にバーチャル世界では当たり前になっており、消費者の購買意欲・行動を大きく左右しているからです。そしてマスマーケティングから、消費者一人一人の右脳および左脳に訴えかけるマーケティングへのシフトが起こります。今まで自動認識ソリューションは主としてB2B、企業の業務ニーズに応えるものでしたが、今後は「お客さまのお客さま」ニーズ、すなわちB2B2C対応力がますます重要になっていきます。

ことで、新たなイノベーションを創出していきます。

この取り組みにおいて最も意欲的かつ先進的な新事業が「素材革命」であり、現場でのインテグレーションを主体とする自動認識ソリューションの構成要素である素材レベルまで踏み込むことによって、お客さま価値を飛躍的に高められると考えています。「素材革命」は「お客さまのお客さま」に特に大きな価値をもたらすイノベーションであり、B2B2C対応力強化の切り札の一つと期待しています。同時に、新ビジョンでめざす「環境・感動」という新たな価値の創造において、極めて重要な役割を担う事業と位置付けています。

現時点で「素材革命」には2つの柱があります。

- ナノテクノロジーにより焼却時に発生するCO<sub>2</sub>を削減する「エコナノ<sup>®</sup>」
- 特殊顔料によるレーザー感熱発色技術「インライン・デジタル・プリンティング(IDP)」

エコナノ<sup>®</sup>は2011年度の発売以来、当社ラベル商品への適用を進め、既に多くのお客さまに採用いただいておりますが、現在はラベル領域外分野であるサステナブルパッケージの推進に注力しています。2016年には味の素様の「鍋キューブ<sup>®</sup>」のパッケージにも採用いただき、環境配慮商品として日本包装技術協会主催の第41回木下賞において研究開発部門賞の受賞に至りました。今後とも、さまざまな素材にエコナノ<sup>®</sup>を展開し、CO<sub>2</sub>削減を通じて、本業による持続可能な社会の発展に貢献していきます。

IDPにつきましては、2017年1月、同技術を開発し関連特許網を持つイギリスのDataLase社を完全子会社化したことにより、事業部門だけでなく、R&D部門における緊密な連携が可能となりました。これによって新たに中長期の共同開発テーマの

## 2017-21年度中期経営計画の策定

これら外部環境の変化への対応と事業領域の深化をビジョンに組み込み、新たに2017-21年度中期経営計画(以下、新中計)を策定しました。自動認識技術と素材革命を融合させて新次元のビジネスモデルを創造することをビジョンに明記し、長期基本戦略として「事業領域」「事業の本質」「立ち位置」「情報領域」「コアコンピタンス」「お客

## 「人を育て、ビジネスを築く」→ 戦略実行の要は人財育成

当社グループの事業の本質的価値はワンストップソリューションにあり、それを可能としているのが社員一人一人の「現場力」です。これは単に現場に行くことではなく、お客さまの現場の課題を理解し、ソリューションを提案し、実行していく力にほかなりません。言い換えれば、「現場力」を持った社員の育成こそが戦略実行の要であり、私たちが『人を育て、ビジネスを築く』ことは全社員の使命」と考える理由がここにあります。企業理念を重んじ、社員を「人財」

## 究極は「サトーならきっと答えを持ってきてくれる」と頼られる企業になること

当社グループのビジョンは「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。変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される企業になること」です。これをお客さま視点に置き換えると、「サトーなら安心して現場を任せられる」、「現場で何か問題が起こったら、サトーがきっと何とかしてくれる」、「(将来を含めて)サトーに頼ればきっと答えを持って

検討が始まっています。

IDPの最大の特長は、「生産・梱包工程の最終段階で可変情報の印字ができること」および「印字段階でインクが不要であること」の2点であり、これによってランニングコスト、梱包材SKU(在庫管理ユニット)数、メンテナンス工数の大幅な削減と、商品メッセージやデザインを消費者に合わせてパーソナライズすることが可能となり、マーケティングに革新をもたらすことが期待されます。現在はモノクロのみの対応となりますが、2020年度にマルチカラーの発売を予定しています。

エコナノ<sup>®</sup>、IDPを含めた素材事業は、R&D・事業開発に対する先行投資とのれん償却費によって現在営業赤字となっておりますが、2019年度に単年度黒字化をめざしています。

さま価値第一」「戦略実践の要」をあらためて定義しました。また、成長加速と2015年度以降低迷が続いている海外事業の強化のために、原点に回帰して、サトーグループの強みであるソリューション事業とエンドユーザー志向ビジネスにあらためて注力することを軸として、従来7つあった戦略を5つに集約しました(※)。

※各戦略についての詳細は13ページをご覧ください。

と呼び、一人一人の多様性を尊重し、全員参画経営を実践していること全てが、この考えにつながっているのです。

特に1976年から続く「三行提報(さんぎょうていほう)」はサトーの全員参画経営の象徴であり、40年たった今でも色褪せることなく、多くのイノベーションを生み続けています。現在、グローバル展開を推進すると同時に、「三行提報×AI」による新たな価値創造にも挑戦を始めています。

きてくれる」、とさせていただくことにほかなりません。それが私たちのめざす究極の姿であり、その実現に向けてこれからも邁進してまいります。

代表取締役社長兼CEO

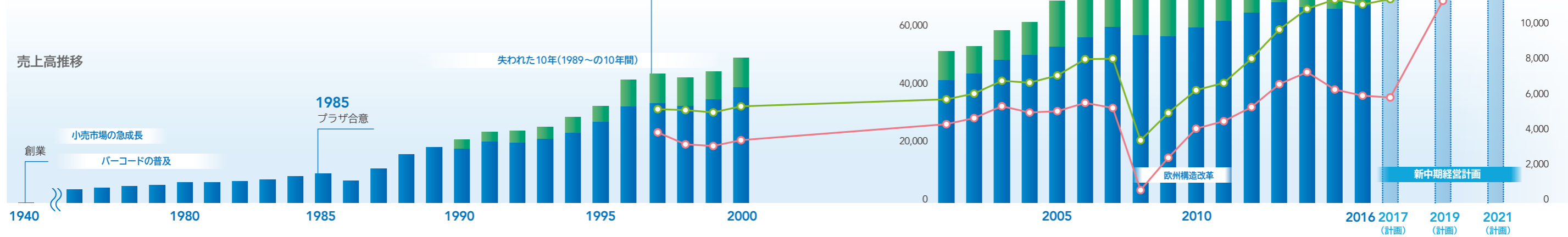
松山一雄

# サトーグループの歩み

## モノづくりからソリューション事業へ

サトーグループは1940年の創業以来、「あくなき創造」の社是の下、環境の変化に対応し事業を進化させてきました。時代に先駆けた商品を世に出し、メーカーとしての基盤を築いた成長期。自動認識技術で「情物一致」を実現し、価値を創出するソリューション事業に取り組み、「DCS(Data Collection Systems)& Labeling」という独自のビジネスモデルを構築した発展期。そして自動認識総合ソリューションのプロバイダーへ進化するための転換期を迎えた今。

お客さまに信頼され選ばれ続ける企業であるために、これからも私たちはたゆまぬ努力と挑戦を続けていきます。



### モノづくり主体の事業

### 自動認識ソリューション主体の事業

### 自動認識総合ソリューションのプロバイダーへ

#### 1940年(創業)～

時代のニーズを捉えた画期的な商品を開発



- 1940年** 竹材加工機の製造販売を開始
- 1958年** 結束機の製造販売を開始
- 1962年** **世界初** ハンドラベラーの製造販売を開始
- 1964年** ラベルの製造を開始
- 1981年** **世界初** 熱転写方式バーコードプリンタを開発

#### 海外に製造工場移転

- 1986年** マレーシアにハードウェア製造工場を建設

#### 1990年代～ 2000年代～

現場用途提案「DCS & Labeling」を提供開始

お客さまの現場用途に適したプリンタ、リーダー、ソフトウェア、サプライを組み合わせたシステムを構築し、導入後の保守サポートまで総合的なソリューションを提案する「DCS & Labeling」の提供を開始



#### 海外展開を本格化

- 2001年** シンガポールに海外事業統括会社を設立
- 2004年** ベトナムにハードウェア製造工場を建設
- 2006年** Checkpoint Systems, Inc.のバーコード事業譲受(海外5社設立)
- 2007年** アメリカ、シンガポール、ベルギーに各地域事業統括会社を設立

現場の情報をトップに報告、変化の源泉「三行提報」



1976年から続く、サトーグループの「三行提報(さんぎょうていほう)」は、全社員が経営をサポートし、経営トップに直接報告する会社を良くするための独自の仕組みです。社員は現場でキャッチしたさまざまな情報やアイデアを三行(127文字)にまとめて毎日提出しています。経営トップはいち早く社内外の環境を把握し、迅速な意思決定や必要な施策を講じることができることに加え、社員が経営者と同じ感覚でものを考える「全員参画の経営」を実現しています。

#### 2010年代～

自動認識ソリューション事業(ベースビジネス)の強化

##### ICタグ(RFID)

- 2013年** Magellan Technology Pty Ltdから独自性の高いRFID技術を含む事業を譲り受け、オーストラリアにSATO Vicinity Pty Ltdを設立
- 2013年** アパレル業界向けの包装商材を世界的に展開するアメリカのNexgen Packaging, LLCの株式を一部取得(取得株式14%)
- 2017年** 岩手県の北上事業所内にICタグ・ラベルの生産部門を新設

##### 新興市場の開拓

- 2012年** 台湾のエントリーモデルのプリンタ開発、製造、販売のArgox Information Co., Ltd.を連結子会社化
- 2012年** インド、インドネシア、ベトナムに販売子会社を設立
- 2017年** フィリピン、台湾に販売子会社を設立

##### ソフトウェア

- 2014年** ソフトウェア開発力強化のため、アメリカに自動認識SI(システムインテグレート)事業を手掛けるSATO Global Solutions, Inc.を設立

##### ゲームチェンジ

- 2014年** 世界で初めてIoT技術を実装したラベルプリンタ「CLNXシリーズ」を発売
- 2015年** 次世代保守サービス「SOS(SATO Online Services)」の提供を開始

自動認識ソリューション事業(プライマリーラベル)の強化

- 2012年** アルゼンチンのプライマリーラベル製造、販売のAchernar S.A.を連結子会社化
- 2014年** ロシアのプライマリーラベル製造、販売のOkil-Holding, JSCを連結子会社化(取得株式75%)
- 2015年** ブラジルのプライマリーラベル製造、販売のPrakolar Rótulos Auto-adesivos S.A.を連結子会社化

素材事業の推進

- 2011年** 焼却時に発生するCO<sub>2</sub>を削減する「エコナノ®」ラベルの販売を開始
- 2017年** 「インライン・デジタル・プリンティング(IDP)」技術を持つイギリスのDataLase Ltd.を連結子会社化

# サトーグループの価値創造サイクル

模倣困難性の観点から考える、サトーグループの価値創造ストーリー

## 一般的な自動認識ソリューションが生み出す価値とは？

「情物一致」により「正確・省力・省資源・安心」という基本的価値を創出します。

- 自動認識ソリューションとは「バーコードやICタグなどの自動認識技術を駆使して、現場で動くモノや人と情報を同期化して“情物一致”を実現し、トレーサビリティ、サプライチェーン、資産管理などさまざまな業務アプリケーションを現場で支える社会的インフラ」です。
- 現場から収集され活用されるデータ量が爆発的に増加するIoT時代において、自動認識ソリューションの重要性は格段に高まると見込まれています。

## お客さま視点で捉えた、一般的な自動認識ソリューションの課題・限界とは？

商品群ごとに分業化され、多種多様な現場課題をワンストップで解決できないこと。

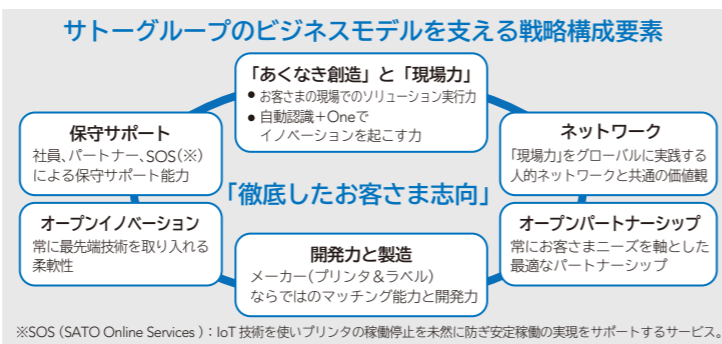
- 評価・導入・運用の過程で多くの企業が関与し、全体の最終責任の所在が不明確
- 現場環境や運用形態がパフォーマンスに大きく影響するICタグなどで問題が生じる
- 導入以降の長期継続的運用改善のパートナーをみつけにくい
- 特定技術を専業とする企業が多く、異分野を融合するオープンイノベーションが困難
- B2Bに特化するソリューションが多く、B2B2Cニーズへの対応が遅れている

人手不足やデジタルトランスフォーメーションにより、これらの課題はより大きくなると予想されます。

## 「サトーグループの自動認識ソリューション」は一般的なものと何が、どう違うのか？

「お客さまの運用現場を止めない・改善し続けること」にこだわる、ワンストップソリューション。

「お客さまにとって機会コストが最も高く、現場が止まってしまうことが最悪である」という認識の下、サトーグループは切れ目のない真のワンストップソリューションを使命としています。「プリンタを売って終わりではなく、そこがプリンティングソリューション提供の始まり」と考え、現時点の経営・運用課題だけでなく、未来に向けた継続的改善をお手伝いするのが私たちのビジネスモデルです。



## サトーグループがめざす究極の姿は？

お客さまから「サトーならきっと答えを持ってきてくれる」と頼られる企業になること。

これは「変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される世界ナンバーワンの自動認識ソリューション企業になること」というビジョンをお客さま視点に置き換えたものです。

## なぜ他社はこのビジネスモデルを実践しないのか？

一般的な自動認識ソリューションの会社にとって、自社のビジネスモデルと相反し、また実行に多大な時間・投資・労力がかかるため。

## サトーグループの収益モデル

お客さまと深く・長いお付き合いを追求する継続型リピートビジネスを展開

### リピートビジネスを収益の基盤とする理由

サトーグループの収益モデルは、「規模・スコープの経済」ではなく、「深さと長さの経済」に立脚しています。「深さ」はお客さまニーズに対する浸透度、「長さ」はビジネスの時間軸を意味します。売切り型のビジネスでは長期にわたって「お客さまの運用現場を止めない・改善し続ける」ことは実現できないからです。

長期間お客さまに信頼され続けることで収益が安定的に

改善していくモデルであり、お客さまの生涯価値の総和＝収益ベースという考え方です。実際当社グループの2016年度の売上構成は、リピート主体のサプライ比率が61%となっています。

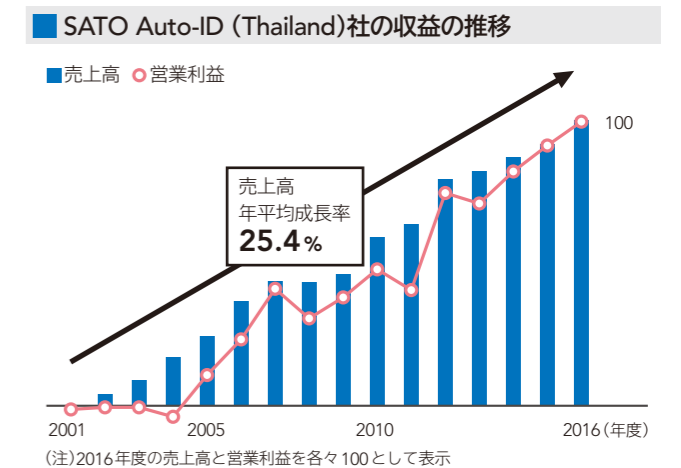
リピートビジネス成功の鍵は継続的なお客さまの満足であり、商品の信頼性と保守サポート、そして「現場力」がリピートビジネスを支えています。

### 海外におけるベストプラクティス

収益モデルの海外におけるベストプラクティスは、2001年にタイに設立した販売会社のSATO Auto-ID (Thailand)社です。

M&Aではなくゼロから立ち上げたSTCは、市場・販路開拓も含め、当初4年間は赤字となりましたが、ラベルの製造・販売を始めてから収益は改善し、その後リピートビジネスを伸ばし、政治・経済面の混乱期においても安定的な収益を実現。日本を含むグローバルの事業拠点の中で好事例となっています。

現在は、企業理念とビジネスモデルを理解したローカル社員主体の事業会社へと進化を遂げています。



### 今後いかにサトーグループの収益力を向上させていくか？

成長戦略の中核は日本の10倍以上のポテンシャルがある海外です。SATO Auto-ID (Thailand)社のように成功している国もある一方、全体として日本のビジネス・収益モデルの展開が遅れており、ここの変革が最重要課題となっています。

日本においては、少子・高齢化の外部環境を背景に、省力化などのソリューション力を強化し、新しいお客さま価値を創造することに注力します。

中期経営計画(2017—21年度)へ

# 外部環境の変化

「ITの浸透が人々の生活をより良い方向に変化させる」という概念である「デジタルトランスフォーメーション」が、IoTやAIといった技術革新によって急速に進行し、あらゆる企業にとってデジタル化への対応が喫緊の課題となっています。膨大に増え続ける情報(データ)の収集やその高度な利活用、スマートフォンやSNSの普及により変化・多様化する消費者への対応、その実行のための産業の垣根を超えたパートナーシップなどさまざまな課題が生まれています。業務の現場では変化のスピードに対応すべく、自動化をはじめとするイノベーションによる生産性の向上が急務となっています。今まさに進行中の変化を見つめてみましょう。



## サトーグループが起こす変化

～お客様の現場でつなぐ“情報”～

当社グループはお客様の現場の最前線で、「人・モノ・情報」の「最後の1cm®」をつなぎます。私たちがつなぐ「情報」は、例えばお客様が必要とされる商品データや出荷データであり、バーコードラベルなどを媒体として、サプライチェーンで活用されています。

外部環境の大きな変化の中で、お客様が私たちに求める

ことは従来の自動認識ソリューションに加えた「情物一致」のさらなる進化であり、それによる「消費者への高い価値提供」や「生産性の劇的な向上」です。その実現のため、私たちはこれまでも時代の変化に合わせてそうしてきたように、自ら積極的な変化を起こし、あらゆるパートナーシップとイノベーションを追求し、「最後の1cm®」をつないでいきます。

### 私たちが起こす変化1

「お客様」のニーズのその先を捉えるため、「お客様のお客様」である消費者のニーズに着目し、現在の「B2B」の事業モデルを「B2B2C」へ進化させ、新しいお客様価値の創造に挑戦します。

#### 情物一致による提供価値を高める

商品を差別化する「デザイン」や個々の消費者へ向けた「ストーリー」といった情報をお客様の商品やパッケージ上で迅速に具現化し、一人一人の消費者へ「感動」という価値を提供。

#### 実現のための新技術「素材革命」

2017年1月に完全子会社化したDataLase社が持つ、あらゆる素材を感熱素材に変え、レーザーで可変情報を印字できる技術「インライン・デジタル・プリンティング(IDP)」により、消費者一人一人に向けてパーソナライズされた商品を迅速に具現化。

### 私たちが起こす変化2

現場を深く知る私たちだからこそ、課題に応じたパートナーシップを追求します。例えば音声・画像認識技術を活用するなど、従来の枠にとられないあらゆる情報をタギングすることで、お客様の生産性に貢献するワンストップソリューションを提供します。

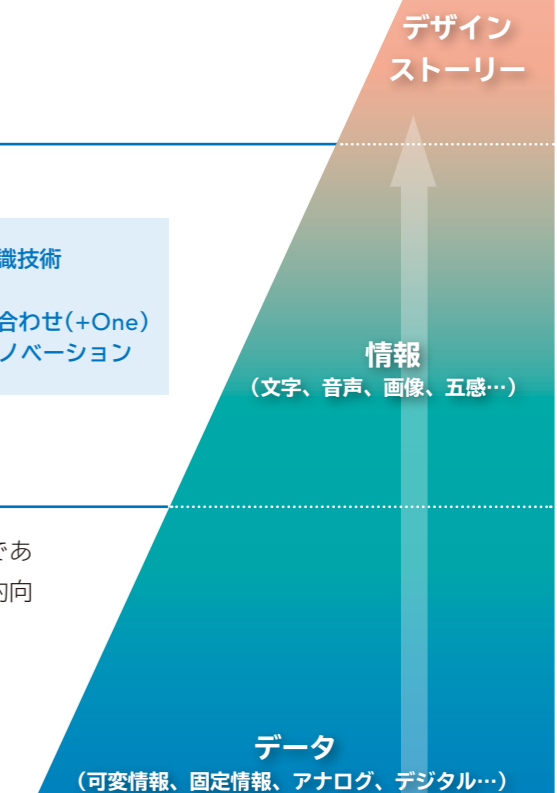
従来の自動認識技術  
×  
ソリューションの掛け合わせ(+One)  
お客様志向のイノベーション

### 私たちが起こす変化3

コア事業である「自動認識ソリューション事業」と、新たな取り組みである「素材革命」を掛け合わせてシナジーを起こし、現場の生産性の飛躍的向上をもたらすイノベーションを創造します。

#### データタギングを強化する「素材革命」

従来の印刷方法と比較してスピードとコストにおいて優れるIDPで、現場の生産性を飛躍的に向上。「大量高速・消耗品レス・高メンテナンス性・最終工程での可変情報印字」で“情物一致”を強化。



サトーがつなぐ“情報のピラミッド”

# サトーグループ中期経営計画

2017-21年度

デジタルトランスフォーメーションの加速による、生産現場の人手不足や消費者の意識と購買行動の変化・多様化。このような外部環境により変化するお客さまニーズに対して能動的にアクションを起こしていくために、このたび、2016年度に策定した5カ年の中期経営計画を一部見直し、2017-21年度 サトーグループ中期経営計画(以下、新中計)を策定しました。

## 経営目標

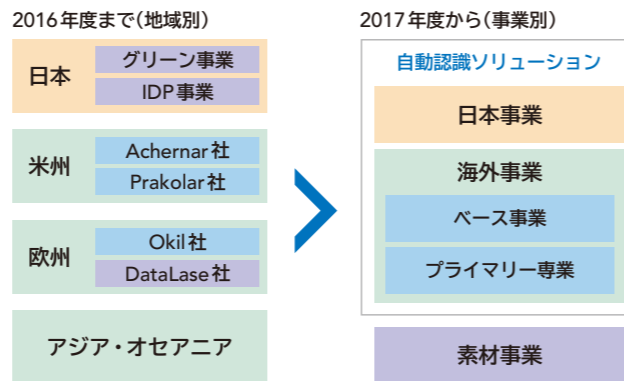
### 2017-21年度 経営目標

自動認識ソリューション事業の収益力強化と素材事業の黒字化(2019年度)を達成し、グループとして持続可能な成長力と収益基盤を確立すること。

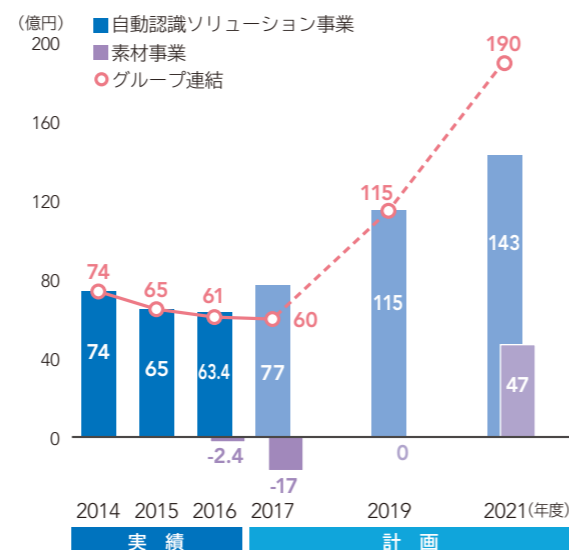
「持続可能な成長力と収益基盤の確立」という経営目標はそのままに、「インライン・デジタル・プリンティング(IDP)」技術を持つDataLase社の完全子会社化に伴い、外部環境の変化と事業領域の広がりを新中計の経営目標に組み込みました。

そして、新中計の考え方に沿って、開示セグメントを、従来の地域別から、自動認識ソリューション事業と素材事業という2つの事業領域へ組み替えました。

### セグメントの組み替え



### 2017-21年度中期経営計画(営業利益)



### 経営目標

	2017年度	2021年度
売上高	1,135 億円	1,600 億円
営業利益率	5.3%	12%
EBITDA マージン	10.2%	15%
海外売上高比率	39%	50%
ROE <sup>(※)</sup>	6.7%	16%

※ROE=自己資本利益率

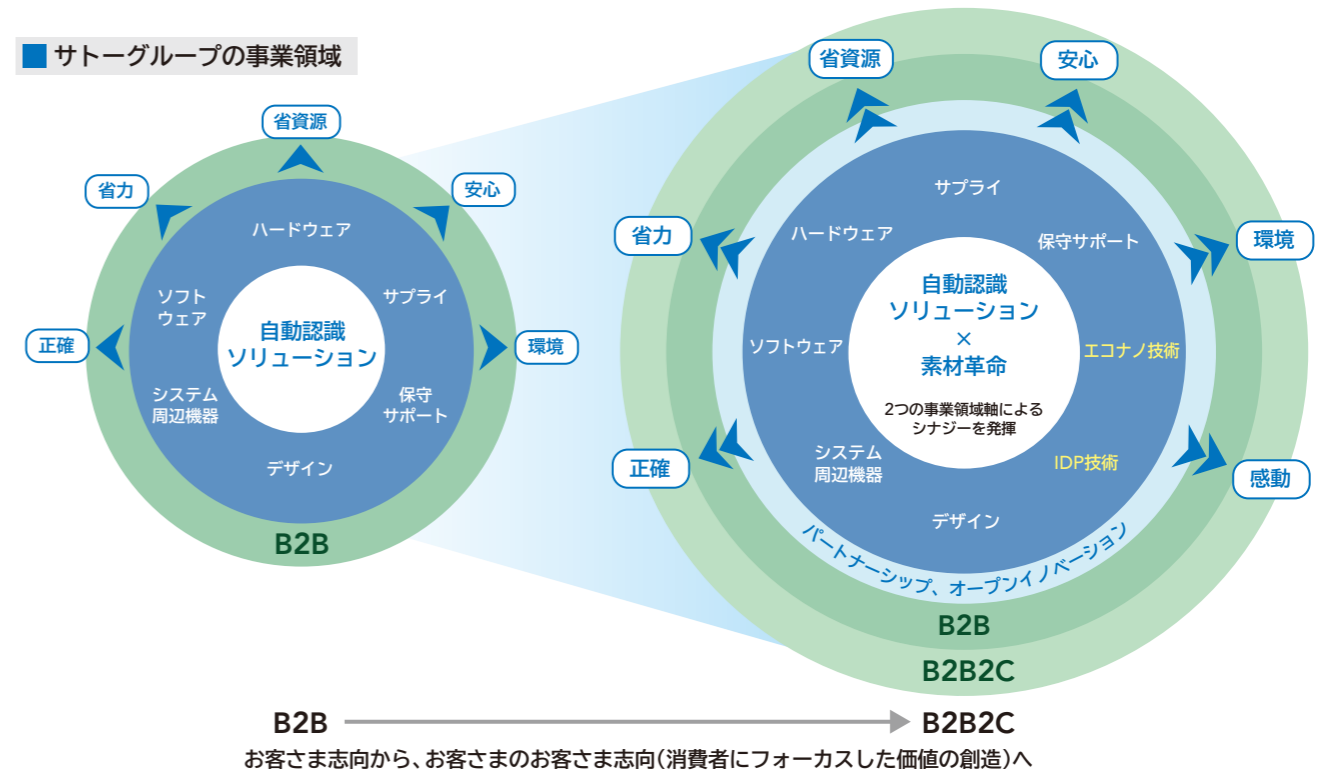
2020年度にマルチカラーIDPを事業化、2021年度以降に収益貢献を見込むことから、新中計の最終年度を2021年度としました。

## 事業領域を「自動認識ソリューション × 素材革命」の2軸に

新中計では、サトーグループの事業領域を、「自動認識ソリューション」から、「自動認識ソリューション × 素材革命」に変更しました。「素材革命」は、「IDP」と「エコナ<sup>®</sup>」を軸とし、それぞれの技術特性を生かした新事業の創出を

推進するとともに、当社グループのコア事業である「自動認識ソリューション」とのシナジーを徹底的に追求することをめざしていきます。

### サトーグループの事業領域



## 2つの事業領域軸と5つの戦略

新中計では長期基本戦略の意味を問い直し、各戦略に明確な定義を加えました。

また、事業領域軸を「自動認識ソリューション」と「素材革命」の2つとし、従来7つに細分化していた戦略を5つに整理統合しました。5つの戦略に共通するテーマは「お客

さま志向のイノベーションの追求とソリューション強化による新たなお客さま価値の創造」です。

戦略を確実に実行し目標を達成するために、①～⑤の戦略ごとにオーナーを任命し、そのオーナーの下に組織横断的に各施策の責任者を決め、実行機能を高めています。





1

日本事業



DCS & Labeling + Oneで  
ソリューション事業を強化

サトーホールディングス株式会社  
代表取締役副社長兼COO

小瀧 龍太郎

収益力強化のための3つの施策

サトーグループの売上の約6割は日本事業です。その日本事業が2期連続減益に落ち込んでいた昨年、事業の総責任者に就任した私の最大の使命は「収益力の強化」でした。成熟した日本市場においては、単に最適な商品を取り揃えるだけでは価格競争の域から抜け出すことはできません。そこで私は昨年、「現場主義による顧客志向の徹底」という基本に立ち返り、あるべき方向に向かうため、次の3つを実行すると申し上げました。

一つは、「ソリューション力の強化」です。収益力を高めるためには、商品の取り揃えだけではなく、お客さま価値に主

眼を置いたソリューションに進化させていかなければなりません。

二つ目は、「マーケティングの強化」です。私たちにはお客さま接点で蓄積されてきた膨大な情報や豊富なノウハウがありながらも、それが十分に生かし切れていないという現状がありました。各社各部門でこのノウハウを活用し相乗効果を発揮できるやり方に変えていきます。

そして三つ目は、ソリューション力の強化を実現する「人材の育成」です。これは現在だけではなく次世代へとつながる取り組みとして重要であると考えています。

ソリューション力の強化

この1年間「お客さま価値に徹底的にこだわる」という営業の基本を何度も繰り返し社内でも語り、「コト売り」への意識改革を徹底してきましたが、おおむねベクトルが合ってきたと実感しています。自分たちのビジネス「DCS & Labeling」を核に新たな技術や、戦略的アライアンスを「プラス」してイノベーションを生み出す「DCS & Labeling +One」も浸透してきました。また、消費者視点のマーケティング情報に裏付けされた商品パッケージのデザイン提案で、お客さまの売上増に貢献するデザインプロモーション事業の取り組みを強化するなど、コト売りの質と量が向上してきました。これが2016年度の日本事業の成果につながったと考えています。外部環境も追い風です。少子高齢化の進む日本では、人手不足や労働者の高齢化が顕在化してきており、自動化・省力化が要求され、労働生産性の向上によって経営コストを最適化することは各企業の共通の課題となっており、企業の「働き方改革」に供するRFIDや協働型ロボットを活用したソリューションの商談も増えてきました。

バーコードはすでに社会インフラの役割を担い、「自動認識市場」として捉えると、日本は成熟しているといえるでしょう。しかしバリューチェーンとして見ると新たなニーズの発見も多く、成長の余地はまだあり、現場を知る私たちができることはたくさんあります。例えば、これまで主流であったのはモノの(静止的な)単品管理(販売・仕入・在庫などにおけるモノの管理)ですが、今はリアルタイムでの位置情報まで求められます。これを可能とするには、私たちが得意とするICタグなどの自動認識技術に、位置測位技術の掛け合わせが必要です。作業導線の最適化でコストを削減したい物流業のお客さまに、導線のビッグデータから限られた人的リソースで生産性を高めるなど、労務管理のご提案も可能です。つまり、目の前の課題を解決するだけではなく、より広域で総合的なソリューションが求められているということです。独自性や付加価値の高い「DCS & Labeling +One」のソリューションでこれに応え、収益力の強化を図ります。

マーケティングの強化

戦略的な営業活動を展開するために、今夏、CRMシステム(顧客情報管理システム)を導入しました。あらゆるお客さま接点で得た情報を一元管理し、営業だけでなく営業を支えるさまざまな部門で分析・可視化できるようにしました。日本国内だけでもお客さま口座数2万件、エンドユーザー企業数となると10万件を超えるお客さま基盤は、間違いなく私たちの財産です。直接的・間接的にお客さま接点を持つグループ各社、各部門が有機的に連携することで業務効率とお客さま満足の双方を高めながら、お客さまを中心に据えた事業戦略の立案やプロセス改善につなげる狙いです。

「お客さま情報」に加え、「ナレッジ(知識)」の共有・活用にも努めています。当社グループのビジネスは、ベテランの持つ知見・経験や現場力を実践するマインドなど、人に依存する部分が多分にあります。個々の持つノウハウが詰まった「個別解(暗黙知)」を社内システムで見える化し、その集積から、「共通解(形式知)」が徐々に引き出されてきました。共通解は、市場・業種・用途に合わせたアプローチの方法、留意すべき点といったナレッジで、いわば営業の型のようなものです。これをマーケティングツールに落とし込み、組織で活用できるようにします。

ソリューション人財育成の強化

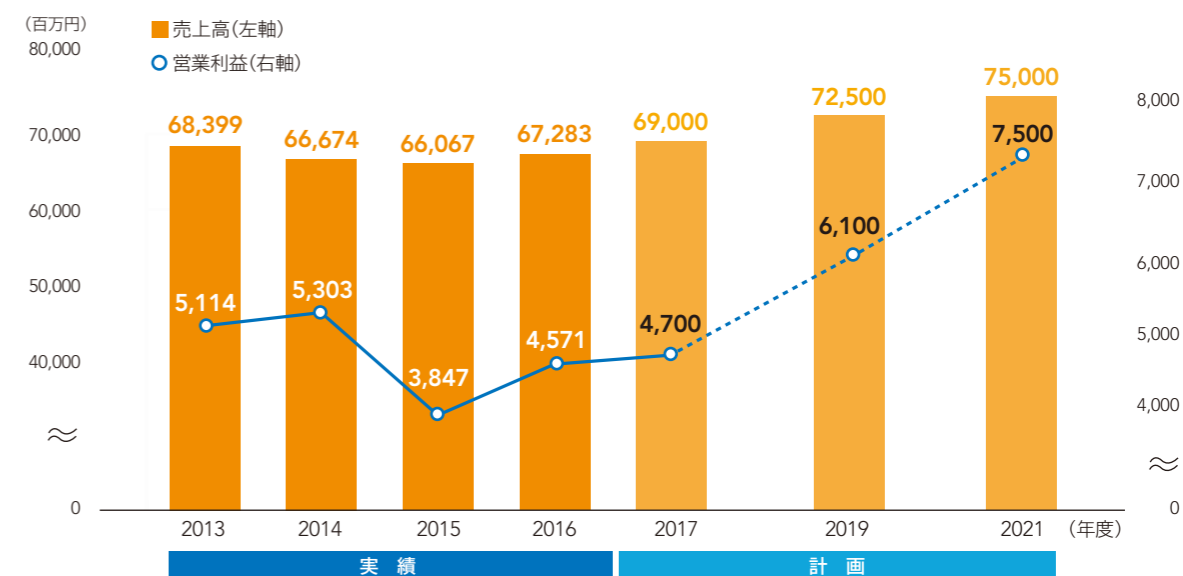
今は商品・サービスも複雑化しつつあり、技術革新のスピードも速くなりました。一段階上のコト売りを実現するため、商品・業界知識をキャッチアップすることはもちろん、お客さまの経営課題・現場課題に気付き、社内外の人々を巻き込みながら解決できるソリューション人財の育成が急務です。そこで販社の株式会社サトー内にソリューション人財育成に特化した部門を設立し、個人力と組織力の向上を目的とするプログラムを開始しました。まず、多面測定を導入です。「情報収集力」「仮説構築力」などのスキル測定項目と、「お客さまからの信頼」「目標意識」など意識や行動に関する項目に沿って、周囲の人たちが対象者を評価します。個々の社員は、自分を客観視し前向きな改善につな

げ、部門長はこの結果を自部門の人財計画に反映させてコア人財の発掘や育成に生かします。

個々のレベルに合わせ必要なスキルやマインドセットを獲得するための研修プログラム、資格取得支援、通信教育といった環境も整えています。例えば若手の営業向けには、エース的な存在の営業に1カ月間同行し、お客さまとの接し方や商談の進め方などを直接的に学ぶ「エース同行」を始めました。また、次期マネージャー層には組織業績向上のための営業マネジメントをテーマとした研修も始めています。

これら3つの施策から「良い変化」が起きてきましたが、2017年度はこれを「成果」へ転換する勝負の年と位置付け、一段とギアを上げていきます。

自動認識ソリューション事業(日本)



2

海外事業



海外事業は、DCS & Labelingと  
パートナーシップの推進により、  
「お客さまの現場運用志向」の  
ベースビジネスを強化する

サトーホールディングス株式会社 執行役員  
サトーインターナショナル株式会社 代表取締役社長

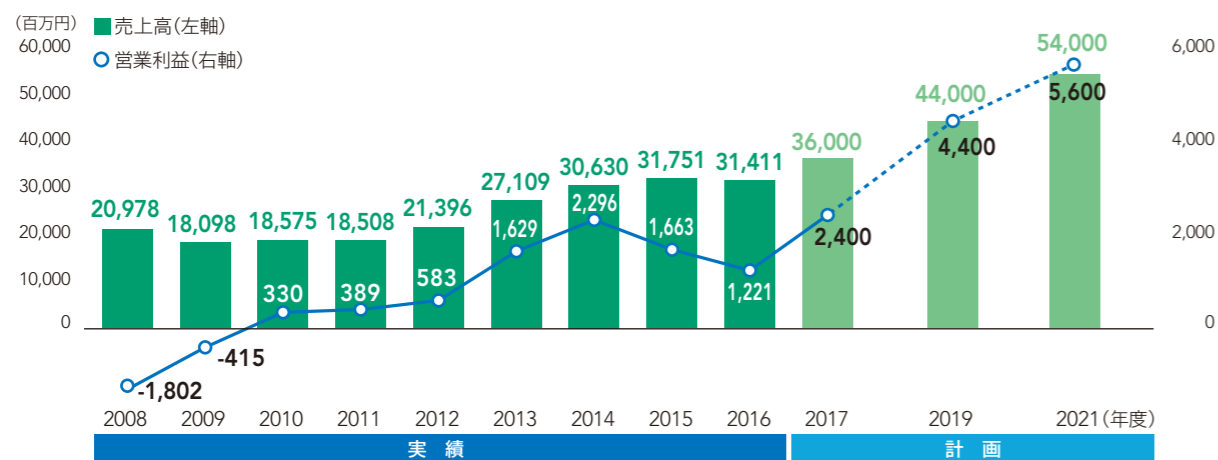
田邊 康宏

海外ベースビジネスの課題

サトーグループは2000年から成長戦略の柱として海外事業に取り組んできました。海外売上高比率は20%から37%へと伸びています。しかし、自動認識ソリューション事業(ベースビジネス)は世界の市場規模と成長性に見合う成果を出せているか?といえ、まだまだ道半ばであるというのが正直なところ。2008年のリーマンショック後は欧州を中心に赤字へ転

じ構造改革に着手しました。新興市場の開拓にも注力し、2012年に新興市場に強いプリンタメーカーのArgox社を買収したほか、インド、インドネシア、ベトナムで拠点を設立するなど展開を進めました。収益性の改善が進み、2013年度には全地域で黒字化、2014年度には最高益を果たしながらも、その後は2期連続の減益と足踏み状態です。

自動認識ソリューション事業 海外ベースビジネス ※プライマリー専業除く



この停滞の最大の原因は何か。それは「DCS & Labeling」の浸透のばらつきにあると考えます。DCS & Labelingとは1990年代に日本で確立したビジネスモデルで、お客さまへのヒアリングをもとに個別のソリューションを提供する提案営業です。このビジネスモデルの源泉は現場力にあります。お客さまのお困りごとを把握するためには、業務が実際に展開されている場所、つまり現場を知る必要があります。日本ではこの現場力に裏打ちされたお客さま志向のソリューションによって日本国内トップシェアを獲得しています。

海外ベースビジネスもこれに倣い、DCS & Labelingの浸透に腐心してきました。業績が好調なアメリカ、フランス、タイ、ベトナムなどの販社ではこの浸透が進み、お客さまの

課題解決に資する提案営業にシフトし始めています。しかし業績が伸び悩む販社に目を向けると、価格やスペックで勝負する「モノ売り」のアプローチがやはり多く見受けられます。加えて、代理店中心のビジネスで新規開拓が弱い、顧客接点が少ないので市場の変化をつかめず成長分野を取り込めていないという課題があります。

提案営業が浸透するには時間がかかり、日本でもDCS & Labelingの確立に20年を要しました。商習慣も文化も競争環境も異なる海外で、これを浸透させるためには、グローバルで一貫した実行計画と、ベストプラクティスの共有・横展開が鍵であると考えます。

2017年の世界責任者会議では、この“実行”を重視した変革のための「アクションプログラム」を決定、強い意志を持って取り組みを開始しています。

アクション1. 戦略機を契機に、お客さまの現場運用志向へ

2014年に発売したグローバル戦略機「CLNXシリーズ」の販売を軸に、「プリンタ(モノ売り)」ではなく「プリンティングソリューション(コト売り)」の提供を進めています。

- CLNXシリーズには、2種の付加価値の高い機能が付いています。IoTで予防保守を実現する「SOS (SATO Online Services)」と、PCレスでお客さまのシステムと連動しながらソリューションを稼働させる「AEP (Application Enabled Printing)」です。
- ビッグデータを生かした現場の運用提案や、お客さまの要件に即したアプリケーションの提案など、お客さま接点を増やしていきます。



アクション2. 戦う領域を絞り込み、グローバルチームで注力

世界共通の重点市場として物流、食品、ヘルスケアを選定。グローバルチームを編成し、KPIの目標管理とPDCAサイクルで直実に戦略を実行します。

- 対象市場のサプライチェーンのプロセスに即した戦略策定と、KPIを設定し、PDCAをしっかりと回しながら市場深耕を図ります。
- 当社グループの課題に、コミュニケーション密度の低さがありました。そこで、戦略を推進するグローバルチームを編成し、各国の知見・ノウハウやベストプラクティスの共有を徹底していきます。



アクション3. オープンパートナーシップでソリューション強化

「課題解決のためには、自前主義にこだわらず、あらゆるパートナーシップを追求する」ことを戦略として明確化。グローバルにソリューションを提供する能力を強化しています。

- 私たちが持つ商品・サービスを最大限に活用しながら、私たちが持たないものをパートナー企業から取り入れ、総合的なソリューションをワンストップで提供できるサトーグループならではの価値提供を訴求していきます。
- 戦略的提携にも注力します。例えば2017年には倉庫管理システム(WMS)の世界最大手であるマンハッタン・アソシエイツ社の公式ハードウェアパートナーとなりました。同社のような業界トップ企業と提携することで、商談の機会が世界規模で広がります。
- 代理店との協業関係を深め、国別・市場別のソリューションを強化します。

3

素材事業



変わりゆく社会から  
必要とされ続けるため、  
新しい次元のイノベーションを創造

サトーホールディングス株式会社  
代表取締役社長兼CEO

松山 一雄



あなただけの感動ストーリーや、  
あの人に贈りたい特別なメッセージを  
大好きなブランドで、どこよりも早く—

サトーの素材革命

素材事業の発端は2011年の「エコナノ®ラベル」の開発でした。これは環境負荷の低減をめざし、東京理科大学の阿部正彦教授およびアクティブ株式会社とサトーが共同開発した、燃焼時に発生するCO<sub>2</sub>を削減する、世界で初めてのラベルです。ラベルに添加されたCO<sub>2</sub>削減剤が焼却時に発生するCO<sub>2</sub>を削減します。近年「エコナノ®」はCO<sub>2</sub>を削減するナノテクノロジーとしてラベルのみならず、食品などのパッケージへの導入も加速しています。

また、2017年1月にイギリスのDataLase社を完全子会社化し、独自性の高い技術「インライン・デジタル・プリンティング (IDP)」をポートフォリオに加えました。これは特殊な顔料をコーティング剤として塗布することで、さまざまなモノを感熱

素材に変え、レーザーの照射で発色させる技術です。既に食品・飲料など消費財のグローバルメーカーに採用され、商品やその外箱へのロット番号印字などの用途で活用されています。インクやレーザーなどの分野でグローバルパートナーとの技術提携を進め、2020年にマルチカラー技術の確立をめざします。

あらゆるモノをエコ素材や感熱素材に変える「自動認識ソリューションのサトーがなぜ素材事業を？」と意外に思われるかもしれませんが、これはデジタルトランスフォーメーションにマッチした「最後の1cm®」の進化であり、当社グループの使命である「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」の追求であると考えています。

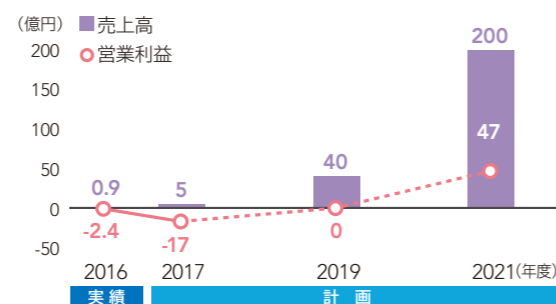
お客さまのお客さま志向(B2B2C)の追求

新たな中期経営計画に盛り込んだ「素材事業」は新しい領域のビジネスです。「人・モノ」と「情報」のタギング(紐付け)は当社グループの本分ですが、外部環境の変化(※11~12ページ)でも触れたように、消費者の価値観が変化・多様化し、マーケティングからパーソナライゼーションへの進化が急速に進む中、旧来のタギング手法ではその変化に対応しきれず、「消費者へ価値を提供する」というお客さまの想いに応えることが難しくなります。そこで私たちはサプライチェーンの最も川上で「素材」の機能優位性をおさえ、一人一人の消費者へ向けた「デザイン」や「ストーリー」など高次元の情報を、どこよりも早くお客さまの商品やパッケージ上に具現化することをめざします。消費者一人一人に向けてパーソナライズされた情報を伝達することで「感動」という価値を届け、お客さまのブランドと消費者の深い関係性づくり(エンゲージメント)に貢献します。

同時に、IDPと既存事業を組み合わせることで、独自性の高いパッケージを提供していきたい考えです。例えば、IDPとエコナノ®です。IDPはレーザーマーカで直接印字することから、インクジェット方式のようなインクの補充や消耗

品の交換が不要となり、またオンデマンドで可変情報を印字することで包材のSKU(在庫管理ユニット)を最小限にする特長もあるため、エコナノ®との融合でより環境負荷の低いパッケージが誕生します。IDPと高品質なプライマリラベル(商品ラベル)や、商品パッケージから売り場まで提案するデザインプロモーション事業との掛け合わせも提供していきます。さらにICタグを内蔵して食の安心につなげるソリューションというのもIoT時代における当社グループならではの素材事業の未来像だと思っています。

素材事業



サトーの素材事業が生み出す価値  
(飲料ボトルパッケージの例※)

例えばスポーツ優勝決定戦の翌日、パッケージに特別メッセージが印字された大会協賛ブランドの商品が、広く店頭で販売。Eコマースで個人名を印字した商品も



消費者一人一人に向けた情報を大量・高速印字

- 消費者の関心に合わせたデザイン/ストーリーの迅速な訴求
- 個人名など一人一人に宛ててパーソナライズされた情報の訴求
- エコナノ®によって焼却時CO<sub>2</sub>を削減、環境負荷を低減

B2B ブランドオーナーさまにとっての価値

- 製造ラインへの柔軟な組み込み
- ライン最終工程で可変情報を大量・高速印字
- パッケージSKUの最小化 (例: 多言語向けでもSKUは1に)
- 消耗品の削減、レーザー使用によるダウンタイムの削減
- 環境負荷を低減(インクレスの特長やエコナノ®による)

B2B2C お客さまのお客さま=消費者への価値

- 最新ニュースを反映させた商品や「私に合った・私だけの」パーソナライズ商品を、24~48時間以内に提供
- 消費者から消費者へ贈るパーソナライズされたギフトも、より早く柔軟に
- 高まる消費者の環境意識への対応

サトーグループのコア事業である自動認識ソリューションの総合力を生かした「+One」のシナジーを追求 (プライマリラベル、デザインプロモーション、ICタグ、音声・画像認識など…)

※素材事業がめざす新パッケージのイメージです。マルチカラー技術は2020年に確立予定です。

コア事業×素材事業で、お客さまの現場改革に貢献

素材事業が提供する価値は、消費者に向けたものだけではありません。IDPは「モノ」と「情報」をタギングするという点で当社グループの自動認識ソリューションとの親和性が非常に高く、お客さまの課題に応じた最適なソリューションの可能性を広げます。モノに可変情報を貼り付ける際、これまでラベルやインク転写で運用していた現場であっても、商品や包材の必要な部分のみ感熱化させ印字することを可能とします。大量・高速印字やSKUの最小化、消耗品レスといった特長により、お客さまの生産性を高めるとともに製造コストを下げ、環境負荷を低減させます。一人一人に向けた個人仕様のパッケージも、どこよりも早く柔軟に、製造コス

トを下げて市場投入することが可能です。社会が急速に変化し、お客さまや消費者のニーズが多様化する中で、私たちは人・モノ・情報の「最後の1cm®」をつなぐという戦略的立ち位置から事業を捉えなおし、コア事業と素材事業の掛け合わせによってそうしたニーズに応えていきます。

デジタル印刷市場は今後も着実な伸びが見込まれますが、当社グループはこの市場で「圧倒的に早く柔軟なパーソナライゼーション×製造のコストダウン・最適化」という独自の価値提供をめざします。素材事業を将来的に自動認識ソリューション事業と並ぶ新たなコア事業に育て上げ、2019年度の黒字化、2020年度からの利益貢献を展望しています。

4

ゲームを変える  
お客さま志向のイノベーション

研究開発

私たちが狙う  
ゲームチェンジとは

デジタルトランスフォーメーションを見据えた新しい商品とソリューション

サトーホールディングス株式会社 執行役員  
最高商品企画責任者 (CPO)

山田 倫靖

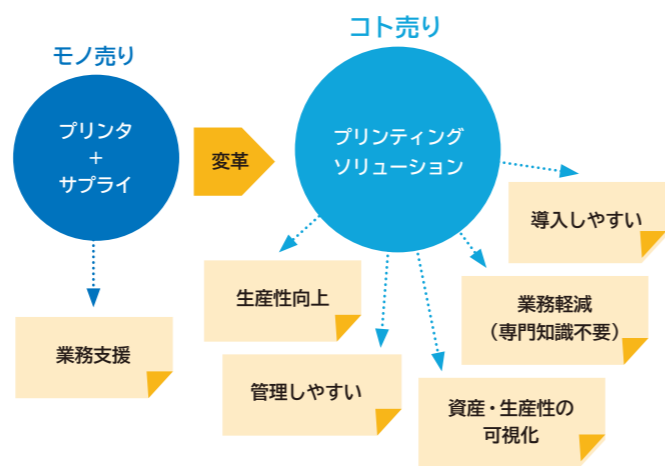


サトーグループには、社是「あくなき創造」を体現する小さな変化を喜ぶ企業文化が根付いており、これがお客さま志向のイノベーションをつくり出す原動力となっています。私たちはモノづくりで創業しましたが、主力事業を転換しながら外部環境の変化を成長機会としてきました。創業者の佐藤陽が1962年に発明したハンドラベラーは、商品一つ一つに値段の書かれた紙を手で貼り付ける作業を見て、「何とか楽にできないか」という思いから生まれたものです。時は流れ、業務の正確、効率をもたらす自動認識ソリューションに主力事業は変わりましたが、「本業でお客さまや社会に貢献する」という創業者の志は脈々と受け継がれています。近年、デジタルトランスフォーメーションが急速に進展していますが、未来志向で革新的なソリューションのインテグレーター兼モノづくり企業として、時代に即した私たちならではの付加価値を生み出すべく、ゲームを変えるお客さま志向のイノベー

ションの開発に力を入れています。

私たちが狙うゲームチェンジは、「モノ売り」から「コト売り」への転換です。つまり、ハードウェアのスペックのみを競うのではなく、どのようなお客さま体験価値を提供できるかが重要なポイントになります。ここに主眼を置いた市場開拓 (Go to Market) 戦略の改革を推進中です。具体的には、「商品」+「IoTを活用した予兆管理」+「お客さまの利便性を高めるネットワークサービス」という三大要素の有機的な連動を具現化、提供することで付加価値を最大化することです。

IoT時代のお客さま価値



プリンタからプリンティングソリューションへ

2014年に世界に先駆けてIoTを実装したプリンタを発売しました。そして今、私たちはサトー製プリンタをご使用のお客さまを対象に業務プロセスの改善に寄与するプラットフォームも提供しています。一つはプリンタの稼働状況を見極め、予兆管理を行うためのIoTプラットフォームである「SOS (SATO Online Services)」です。このように、私たちはプリンタを「スマート化」し、かつIoTを最大活用することで稼働状況を可視化し、お客さまに求められている予防保守

や資産管理を実現します。もう一つは、「AEP (Application Enabled Printing)」というオペレーティングソフトウェアです。これは、お客さまの要望に沿ったさまざまなアプリケーションを開発し、PCレスでお客さまのシステムと連動しながらソリューションを稼働させることができる、まさにプリンタを「スマート化」する機能です。また、プリンタとアプリケーション、さらにはパートナー企業のサービスを有機的に結合させてサービスデザインをつくり上げながら「プリンタ」

商品単独ではない「プリンティングソリューション」の提供に舵を切っていきます。

加えて、アプリケーションやお客さまのデータを個別に、安全な形でクラウド上に管理・保存しながらCRMシステム (顧客情報管理システム) や EMM サービス (モバイル端末を管理する法人向けサービス)、さらには WMS (倉庫での入荷から出荷までの業務を効率化するための管理システム) などのパートナー企業のシステムとの接続性を高めることで、サトー独自の「スマートハブ」の実現をめざしていきます。現在、モバイル端末の普及やクラウドの利用が加速する中で、私たちが

描くのは、プリンタも含めた各種端末と付加価値の高いサービスが融合し、常に進化し続けるワンストップのサービスモデルです。IoT時代のトレーサビリティは「スマート化」が求められます。

あくなき創造の精神の下、お客さま志向の独自のアプローチを常に心掛け、お客さま自身が気付かない「隠れたニーズ」を掘り出し、「お客さまの期待を超える」を合言葉に市場環境の急激な変化にも耐え、新たな価値を創造し得る総合的なソリューションを構築してまいります。

バリューチェーンを一気通貫する、  
高品質なICタグ<sup>(※)</sup>の提供で  
ゲームチェンジをめざします

サトーホールディングス株式会社 執行役員  
アパレルID事業統括責任者

熊林 知之



近年、Eコマースの拡大、人手不足、効率的な働き方改革の要請などを背景にさまざまな市場でICタグの導入が加速しています。アパレル業界を例に挙げますと、世界のアパレル小売市場では、過剰在庫・返品、または在庫切れによる機会損失が1兆7,500億ドルと言われており、店舗起点の情報をバリューチェーン全体でタイムリーに共有し、マーケティング、効率化、コスト削減につなげることが求められています。

これを実現するためには、ICタグによる真のワンストップソリューションが必要です。一方で電波により情報をやり取りする自動認識技術であるICタグは、お客さまの作業現場の棚や商品配置状況など、些細な条件の違いが読み取り精度を下げてしまいます。そのため、効率的な運用を実現させるためには、現場の状況とバリューチェーン全体の把握、そして同時に、品質の高いICタグが重要となります。

サトーグループはこのたび、岩手県の北上事業所内にオリジナルICタグを製造できる体制を整えました。工場内は

塵(ちり)を抑えた手術室と同レベルのクリーンな環境を整え、独自の検査装置を導入するなど、「メイドインジャパン」の高品質なICタグを製造し、お客さまに提供します。当社グループは、「点」のソリューション提案ではなく、営業が実際にお客さまの現場に足を運び課題を把握し解決策を導き出す「現場力」と、高品質なICタグで、お客さまのバリューチェーンを「一気通貫する」ソリューションを提供しゲームチェンジを起こしていきます。



北上事業所

一般的なICタグ

- 作業現場の棚や商品の配置により、ICタグがうまく読み取れないことがある
- 部分最適での導入が多く、バリューチェーンをまたいだ運用ができない
- 読み取れないICタグが一定数混入している

サトーグループのICタグ

- 読み取れないタグだけでなく、出荷後読めなくなるリスクの高いタグも排除
- プリンタとタグを自社設計・製造し、フィールドコンサルティングを行うため、お客さまの現場ニーズに合わせて最適化、カスタマイズが可能
- バーコード・2次元コード運用からの切り替えがスムーズに行える

※ICタグ: ICチップと小型のアンテナを埋め込み、そこに記憶された情報を電波によって直接触れずに読み取る技術。タグ、シールラベル、キー、カプセルなどさまざまな形状のものがあり、RFID (Radio Frequency Identification) とも呼ばれる。

# 財務戦略シナリオ



グローバル化に対応した  
グループの持続可能な成長力を  
支える収益基盤の確立をめざして

サトーホールディングス株式会社 執行役員  
最高財務責任者(CFO)

阿部 陽一

## CFOとしての役割

サトーグループは、グローバル化に対応したグループの持続可能な成長力を支える収益基盤の確立をめざし、グループ一丸となって中期経営計画に取り組んでいます。とりわけ大きな成長が期待される海外事業と素材事業はより多くの不確実性とリスクをはらんでおり、CFOとしてはこれらの事業をしっかり支えることが重要と考えています。併せて、グループ全体の内部統制やコンプライアンスなどのコーポレート・ガバナンスを管理することもかつてないほど重要な使命です。攻めと守りのバランスを総合的に意識した経営基盤の確固たる確立をめざし、グループ全体の企業価値最大化に努めていきます。

私の役割はCEOやCOOなどの経営陣の参謀として、  
1. 戦略的意思決定の支援、2. 事業活動への支援、3. グローバル化に対応した経営基盤体制の確立、4. ステークホルダーとのコミュニケーションと考えています。

- 経営陣が戦略的意思決定を行う際は、継続的かつ安定的な収益基盤を確立するためのROE、資本コストを意識した経営判断が求められます。需要予測、リスク分析、シナジー効果などのさまざまな経営情報の提供と助言を行います。
- 事業活動への支援については、中期経営計画を達成するためのグループ経営戦略を全体に浸透させるとともに、進捗状況のモニタリングを適宜行います。グループ会社については必要に応じて個別に支援や助言を行い、全体をドライブしていきます。
- グローバル化に対応した経営基盤体制の確立について

は、中期経営計画の最終年度である2021年度に計画する海外売上高比率50%以上の達成に向け、プライマリーラベル(商品ラベルなど)専業や、新ソリューション開発会社といった従来の形態にとられない事業が拡大していきます。さらには各国ごとに地域特性、法制度やルールが異なる多種多様な事業会社をグローバルに束ね、生かすことができるよう多面的な管理・運営を行っていきます。そのために、今年度より新たにCFO直轄に海外事業を管理する組織体制を整えました。例えば、① 資金管理ではグローバルベースで一元化を図り、グループ企業間での資金の有効活用を進める、② 税務面では移転価格税制に対応した整備強化を進めるなど、グローバル・タックス・ポリシーを確立する、③ 経理面では連結決算業務の早期化、IFRSの導入検討などを図り、可視化とリスクの最小化をめざします。

- 株主・投資家の皆さまなどのステークホルダーとのコミュニケーションにおいては、一貫性、継続性、スピード、そしてフェア・ディスクロージャーを基本方針に、財務情報のみならず非財務情報も積極的に説明し、持続的な株主価値向上の取り組みについてご理解いただけるよう努めていきます。また、一方的な情報提供に留まるのではなく、ステークホルダーの皆さまから得た当社グループに対するご期待やご要望を経営にフィードバックし、経営戦略に生かしていきます。

## 財務戦略の基本的な考え方

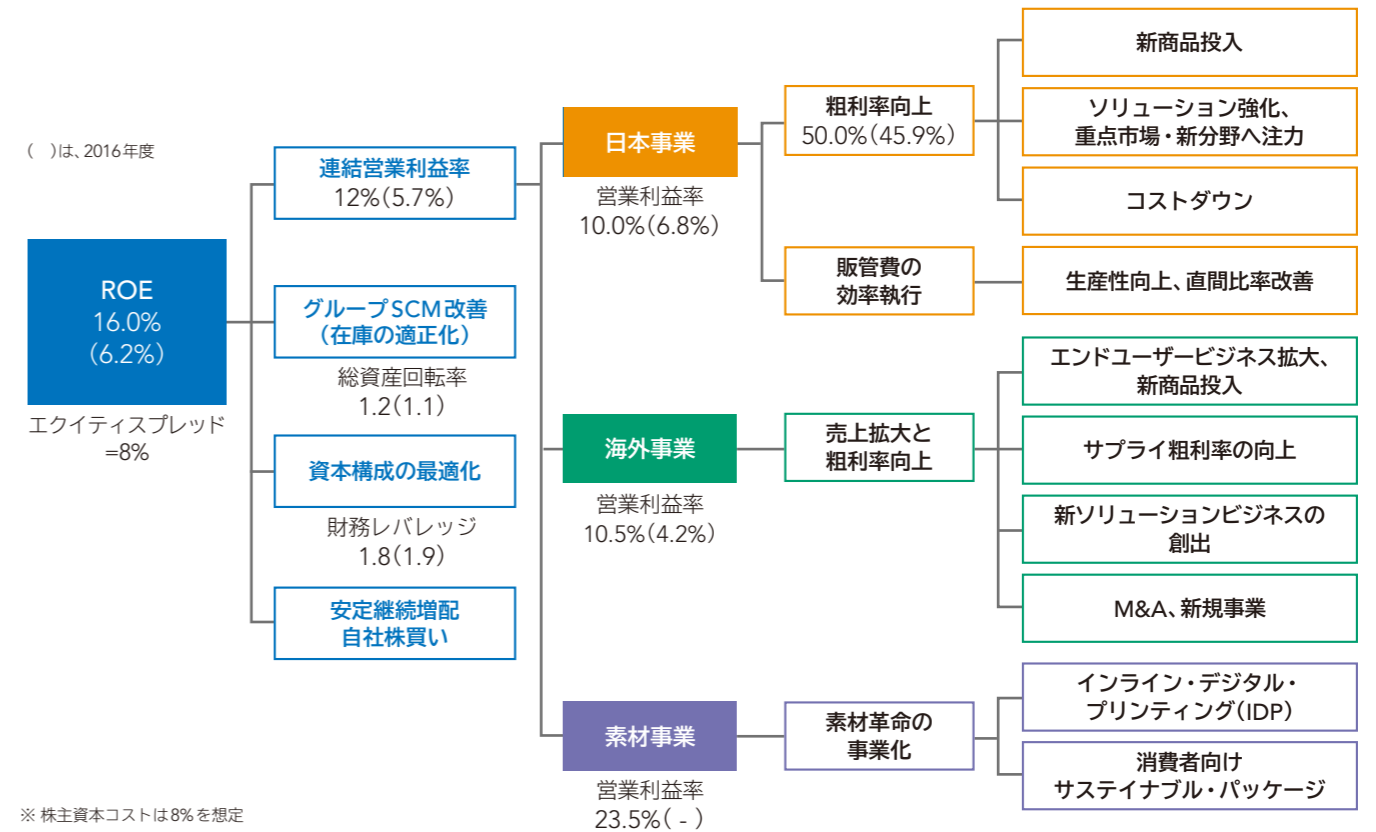
グローバルな財務戦略として以下の基本的な方針に基づき、経営効率向上と安定的な財務基盤を構築し、最終的には1株当たりの株主価値の最大化を追求していきます。

1. 資本生産性の向上
2. 最適資本構成の追求
3. キャッシュフロー経営

### 1. 資本生産性の向上

資本生産性を向上させ、株主価値を向上させるためにROEを重要な指標の一つとして認識し、以下のような資本生産性向上のロードマップを策定しています。

#### 資本生産性向上のロードマップ(2021年度へ向けて)



2021年度にはROE(※)16%、エクイティスプレッド8%(株主資本コストを8%と想定)を目標とします。社員一人一人にROE指標をなじみあるものとして理解してもらい、日々の活動において、どのようにすればROEの向上につながるのかということ絶えず認識してもらうためにも、本ロードマップは重要な役割を果たします。

ROE向上のための具体的な施策として、

1. 連結営業利益率
2. グループSCM改善(在庫の適正化)
3. 資本構成の最適化
4. 安定継続増配、自社株買い

※ROE(Return on Equity) = 「売上高利益率(マージン)」×「総資産回転率(ターンオーバー)」×「財務レバレッジ」

の4つを掲げています。このうち、最も重要視するのが連結営業利益率で、2021年度に12%達成をめざします。そのためには、

- ① 日本事業においては、商品売ることからトータルソリューションを売る販売力の強化、コストダウン、生産性向上による利益率の向上を図ること
- ② 海外事業では未開拓市場への参入や、占有率が低い市場の深耕開拓を通じた規模拡大の追求、そして日本事業での現場力を生かした売り方のノウハウを移植し、利益率の改善に取り組むこと

③ さらに、本中計から新たに加わった素材事業では、インライン・デジタル・プリンティング(IDP)と、エコナノ®を主とした消費者向けサステナブル・パッケージを各々事業化することで素材革命を起こすことなどが具体的に実行され、実現することで収益力向上に大きく寄与する計画となっています。

この他、グループSCMの改善(在庫の適正化)では、総資産回転率を指標にして、マレーシア、ベトナム、台湾でのプリンタ製造工場、国内39の協力工場および海外各地のラベル製造工場、そして日本・海外の各販売拠点のSCMを全社的視野で見直し、各々の在庫水準の改善・適正化を図ります。

## 2. 最適資本構成の追求

最適資本構成は、財務レバレッジを指標としています。海外事業や素材事業での成長機会と、それに伴うリスクを総合的に勘案し、株主資本比率50%以上、すなわち財務レバ

レッジ2.0倍以下を目安とし、配当などの株主還元とのバランスを考慮しながらコントロールしていきます。

## 3. キャッシュフロー経営

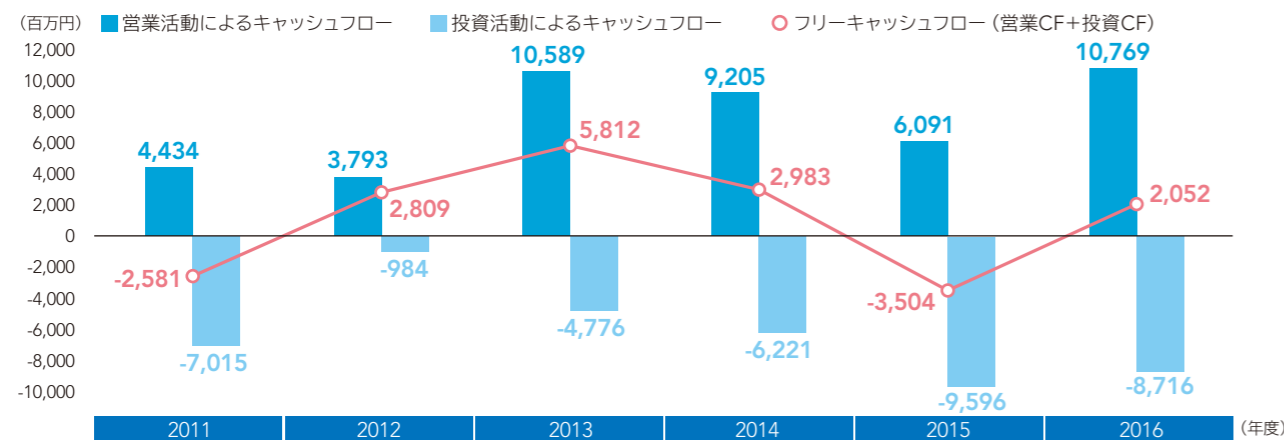
過年度においては、持続的な成長のための大型投資を継続してきましたが、2015年度を除いて(\*)フリーキャッシュフローは黒字を維持しています。2016年度を見ますと、営業活動によるキャッシュフローは、107億円と過去最高となりました。既存事業と買収した企業の事業拡大により、2013年度以降は高水準の営業活動によるキャッシュフローを創出し続けています。2016年度の投資活動によるキャッシュフローは、DataLase社の株式追加取得などにより87億円発生しましたが、フリーキャッシュフローは20億円を維持しました。

大化し、水準の高いフリーキャッシュフローを維持・拡大することです。投資活動によるキャッシュフローのベースとなるM&A以外の設備投資に関しては、収益性の改善や持続的な成長力の確保を目的とした投資(ラベル印刷機、プリンタ製造設備、工場の新設・増改築、社内システムの改善等)を継続しつつ、今後はさらに注力するRFIDソリューション事業を支える分野へも資源配分を行っていきます。なお、内部留保の積み上げによってコア事業と成長分野での資金需要に対応する一方、配当という形で株主の皆さまに直接還元していきます。この好循環サイクルで、持続的な株主価値の向上をめざします。

※2015年度はブラジルPrakolar社の買収、DataLase社の株式取得、インドネシアおよびポーランドに新ラベル工場建設など投資案件が重なり投資キャッシュフローが拡大しました

キャッシュフロー経営に対する基本的な考え方は、外部からの借入などに過度に依存することなく、ベースとなる既存事業から創出される営業活動によるキャッシュフローを最

### ■ キャッシュフロー推移



## 株主資本と有利子負債

株主価値の持続的な向上をめざし、成長する事業機会を迅速・確実に捉えるために必要となる株主資本の水準を保持

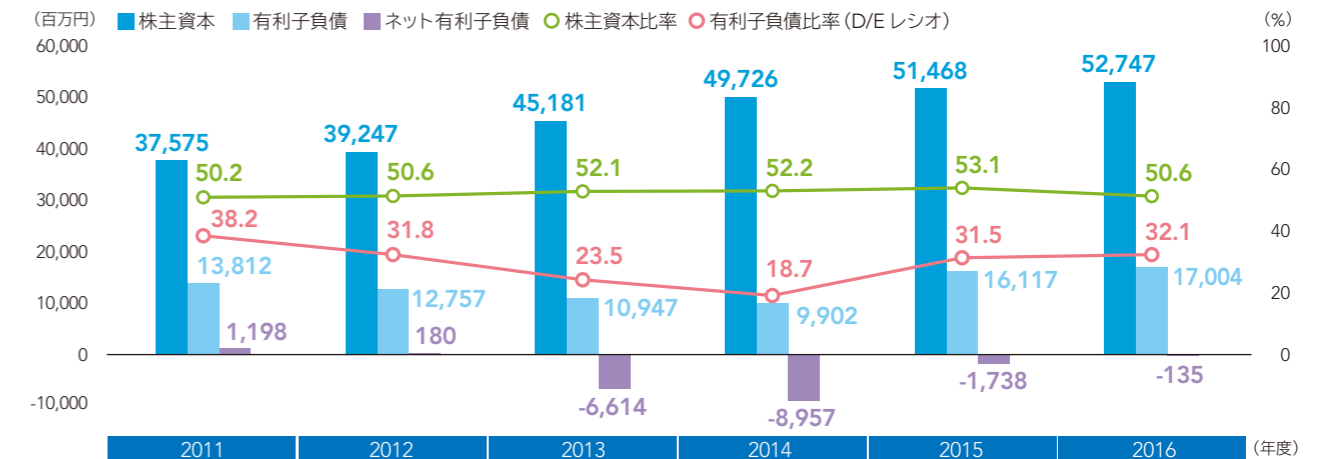
することを基本とします。必要となる資本の水準は、事業活動に伴うリスク許容範囲とし、財務の健全性を維持しつつ

適宜見直していきます。

ネット有利子負債はマイナスを維持し実質的な無借金を

実現しています。引き続きこの水準を保ちつつ強固な財務体質維持に取り組みます。

### ■ 株主資本と有利子負債

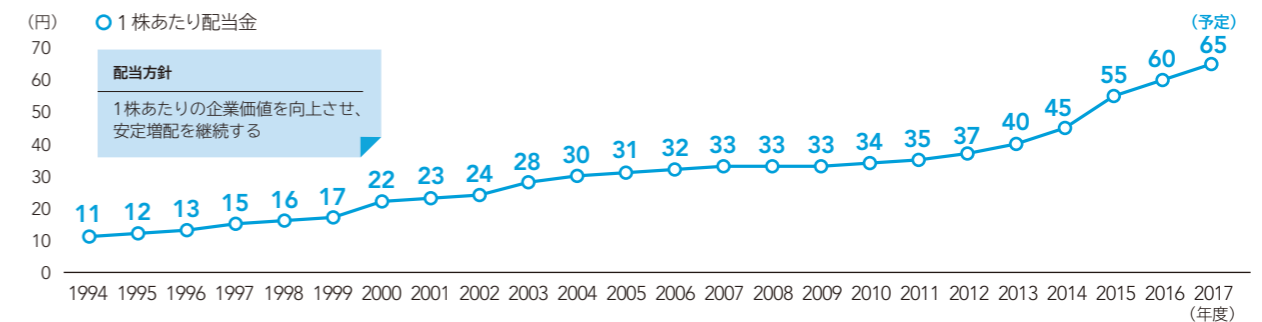


## 株主還元の基本方針

企業価値の向上と株主価値の最大化に向け、内部留保の積み上げによってコア事業と成長分野での資金需要に対応する一方、利益の一部を配当という形で株主の皆さまに直接還元していきます。この基本方針のもと、2017年3月期の年間配当金は1株当たり60円を実現し、2018年3月期の年間配当金は、前期比5円増配の1株当たり65円とする予定です。

当社グループの稼ぐ力EBITDAと、フリーキャッシュフローを重視して、市場におけるシグナリング効果も考慮しつつ総合的な判断の下で決定しています。当面は、単年度の業績に左右されることなく、2017-21年度中期経営計画における数値目標を見据えて、継続的かつ安定増配、1株当たりの企業価値の向上を図っていきます。

### ■ 年間配当金の推移



	2015年度	2016年度	2017年度(計画)
EPS	¥110	¥96	¥107
ROE	7.1%	6.2%	6.7%

## 自己株式の取得

資本効率を高め、1株当たりの企業価値を向上させるための一つ的手段と位置付けています。取得に関しましては、今後の株価動向や成長投資への資金需要とのバランスを勘案

しつつ、株主価値の向上に資すると判断した場合には、取締役会で決議を行い、速やかに開示致します。また自己株式の取得枠の設定を決定した場合にも、速やかに公表致します。

以上の役割を果たすことで、中期経営計画の達成をめざしていきます。そして、経営効率向上と安定的な収益基盤を構築し、最終的には1株当たりの株主価値の最大化を追求していきます。

# 人を育て、ビジネスを築く ～サトーグループの人財育成

サトーホールディングス株式会社 執行役員  
最高人財責任者 (CHRO)  
**江上 茂樹**



## 基本的な考え方

サトーグループでは、ビジネスと人財育成は不可分であり「人を育て、ビジネスを築く」ことを全ての管理職の責務としています。なぜなら当社グループは、社員がお客さまの現場に足を運び、課題を捉え解決する「人による付加価値」で事業を成長させてきたからです。近年のデジタルトランスフォーメーションの変化に対応するには、このソリューション力を

さらに高めていく必要があります。社内の働き方改革も、施策ありきではなく「お客さまの価値創造を実現するための働き方は？」という観点で進めています。個々の力を生かした強いチームで、お客さま価値を創造し、企業の持続的成長につなげる。これが当社グループの重要な経営課題であり、最高人財責任者である私の使命でもあると認識しています。

## 企業理念を体現する人財を育てる

ではどのような人を育てたいか？一言で申し上げると、「企業理念を体現する人」です。私たちにあってダイバーシティは経営戦略ですが、多様な強みを持つ個々の志をひとつに束ねるのは企業理念です。理念はその企業の「らしさ」や「強み」を形づくります。例えば私たちの行動指針に「現場に行く」というものがありますが、お客さまの現場を重視するビジネスモデルがまさにこの考えを象徴しています。つまり理念がビジネス上の意思決定や行動と紐付いているのです。今や過半数を超えた海外の社員も含めた、グループ全社員に理念を浸透させるため、サトーホールディングスの社長直下に企業理念推進室を設け、理念を具現化した事例を全グループで共有するなどさまざまなプログラムを実施し

ています。加えて各国から選出した理念推進リーダー50名で現地に根差した活動も開始しました。推進リーダーは、今年の世界責任者会議にも出席し、グループ各社のトップとともに理念ワークショップに参画しています。

さらに、「三行提報(※詳細は7ページ)」のグローバル展開も進めています。この一年で台湾、イギリス、フランス、ドイツ、オーストラリアで運用を開始しました。私は、提報が、全員経営を実現する仕組みであると同時に、常に社員を考えさせる、いわば社員を鍛える仕組みであると思っています。社は「あくなき創造」を担う個々の力を引き出し、競争力につなげるサトーらしい人財育成の手法だと考えています。

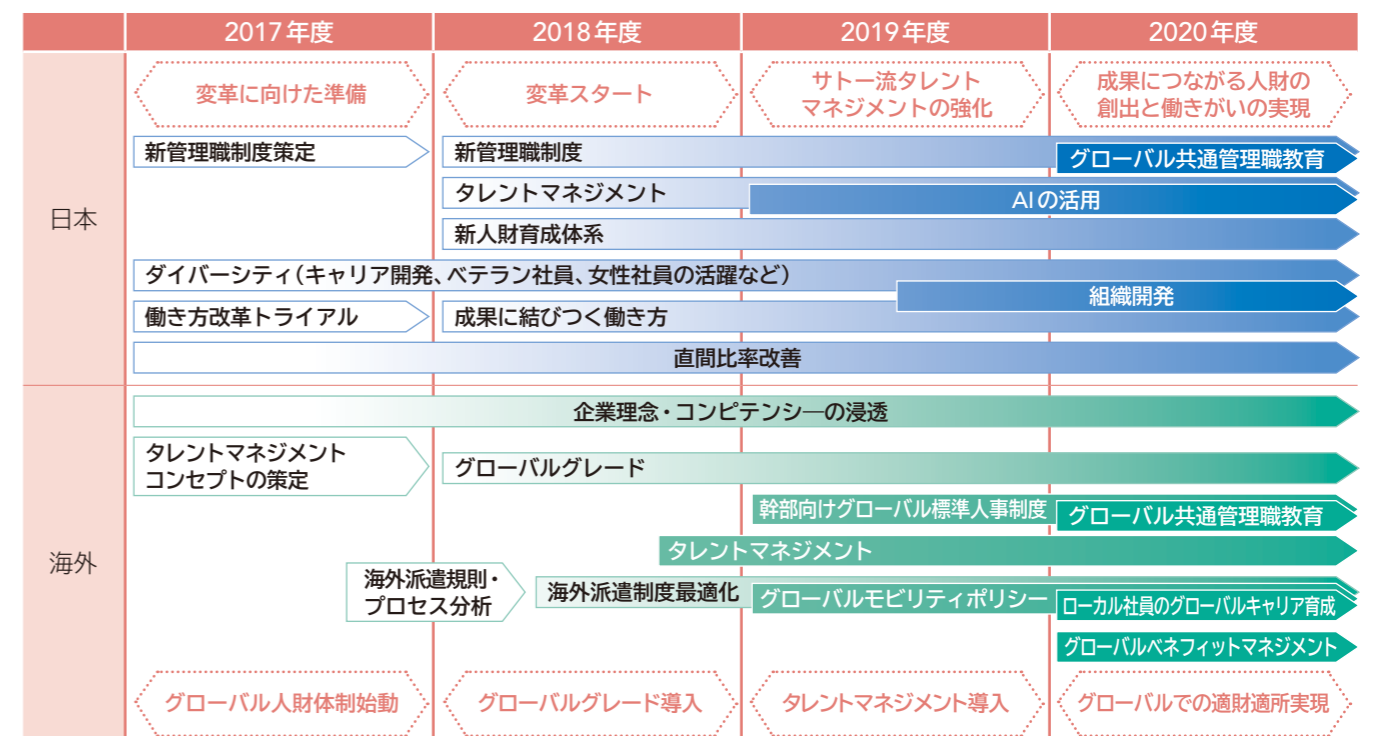
## 課題であったグローバル統一の人財マネジメントに着手

企業理念を軸にマインドを醸成しつつ、中期経営計画と連動した人財戦略ロードマップで、制度面も整えていきます。

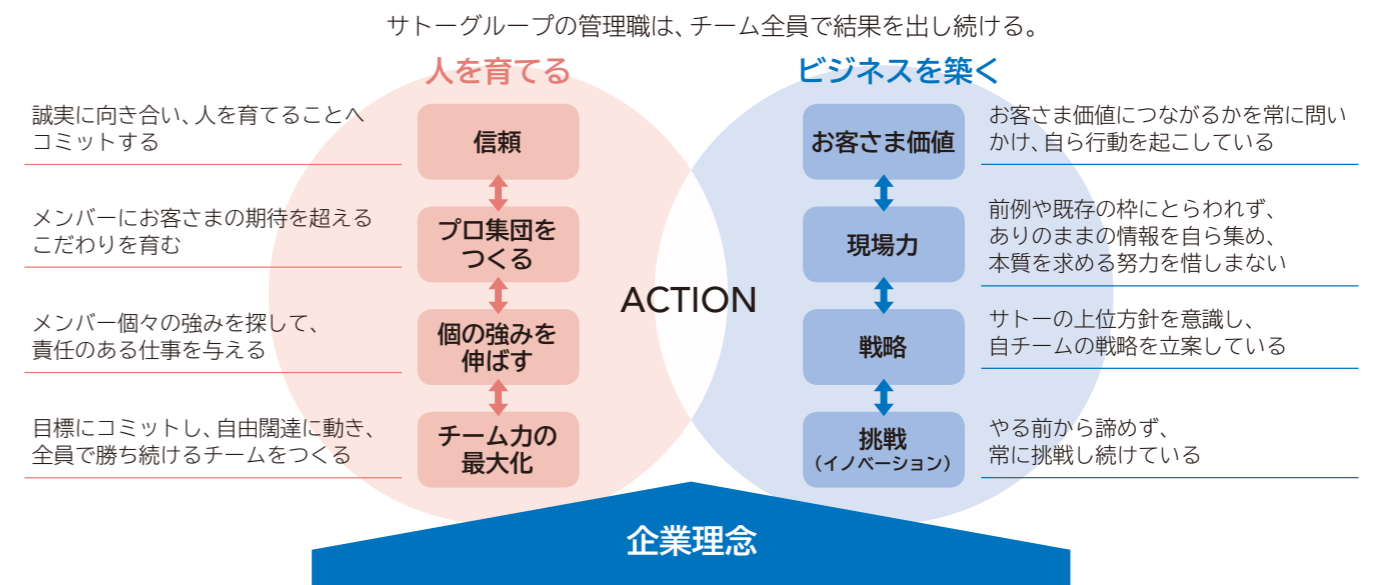
日本では、管理職向け評価制度をこれまでの業績重視から、「業績(成果)50%」「コンピテンシー50%」へ基準を変え運用を開始します。コンピテンシーとは、管理職のあるべき姿を明文化したもので、具体的には「人を育てる」「ビジネスを築く」ための行動特性を示すものです。管理職の基準を明確にし、これを体現する人財が会社を担うことで、チーム力を高め会社の持続的な成長につなげていきます。

海外ではグローバルグレードとタレントマネジメントを導入し、これまでできていなかった個々の資質、能力、経験といった情報の可視化を進めていきます。これによりグローバルな適財適所を実現する狙いです。また、個を知ることはその強みを最大限に引き出す長期視点の育成計画やキャリアチャレンジの機会の提供を可能にします。つまり私たちがめざす「一定の制度をベースとした、オーダーメイドの人財マネジメント」の第一歩となり、ビジネスの成果だけでなく社員の意欲や働きがいにもつなげていきたい考えです。

## 人財戦略ロードマップ



## サトーグループのマネジメントコンピテンシー



2013年に経済産業省主催によるダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を選出する「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれました。



従業員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に実践する企業として、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ「健康経営銘柄2017」に選定されました。これは東京証券取引所の上場企業の中から1業種1社選定するものです。加えて、同省と日本健康会議が選ぶ「健康経営優良法人2017(ホワイト500)」にも選定されました。



## 環境への取り組み

新たに制定した環境方針、環境ビジョンの下に、  
地球環境保全への取り組みと  
持続可能な社会の実現をめざしていきます

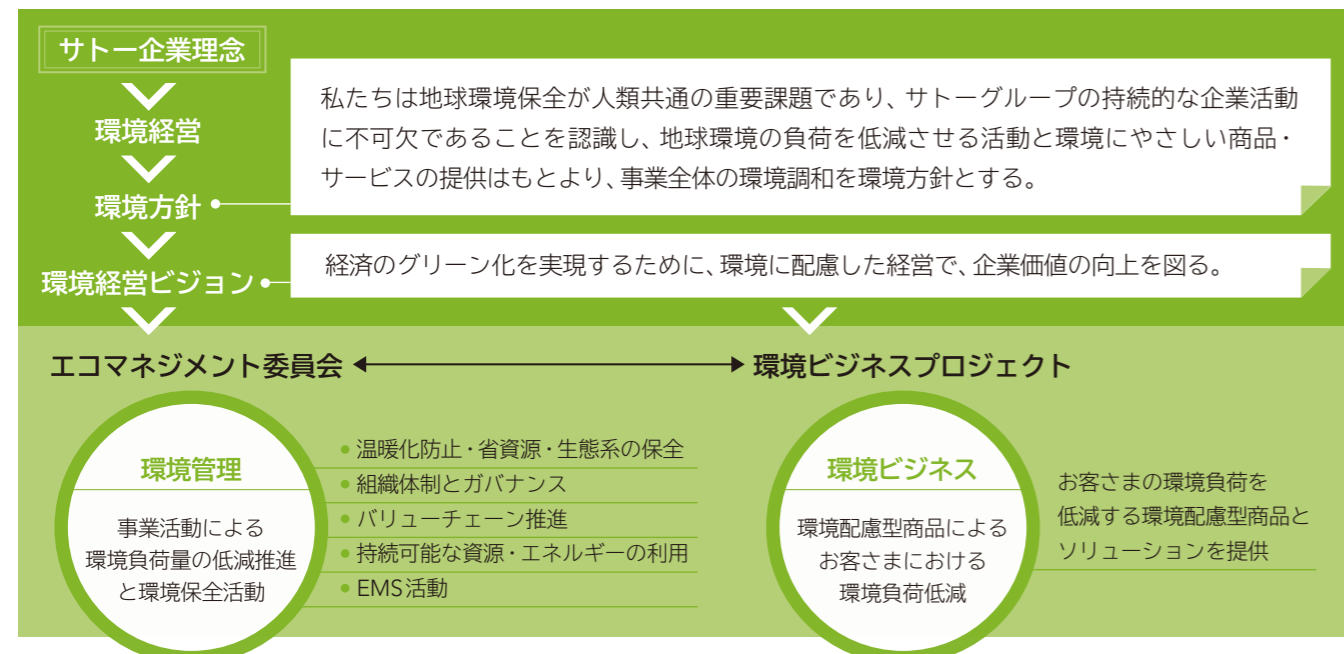
サトーホールディングス株式会社 取締役  
環境経営実行責任者兼エコマネジメント委員長  
**西田 浩一**



### 環境経営について

2008年に発足したエコマネジメント委員会と、2012年に発足した環境ビジネスプロジェクトがサトーグループの環境経営を推進するための両輪の役割を担っています。2017年度、環境経営をさらに加速させるため、環境方針と環境経営ビジョンを以下の通り改定しています。

#### 環境経営の実現に向けて



### 中長期の環境経営 目標と進捗

取り組み項目	貢献項目	主要指標	2016年度結果	2017年度目標	2020年度目標	2030年度目標
当社の環境調和型商品を使うことによるお客様における環境負荷低減	CO <sub>2</sub> 排出量削減(カーボンフットプリント)	日本海外 CO <sub>2</sub> 削減貢献量 (ton)	4,569	6,222	44,480	133,440
	水使用量削減(ウォーターフットプリント)	日本海外 水使用削減貢献量 (m <sup>3</sup> /m <sup>2</sup> )	109	111	117	351
	土地利用面積の削減(ランドフットプリント)	日本海外 土地利用面積削減貢献量 (ha/m <sup>2</sup> )	0.006	0.007	0.007	0.021
事業活動における環境負荷低減	Scope1&Scope2によるCO <sub>2</sub> 排出削減	日本 2013年度CO <sub>2</sub> 排出量対比 (ton)	2013年度対比 12.6%削減	2013年度対比 8%削減	2013年度対比 15%削減	2013年度対比 26%削減
	Scope1&Scope2によるCO <sub>2</sub> 排出削減	海外 2015年度CO <sub>2</sub> 排出量対比 (ton)	2015年度対比 4.2%増加	2015年度対比 5%削減	2015年度対比 10%削減	2015年度対比 26%削減
森林生態系保全活動の展開	植林活動への参画で森林保全と自然との調和を支える活動を通じ、CO <sub>2</sub> 削減につなげる	日本海外 CO <sub>2</sub> 吸収量 (ton)	13.2	13.2	40.0	145.0

### 各国の有害物質規制に対応したグリーン調達を推進

当社グループは取引先企業様との連携の下、欧州の化学物質規制「RoHS指令」など各国の有害物質の使用規制に対応したグリーン調達を实践し、サプライチェーンにおける環境負荷低減に積極的に取り組んでいます。各国の環境

規制対象の有害物質の材料使用を禁止する当社グループ独自の環境管理基準「SIS-001」を定め、取引先企業様に順守いただいています。

### 環境マネジメントを推進 (ISO14001 認証取得)

国内外の事業所およびグループ会社の製造・開発部門を中心に、ISO14001に基づく環境マネジメントシステムの継続的改善に努め、グループが一体となった環境マネジメントを推進しています。

また、ISO規格に準拠した100以上の項目からなる独自の

環境保全活動の認定制度「サトーグリーンファクトリー(SGF)」を制定。ISO14001を取得されていない取引先企業様に対し、SGFの順守を要請・導入支援するとともに、導入後も品質管理部門が定期的に全工場を監査し、環境対応・品質管理レベルの向上につなげています。

### FSC® CoC 認証を取得

サプライ商品は、FSC® CoC 認証を取得しています。信頼性の高い世界的な森林認証制度「FSC® 認証制度 (Forest Stewardship Council®)」は、適切な森林管理が行われていることを認証する森林管理の認証 (FM 認証: Forest Management) と、その森林からの木材・木材製品である

ことを認証する「加工・流過程の管理の認証 (CoC 認証: Chain of Custody)」の2つの認証制度からなります。当社グループではFSC® 認証制度のもと、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成への貢献に積極的に取り組んでいきます。

### お客様の環境負荷低減を支援する商品・ソリューションを提案

当社グループはサプライ、プリンタを自社で開発、製造することで、お客様の現場用途に合わせた最適な環境負荷低減商品・ソリューションを提案しています。

#### 焼却時のCO<sub>2</sub>発生を抑える技術「エコナノ®」

エコナノ®は、ナノテクノロジーによって燃焼時に発生するCO<sub>2</sub>を削減する技術です。2011年に世界初の「エコナノ® シール・ラベル」を発売して以来、焼却処分されるさまざまな商材へエコナノ®を適用し、商品開発を進めています。2017年には、食品のパッケージにも導入されました。食品用のCO<sub>2</sub>削減包材として世界初の導入となります。



#### 台紙の無いシール・ラベル「ノンセパ®」

台紙が無いことで、原料となる木材の使用量の削減と台紙の焼却処分が不要になり、環境負荷の低減につながる商品です。最適な印字環境を実現するため、ノンセパ®用の各種プリンタをご用意しています。







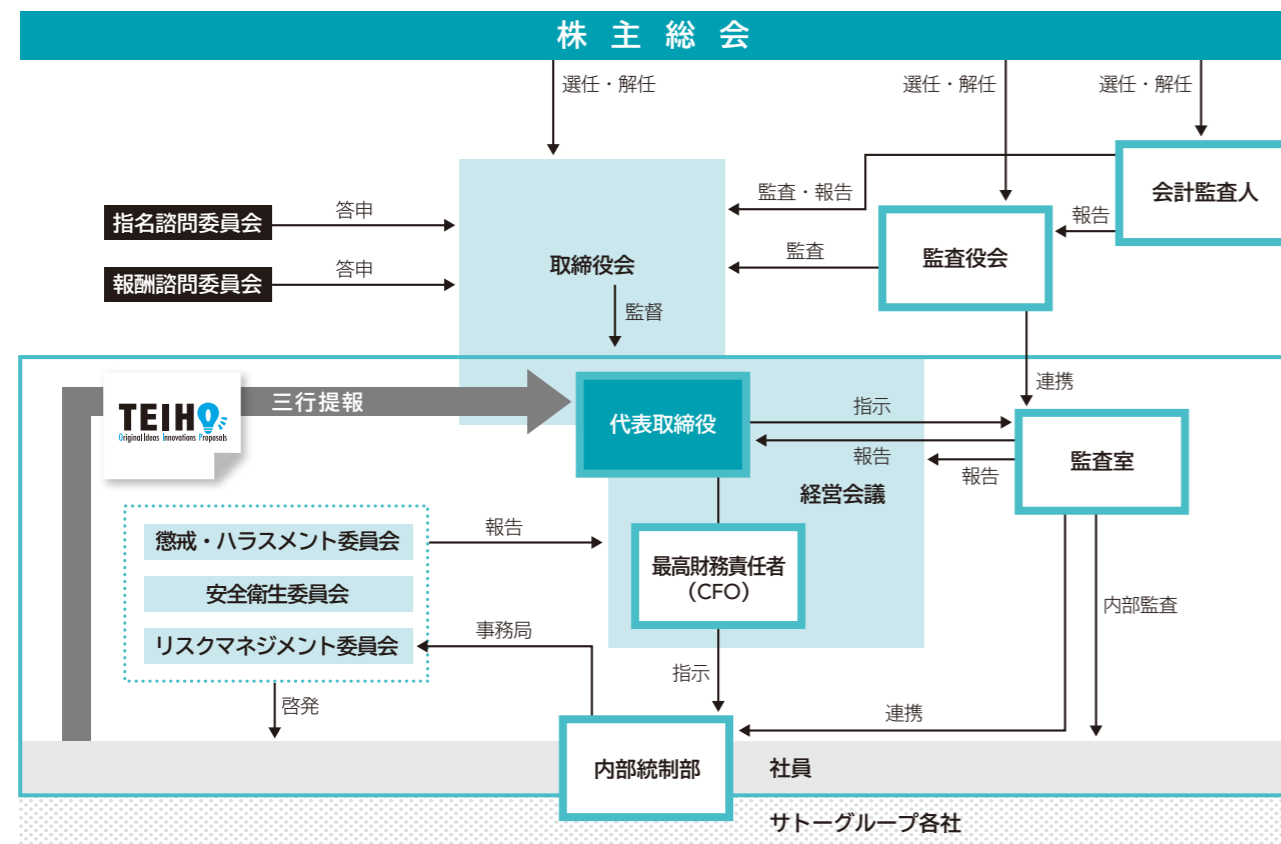
## 基本的な考え方

当社はグループ共通の企業理念の下、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の拡大のために「経営効率の向上と健全性の維持」を重要課題として捉え、これを達成するために透明性の高い経営を実践しています。

当社は監査役制度を採用し、会計監査人と連携して経営

監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入により意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図ることで、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

## コーポレート・ガバナンスの体制



### 株主総会

当社は、株主の皆さまと直接対話することで相互理解を深める場として、株主総会が最重要であると位置付けています。集中日を避けた開催日の設定を行うとともに、株主総会では株主の皆さまが発言しやすい進行を心掛けています。

### 取締役会

#### ● 社外取締役が過半数

持続可能な成長力と中長期的な企業価値拡大をめざし、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社外取締役ならびに社外監査役を積極的に選任しています。

取締役会は11名で構成し、過半数の6名が社外取締役(うち女性2名)、監査役会は4名で構成し、社外監査役2名(うち女性1名)となっています。

また、監査役は取締役会をはじめ、重要な会議に出席し、業務執行の監査を行い、監査役会では、代表取締役と定期的な意見交換会を開催し、コーポレート・ガバナンスについての課題解決に向けた活動へと結び付けるように努めています。

#### ● 取締役会の議長は輪番制、座席は自由席

取締役会の議長は社外取締役と業務執行を担当しない社内取締役の輪番制かつ座席は自由席で、出席者全員が自由闊達に発言できる環境となっており、経営の透明性および公平性を確保しています。

当社は、株主の皆さまから企業統治を委嘱された取締役と、取締役会から業務を委嘱された執行役員を区分した経営体制を2003年から実施しています。

#### ● 取締役会全体の実効性に関する主な評価

取締役会のあり方、実効性について評価するため、2017年5月に全取締役・監査役を対象に書面によるアンケートの実施および意見交換会を行いました。アンケートでは、議長の輪番制が有効に機能し、取締役会で自由闊達な発言が行われているとの回答が全取締役・監査役よりありました。一方で、今後の課題として業務執行報告における執行役員の活動内容の報告頻度を増やすこと、また取締役会での議論をより深く行うために事前に読み込む時間を確保すべく資料を従来以上に早く送付して欲しいなどの意見をいただきました。評価を分析し、改善点を今後のアクションプランに落とし込み取り組んでいきます。

### 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

各諮問委員会は、社外取締役3名、代表取締役社長1名の4名の取締役で構成し、委員長は社外取締役から選定しています。

また、諮問委員会内での決定は、社外取締役のみで行い、取締役会の諮問機関として客観的かつ公正な視点から、指名諮問委員会は、取締役および執行役員の選任方針・各候補者案を、報酬諮問委員会は、取締役および執行役員の報酬

制度・水準および報酬額などについて審議し、取締役会へ答申しています。

### 経営会議

経営会議は業務執行の最高決議機関としての位置付けで、経営方針および経営に関する事項を決定しています。同会議は当社執行役員、当社グループ会社社長および当社社長が指名した幹部社員で構成されており、業務執行に関わる重要事項の決定の透明性も確保されています。

### 懲戒・ハラスメント委員会、安全衛生委員会、リスクマネジメント委員会

懲戒・ハラスメント委員会では、社内秩序を守るため、コンプライアンス違反した社員に対し厳正妥当な審査、実施を行うための機関です。コンプライアンスの推進強化に貢献しています。

安全衛生委員会では当社グループにおける安全衛生活動の充実を図り、労働災害を未然に防止するために必要な基本的事項を明確にし、当社グループの安全と健康維持・増進の支援をするとともに快適な職場環境づくりを行っています。リスクマネジメント委員会は、当社グループが抱えるリスクの洗い出しと、それらのリスクに対する具体的な対策を決め、発生時に備えております。また、リスク発生時において、同委員会は危機(災害)対策本部となり、復旧までの具体的なスケジュール、復旧策などを決定し、全社を統括する役割を担います。

### 監査室と内部統制部

監査室は当社各部署および当社グループの会計監査、業務監査、内部統制の評価を行っており、内部統制部は当社グループの管理部門とともに全体最適の視点で、業務を運営していくためのルール作りと既存ルールの運用徹底、改善支援を行っています。

業務運用の推進側とそのチェック側を分けることにより、公正かつ最適な業務運営を行うための環境を構築しています。

コーポレート・ガバナンスの状況などの詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載している「ガバナンス報告書」をご覧ください。

[http://www.sato.co.jp/ir/library/governance\\_report.html](http://www.sato.co.jp/ir/library/governance_report.html)



取締役

- ① 松山 一雄  
代表取締役社長兼 CEO
- ② 小瀧 龍太郎  
代表取締役副社長兼 COO  
株式会社サトー代表取締役社長
- ③ 西田 浩一
- ④ 土橋 郁夫
- ⑤ 鳴海 達夫

取締役(社外)

- ⑥ 鈴木 賢  
株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス代表取締役会長  
株式会社バイタルネット代表取締役会長
- ⑦ 田中 優子  
法政大学総長  
法政大学社会学部メディア社会学科教授  
法政大学国際日本学インスティテュート(大学院)教授
- ⑧ 伊藤 良二  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授  
株式会社プラネットプラン代表取締役
- ⑨ 嶋口 充輝  
慶應義塾大学名誉教授  
公益社団法人日本マーケティング協会理事長
- ⑩ 山田 秀雄  
山田・尾崎法律事務所所長  
公益財団法人橋秋子記念財団理事長
- ⑪ 松田 千恵子  
首都大学東京大学院社会科学部研究科教授  
首都大学東京都市教養学部教授

常勤監査役

- ⑫ 横井 信宏
- ⑬ 永倉 淳一

監査役(社外)

- ⑭ 山口 隆央  
山口公認会計士事務所所長
- ⑮ 八尾 紀子  
TMI 総合法律事務所パートナー

執行役員

- 山田 圭助  
専務執行役員  
最高戦略提携責任者(CAO)  
Argox Information Co., Ltd. チェアマン兼プレジデント  
SATO Auto-ID India Pvt. Ltd. マネージングディレクター
- 小瀧 智奈美  
執行役員  
サトープリンティング株式会社取締役副社長
- 熊林 知之  
執行役員  
アパレルID事業統括責任者
- 千田 浩三  
執行役員  
サトープライマリラベルインターナショナル株式会社代表取締役社長
- Maria Olcese  
執行役員  
南米統括  
Achernar S.A. ゼネラルマネージャー
- 小沼 宏行  
執行役員  
最高健康経営責任者(CWO)  
PJM 事業統括責任者  
サトーヘルスクエア株式会社代表取締役社長
- 田邊 康宏  
執行役員  
サトーインターナショナル株式会社代表取締役社長
- 阿部 陽一  
執行役員  
最高財務責任者(CFO)
- 大西 裕紀  
執行役員  
株式会社サトー東京事業統括
- 江上 茂樹  
執行役員  
最高人財責任者(CHRO)  
北上事業所長
- 山田 倫靖  
執行役員  
最高商品企画責任者(CPO)
- 弓場 吾朗  
執行役員  
北米統括  
SATO America, LLC. チェアマン兼CEO  
SATO Global Solutions, Inc. チェアマン兼CEO
- 榊原 美徳  
常務執行役員  
株式会社サトー取締役副社長営業統括
- 渡邊 信夫  
執行役員  
サトーインプレス株式会社代表取締役社長

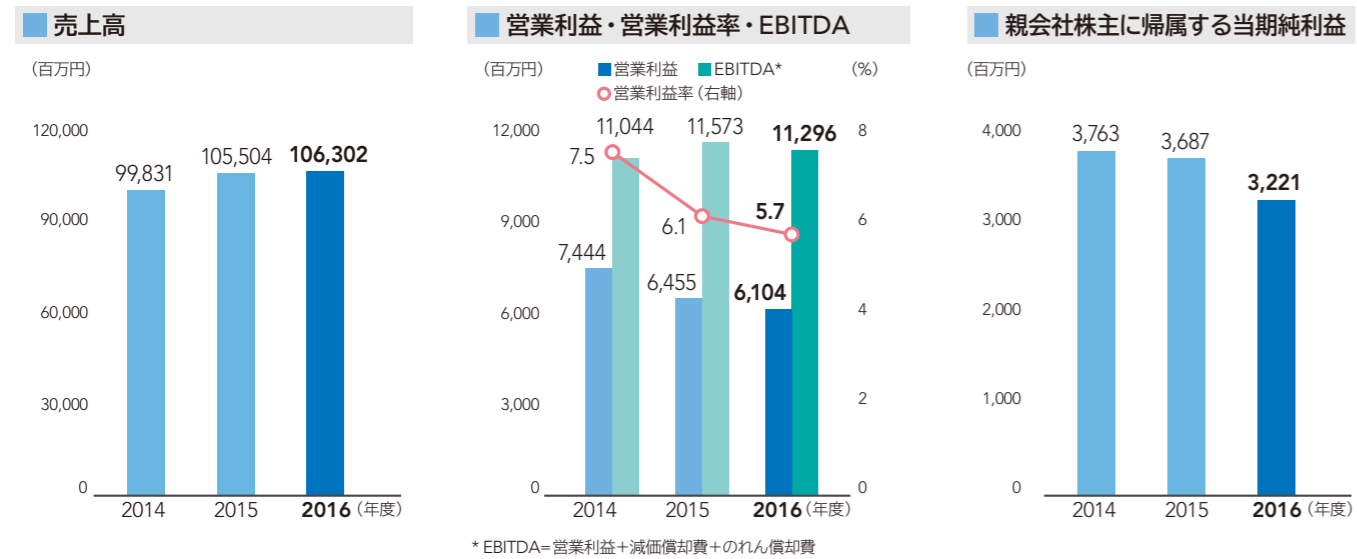


(2017年9月現在)

2017年3月期業績概況

2017年3月期の連結業績は、売上高106,302百万円(前期比100.8%)、営業利益6,104百万円(同94.6%)、経常利益5,426百万円(同88.7%)、親会社株主に帰属する当期純利益3,221百万円(同87.3%)で増収減益となりました。

日本事業の収益性が改善し力強い営業増益(同113.8%)を達成した一方、為替変動および新興国における市場環境の悪化などによって海外事業が大幅な営業減益(同62.6%)となり、連結業績に大きな影響を及ぼしました。



セグメント別概況

日本

日本市場においては、製造業やEコマース分野での需要が拡大し、メカトロ(プリンタなど)、サプライともに売上は前年を上回りました。円高による仕入れコストの減少や、バーコードプリンタの戦略機「CLNX-Jシリーズ」の販売増などによる粗利率の改善が進み、営業利益は前年を上回り、利益率も改善しました。

Eコマース分野を含む物流業、製造業を中心に各市場における自動化と効率化の需要は、一般的な人手不足の傾向もあり旺盛です。当社はこれまでお客さまの現場課題に真摯に向き合い解決してきた個別提案を順次共通パッケージとして商品化しており、それに伴う商談案件数も増加しています。今後さらにソリューション力を磨くことで日本市場での安定成長をめざしていきます。

これらの結果、売上高は67,375百万円(前期比101.9%)、営業利益4,331百万円(同113.8%)となりました。

米州

北米市場においては、SATO America社が大手ドラッグストア向けのラベルビジネスの計画を上回る伸長や、「CLNXシリーズ」をはじめとするバーコードプリンタの販売が引き続き好調で、売上高・営業利益ともに前年を大きく上回りました。SATO Global Solutions社は、食材管理用途でプリン

タの大口商談があり売上高は前年を上回ったものの、複数の大手グローバル企業と共同で進めるリテール向けデジタルソリューションの開発が遅延し、本格導入が来期となったことから、前年を上回る営業赤字となりました。

南米市場においては、アルゼンチンのAchernar社が、同国の大幅な通貨下落、インフレ、消費低迷の影響を受けて特定主要顧客への販売が延伸し、営業利益は前年を下回りました。一方で2015年11月に連結子会社化したブラジル国内のプライマリーラベル事業大手Prakolar社が同地域の業績に寄与しました。

これらの結果、米州の売上高は13,580百万円(前期比107.6% [為替影響を除く前期比122.0%])、営業利益83百万円(同18.0%)となりました。

欧州

欧州市場においては、ロシアでプライマリーラベル事業を手掛けるOkil-Holding社は現地通貨ベースでは売上を順調に伸ばしましたが、在庫の見直しなどに伴う一過性の損失の計上により、大幅な減益となりました。既存ビジネスについては、ドイツをはじめとする各国で「CLNXシリーズ」の販売台数を大きく伸ばしたほか、各種営業体制強化策が奏功し、現地通貨ベースで増収増益となりました。また2016年3月より稼働を開始したポーランドのラベル新工場を活用し、安定したサプライのリポートビジネス確立に

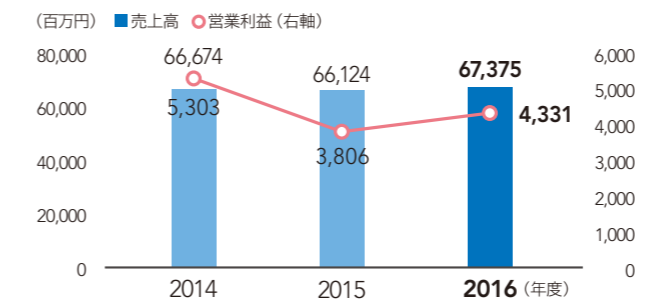
向けた施策を推進しています。

これらの結果、売上高12,525百万円(前期比95.6% [為替影響を除く前期比109.0%])、営業利益584百万円(同69.9%)となりました。

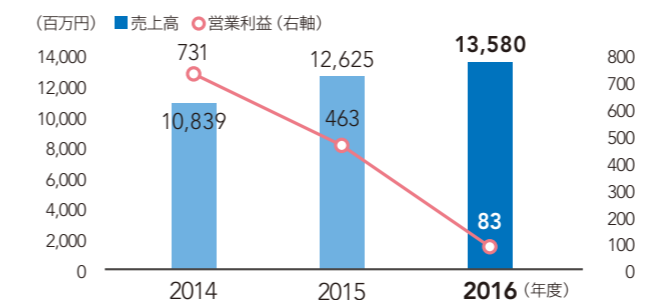
アジア・オセアニア

アジア市場においては、インド、インドネシア、ベトナムの売上高は、引き続き現地通貨ベースで前年比2桁増となりましたが、一方で、中国やタイ、シンガポールなどの国々においては経済成長が鈍化したほか、日系製造業向けの売上高が伸び悩み、現地通貨ベースで1桁増に留まりました。コスト面では2016年5月にインドネシアにラベル工場を新設し同国でのビジネス強化を図ったほか、フィリピン、台湾での自動認識ソリューション需要の高まりを受け、販売

日本



米州



子会社を設立したことなどにより、営業利益は前年を下回りました。

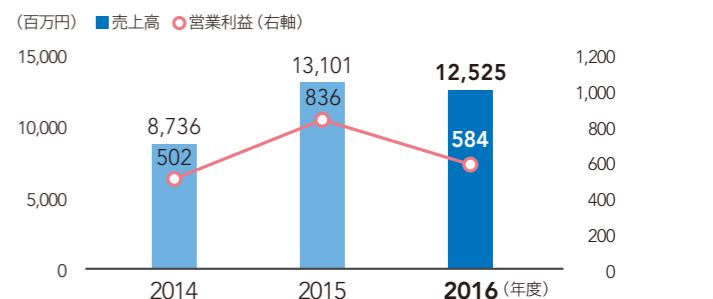
オセアニア市場は、販売会社が堅調に営業利益を伸ばしたほか、独自のRFID技術であるPJMを開発するSATO Vicinity社の収益が改善しました。

Argox社は市場環境の悪化や新商品投入が遅れたことにより減収減益となりました。現在新たな成長市場の開拓、新商品の投入により業績の回復をめざしています。

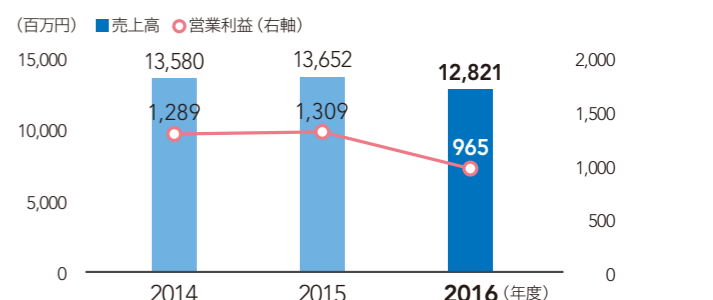
当社はアジア市場を引き続き成長期待が高く、営業利益の貢献度も高い重要な市場と位置付けています。今後もさらなる市場拡大に向け、経営資源の投入を検討していきます。

これらの結果、売上高は12,821百万円(前期比93.9% [為替影響を除く前期比104.2%])、営業利益965百万円(同73.7%)となりました。

欧州



アジア・オセアニア



今期(2018年3月期)の見通し

2017年度の連結業績は、期初(2017年5月9日)に開示した、売上高113,500百万円(当期比106.8%)、営業利益6,000百万円(同98.3%)を計画しています。

ベースビジネスである「自動認識ソリューション事業」は、売上高(113,000百万円)、営業利益(7,700百万円)ともに過去最高を達成する計画です。

一方で、2017年1月に完全子会社化したイギリスの

DataLase社が持つ「インライン・デジタル・プリンティング(IDP)」技術およびCO<sub>2</sub>削減剤の「エコナノ®」を軸として2017年度から本格的に取り組む「素材事業」は、DataLase社の研究開発費とのれん償却費の発生などにより1,700百万円の営業損失を計画しています。

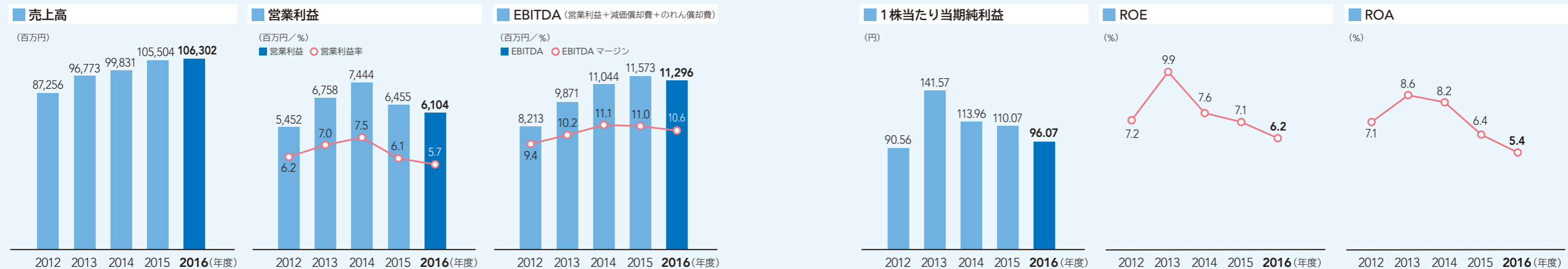
中期経営計画における各施策を速やかに実行に移し、計画達成に向け全社を挙げて邁進してまいります。

# 11年間の財務ハイライト

3月31日終了の連結会計年度

(百万円)

	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>経営成績</b>											
売上高	82,491	87,790	78,163	74,917	78,368	80,536	87,256	96,773	99,831	105,504	106,302
海外売上高比率	31.5%	31.6%	26.8%	24.2%	23.7%	23.0%	25.6%	29.3%	33.2%	37.3%	36.6%
売上総利益	35,890	37,857	32,399	31,279	33,018	34,217	36,410	41,180	42,708	44,942	45,022
販売費および一般管理費	30,195	32,453	31,669	28,705	28,791	29,564	30,958	34,421	35,264	38,487	38,917
営業利益	5,695	5,404	730	2,574	4,226	4,652	5,452	6,758	7,444	6,455	6,104
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	8,180	8,208	3,565	5,123	6,417	6,830	8,213	9,871	11,044	11,573	11,296
親会社株主に帰属する当期純利益	2,389	2,062	2,050	781	503	1,953	2,726	4,295	3,763	3,687	3,221
<b>財政状態</b>											
総資産	66,923	66,103	61,692	64,203	66,134	74,830	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280
純資産	37,508	36,671	35,918	35,985	34,929	36,172	40,205	46,734	53,158	52,155	54,217
研究開発費	1,501	1,728	1,922	1,826	1,902	1,859	2,042	2,225	2,292	2,414	2,387
設備投資	4,278	2,424	2,361	2,387	5,084	1,836	3,059	6,106	7,372	6,717	5,723
減価償却費およびのれん償却費	2,484	2,804	2,835	2,549	2,190	2,177	2,760	3,112	3,599	5,118	5,191
<b>キャッシュフロー</b>											
営業活動によるキャッシュフロー	2,912	4,108	4,994	5,860	1,595	4,434	3,793	10,589	9,205	6,091	10,769
投資活動によるキャッシュフロー	△ 4,066	△ 2,522	△ 2,217	△ 2,093	△ 4,283	△ 7,015	△ 984	△ 4,776	△ 6,221	△ 9,596	△ 8,716
フリーキャッシュフロー(営業CF+投資CF)	△ 1,154	1,585	2,777	3,766	△ 2,687	△ 2,581	2,809	5,812	2,983	△ 3,504	2,052
財務活動によるキャッシュフロー	496	△ 793	△ 2,476	△ 826	△ 3	3,273	△ 2,839	△ 1,511	△ 3,062	3,254	△ 1,343
現金および現金同等物の期末残高	10,344	11,035	10,814	13,774	10,813	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212	16,757
<b>1株当たり情報(円)</b>											
当期純利益(EPS)	76.30	66.70	67.40	25.95	16.71	64.87	90.56	141.57	113.96	110.07	96.07
純資産(BPS)	1,205.33	1,195.69	1,189.50	1,191.84	1,156.88	1,201.02	1,330.77	1,454.90	1,579.15	1,525.09	1,579.53
配当金(DPS)	32	33	33	33	34	35	37	40	45	55	60
<b>財務指標</b>											
売上総利益率	43.5%	43.1%	41.5%	41.8%	42.1%	42.5%	41.7%	42.6%	42.8%	42.6%	42.4%
営業利益率	6.9%	6.2%	0.9%	3.4%	5.4%	5.8%	6.2%	7.0%	7.5%	6.1%	5.7%
EBITDAマージン	9.9%	9.4%	4.6%	6.8%	8.2%	8.5%	9.4%	10.2%	11.1%	11.0%	10.6%
総資産経常利益率(ROA)	8.5%	7.1%	0.6%	3.6%	5.7%	5.9%	7.1%	8.6%	8.2%	6.4%	5.4%
自己資本利益率(ROE)	6.4%	5.6%	5.7%	2.2%	1.4%	5.5%	7.2%	9.9%	7.6%	7.1%	6.2%
自己資本比率	56.0%	55.4%	58.1%	55.9%	52.7%	48.3%	51.7%	53.7%	55.6%	52.8%	50.8%
有利子負債比率(D/Eレシオ) <small>※リース債務、ゼロクーポン債(転換社債)を含む</small>	15.6%	18.5%	17.1%	19.6%	24.9%	38.2%	31.8%	23.5%	18.7%	31.5%	32.1%



## 財務諸表

### 貸借対照表

(百万円)					
科目	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>流動資産</b>	46,690	53,647	56,331	54,235	55,571
現金および預金	12,577	17,562	18,859	17,856	17,139
受取手形および売掛金	20,942	22,390	23,132	22,460	23,215
有価証券	93	198	175	187	236
商品および製品	6,632	6,852	7,781	7,264	7,585
仕掛品	190	226	332	422	607
原材料および貯蔵品	1,858	2,199	2,846	2,795	2,798
未収入金	884	1,453	1,061	1,563	1,577
未収還付法人税等	1,035	—	—	—	—
繰延税金資産	1,492	1,625	872	738	819
その他	1,069	1,281	1,419	1,086	1,760
貸倒引当金	△86	△143	△149	△139	△168
<b>固定資産</b>	30,831	33,089	38,843	42,652	48,709
<b>有形固定資産</b>	18,694	20,337	21,126	24,853	27,351
建物および構築物	5,414	5,149	4,998	6,420	7,274
機械装置および運搬具	4,330	5,547	7,718	10,146	10,496
工具、器具および備品	1,006	1,157	1,794	1,511	1,339
土地	7,657	8,017	4,975	5,440	7,066
建設仮勘定	286	465	1,639	1,335	1,174
<b>無形固定資産</b>	6,600	7,708	12,760	10,834	16,607
のれん	4,774	4,058	6,291	4,596	10,942
ソフトウェア	954	1,141	993	4,877	4,151
借地権	187	190	192	167	144
その他	684	2,318	5,283	1,193	1,368
<b>投資その他の資産</b>	5,536	5,043	4,956	6,963	4,750
投資有価証券	247	1,308	1,456	3,448	1,379
長期貸付金	363	113	265	371	376
差入保証金	604	599	650	626	615
繰延税金資産	3,109	1,780	1,251	1,035	1,220
退職給付に係る資産	—	3	4	2	—
その他	1,647	1,674	1,731	1,894	1,846
貸倒引当金	△436	△436	△403	△414	△687
<b>資産合計</b>	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280
科目	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>流動負債</b>	27,405	31,346	33,271	33,750	34,446
支払手形および買掛金	5,180	5,698	7,067	6,475	7,702
電子記録債務	—	—	—	—	11,668
短期借入金	3,954	4,137	3,333	7,783	4,338
リース債務	571	524	845	676	686
未払金	13,372	15,691	14,375	13,054	1,876
未払法人税等	478	947	1,685	947	1,714
賞与引当金	173	239	285	269	247
役員賞与引当金	19	42	—	—	—
製品保証引当金	39	41	46	117	223
その他	3,615	4,021	5,631	4,425	5,988
<b>固定負債</b>	9,911	8,656	8,745	10,982	15,616
新株予約権付社債	5,000	2,215	60	—	—
長期借入金	1,041	1,041	2,217	3,935	8,663
リース債務	2,042	2,889	3,301	3,573	3,169
退職給付引当金	1,324	—	—	—	—
退職給付に係る負債	—	2,159	2,634	2,212	2,345
その他	502	351	531	1,262	1,438
<b>負債合計</b>	37,316	40,002	42,016	44,732	50,063
<b>株主資本</b>	39,247	45,181	49,726	51,468	52,747
資本金	6,331	7,361	8,438	8,468	8,468
資本剰余金	5,799	6,819	7,897	7,666	7,775
利益剰余金	30,577	33,557	35,946	37,892	39,162
自己株式	△3,460	△2,556	△2,556	△2,559	△2,659
<b>その他の包括利益累計額</b>	821	1,390	3,148	△342	209
その他有価証券評価差額金	0	38	2	1	1
為替換算調整勘定	820	1,902	4,235	310	854
退職給付に係る調整累計額	—	△550	△1,089	△654	△645
<b>新株予約権</b>	—	25	62	100	99
<b>非支配株主持分</b>	136	136	220	928	1,160
<b>純資産合計</b>	40,205	46,734	53,158	52,155	54,217
<b>負債純資産合計</b>	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280

### 損益計算書

(百万円)					
科目	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>売上高</b>	87,256	96,773	99,831	105,504	106,302
<b>売上原価</b>	50,845	55,593	57,122	60,562	61,279
<b>売上総利益</b>	36,410	41,180	42,708	44,942	45,022
<b>販売費および一般管理費</b>	30,958	34,421	35,264	38,487	38,917
<b>営業利益</b>	5,452	6,758	7,444	6,455	6,104
<b>営業外収益</b>	311	679	567	488	516
受取利息	53	63	74	118	135
受取配当金	0	7	7	14	12
仕入割引	10	20	22	28	21
受取賃貸料	146	158	118	154	143
為替差益	—	183	76	—	—
その他	100	246	267	170	202
<b>営業外費用</b>	334	353	527	824	1,194
支払利息	112	136	209	201	129
売上割引	31	49	70	65	59
為替差損	19	—	—	350	108
貸倒引当金繰入額	—	—	—	—	304
持分法による投資損失	—	—	—	—	303
その他	170	168	247	206	289
<b>経常利益</b>	5,429	7,084	7,484	6,119	5,426
<b>特別利益</b>	6	51	746	21	613
固定資産売却益	6	51	730	21	14
投資有価証券売却益	0	—	—	—	—
新株予約権戻入益	—	—	15	—	—
段階取得に係る差益	—	—	—	—	598
<b>特別損失</b>	454	126	459	254	605
固定資産売却損	3	29	9	9	7
固定資産除却損	78	68	6	125	39
減損損失	—	—	443	—	557
事業再編損	233	—	—	106	—
為替換算調整勘定取崩額	138	28	—	—	—
前期損益修正損	—	—	—	12	—
<b>税金等調整前当期純利益</b>	4,982	7,008	7,770	5,887	5,434
法人税、住民税および事業税	884	1,428	2,439	1,701	2,468
過年度法人税等	—	—	204	—	—
法人税等調整額	1,364	1,276	1,335	432	△298
<b>法人税等合計</b>	2,248	2,704	3,980	2,134	2,170
<b>当期純利益</b>	2,733	4,304	3,790	3,752	3,263
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	6	8	27	65	42
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	2,726	4,295	3,763	3,687	3,221

### キャッシュフロー計算書

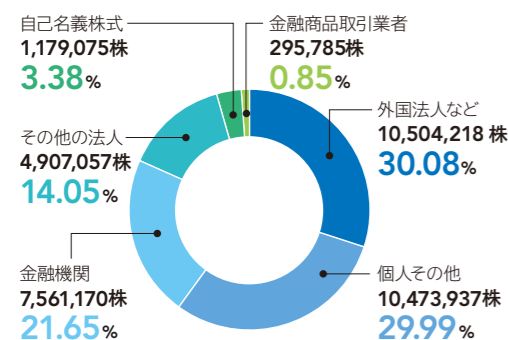
(百万円)					
科目	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	3,793	10,589	9,205	6,091	10,769
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	△984	△4,776	△6,221	△9,596	△8,716
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	△2,839	△1,511	△3,062	3,254	△1,343
現金および現金同等物に係る換算差額	644	470	459	△682	△164
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	614	4,771	381	△933	545
現金および現金同等物の期首残高	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212
現金および現金同等物の期末残高	11,992	16,763	17,145	16,212	16,757

株式情報 (2017年3月31日現在)

株式の概要

発行可能株式総数: 80,000,000株  
 発行済株式の総数: 34,921,242株  
 株主総数: 8,067名  
 上場証券取引所: 東京証券取引所 市場第一部  
 証券コード: 6287  
 事業年度: 毎年4月1日から 翌年3月31日まで  
 定時株主総会: 6月  
 株主名簿管理人: 三菱UFJ信託銀行 株式会社

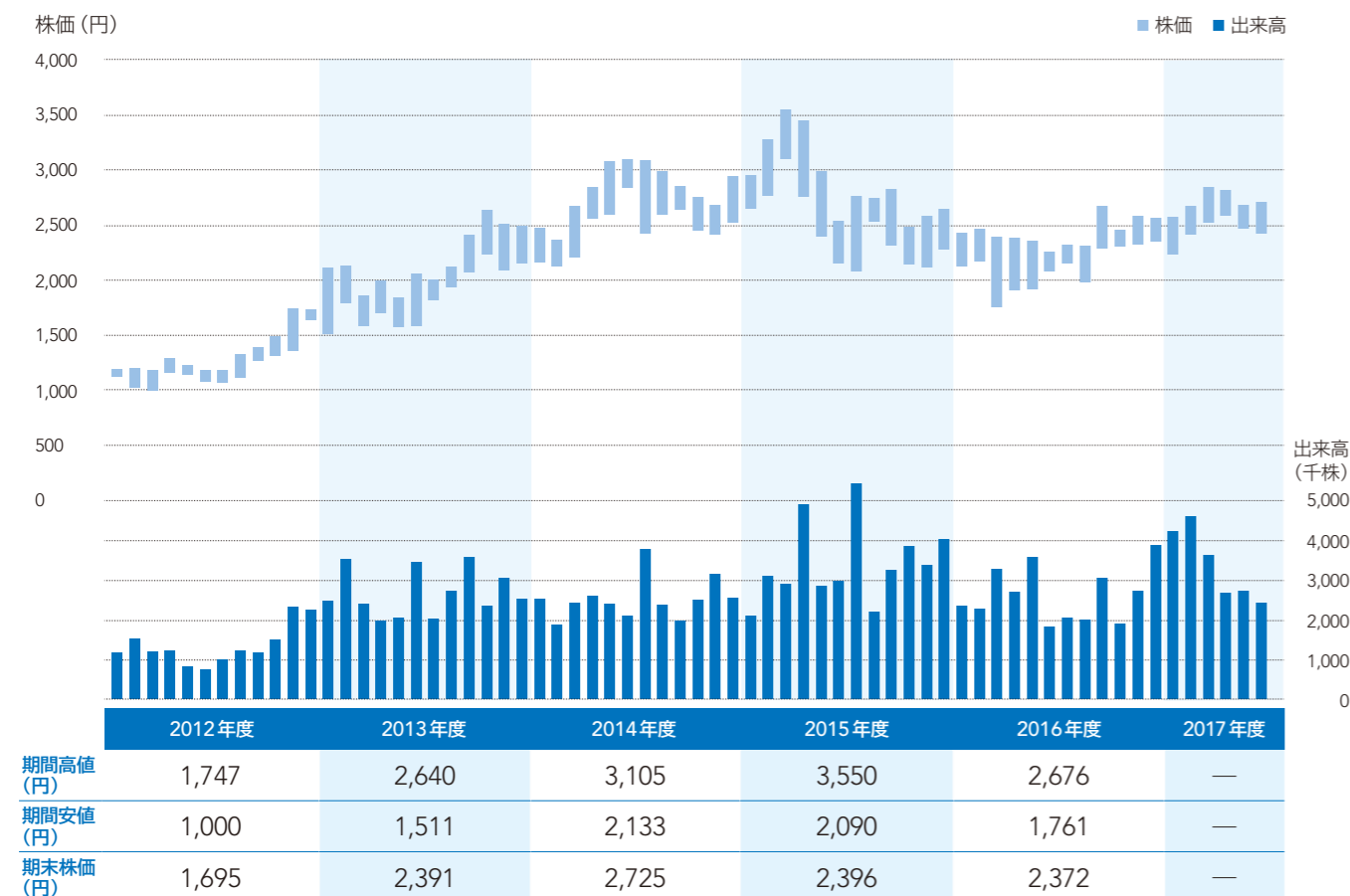
所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社(信託口)	4,286,300	12.27
公益財団法人 佐藤陽国際奨学財団(合計)	3,786,200	10.84
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	1,609,600	4.60
サトー社員持株会	1,275,364	3.65
CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY	1,262,329	3.61
サトーホールディングス株式会社	1,179,075	3.37
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,052,700	3.01
横井 美恵子	905,145	2.59
佐藤 静江	897,470	2.56
株式会社アリーナ	854,460	2.44

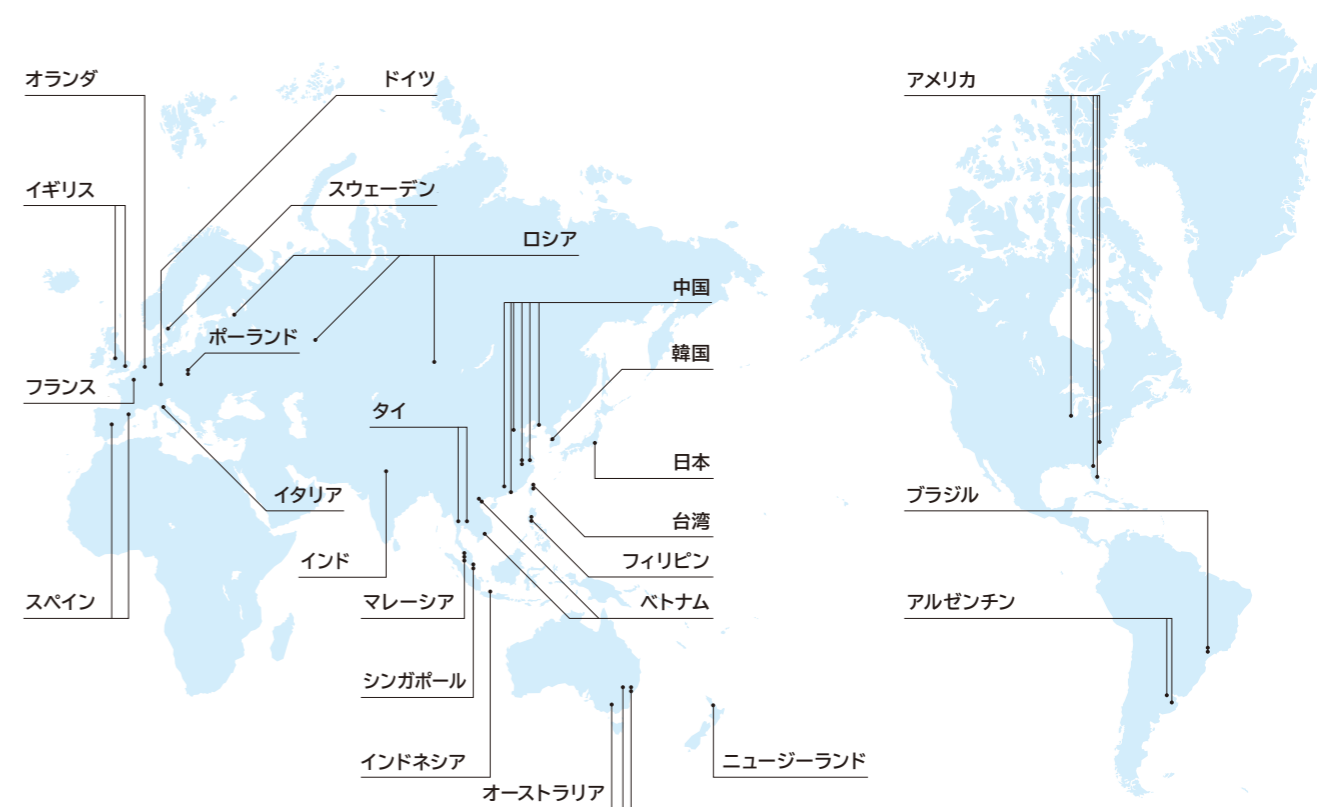
株価・出来高



会社概要 (2017年3月31日現在)

商号: サトーホールディングス株式会社 SATO HOLDINGS CORPORATION  
 本社所在地: 東京都目黒区下目黒1丁目7番1号 ナレッジプラザ  
 創業: 1940年  
 設立: 1951年  
 代表者: 代表取締役社長兼CEO 松山 一雄  
 代表取締役副社長兼COO 小瀧 龍太郎  
 資本金: 84億円  
 連結従業員数: 5,012名  
 連結売上高: 1,063億円

拠点一覧 (2017年9月1日現在)



お問い合わせ

サトーホールディングス株式会社  
 コミュニケーション統括部広報グループ  
 TEL: 03-5745-3412 FAX: 03-5487-8544  
 e-mail: grp-sato-ir1460@sato-global.com  
 Webサイト: <http://www.sato.co.jp/>  
 投資家情報: <http://www.sato.co.jp/ir/>

免責事項

当資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略などに関する情報は、当資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内で行った判断に基づくものです。しかしながら実際には、通常予測し得ないような特別事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生、その他のリスクや不確定な要因などにより、当資料記載の業績見通しや将来の見通しとは異なる結果を生じ得る可能性を含んでおります。当社として、その確実性を保証するものではありませんことをご留意下さい。