

海外事業



# グローバルな「コト売り」の展開に向けて 取り組みを推進

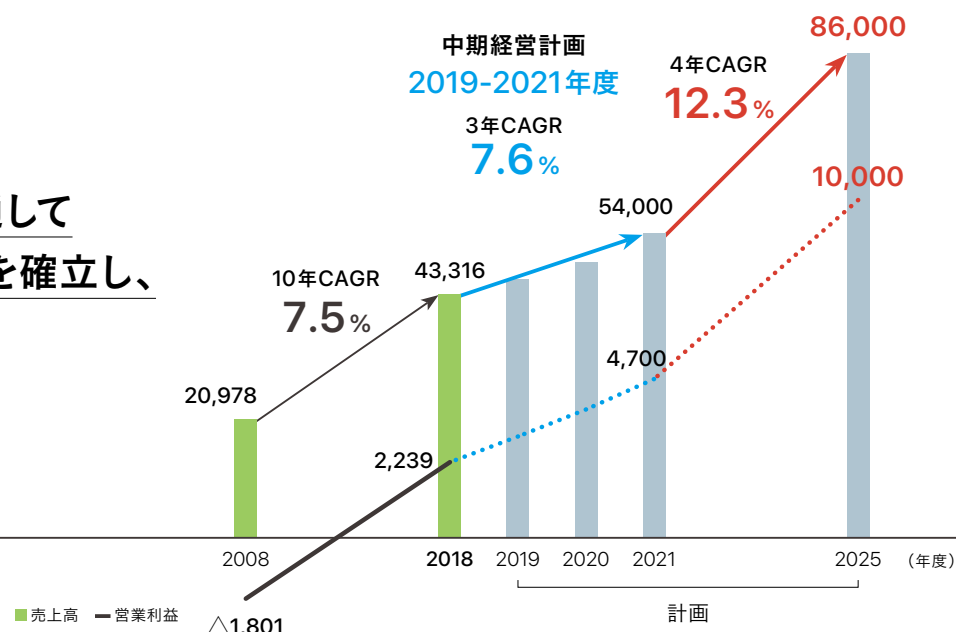
2018年度は主にプリンタやサプライなどのベース事業が伸長したことで、過去最高の売上高を更新し、増収・増益となりました。引き続き、日本では成果が出ている「コト売り」の浸透に注力すると共に、重点国および海外人財への戦略的投資を行い、グローバルでの飛躍を目指します。



海外売上高・営業利益の  
実績と目標

(百万円)

中期経営計画を通して  
「コト売り」の基盤を確立し、  
成長を加速



## 2018年度の海外事業の状況

2018年度は、アジアでの堅調な伸びや欧州での大口案件の受注などに支えられ、海外事業は過去最高の売上高を更新し、増収・増益となりました。一方で、米中貿易摩擦による中国関連ビジネスの減速に加え、サプライ商品の原材料となる紙製品の値上がりなどにより、残念ながら期初の計画値には届きませんでした。要因として、戦略転換が遅れた面は否めません。十分な事業機会があるにもかかわらず、日本で成功している「コト売り」の浸透に想定以上の時間を要しています。

もちろん戦略転換が全く進んでいないわけではありません。2018年度の成果としては、これまでにないスピードで大手企業との商談件数を増加させたことが挙げられます。2019年度には、この取り組みを業績へ反映させるべく力を注ぎます。これら商談の増加の背景には、新規商談を獲得するための仕組みを整備した点があります。

これにより、海外グループ会社同士の連携が高まりました。また、「現場力」というサトーグループの強みが、さまざまな機会を通じて海外のスタッフに認識されると共に、「コト売り」の意識が醸成されてきたことも後押ししました。

グローバルで展開する大手企業のアカウントを持つことは、サトーグループのプレゼンスを大きく向上させます。今後はこの実績をてこにした営業展開やアライアンス候補先からの信頼獲得などにつなげていきます。

今後成長できる市場としては、食品に期待を持っています。アレルギー表示漏れなどの食品事故などが社会問題化する中で、食品表示基準は年々世界的に厳格化しており、それに対応する食品ラベルの需要はますます増大すると予想しています。特にアジアを中心とした新興国においては、生活水準の向上と共に安心・安全ニーズが高まっており、良好な事業環境が今後継続すると見込んでいます。

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  
進藤 隼人



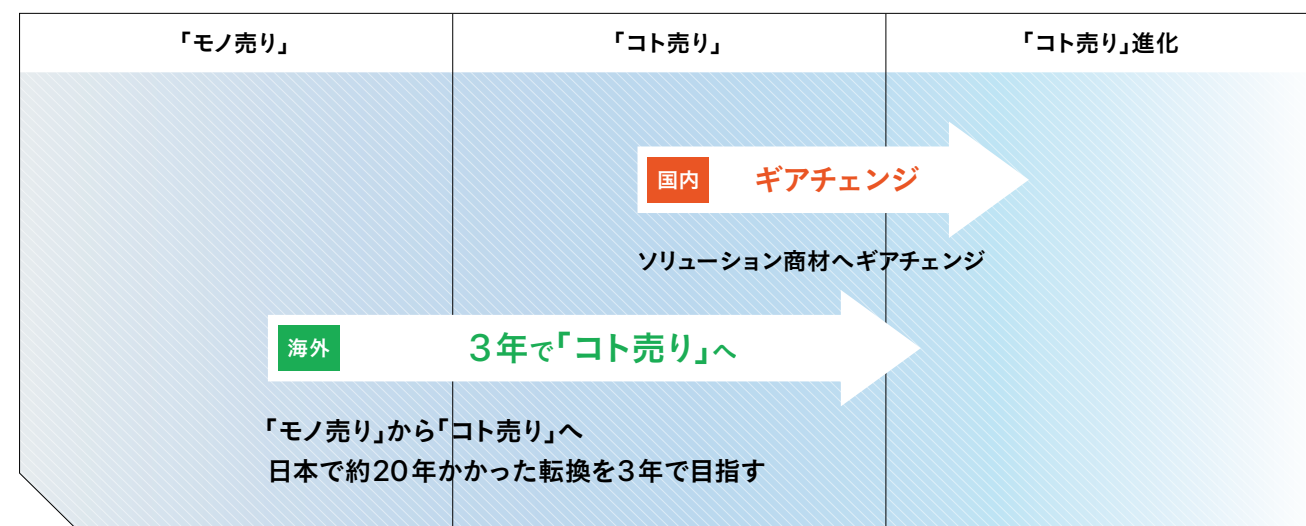
## 重点国を定め、戦略的投資を実行

国内で成果が出ている「モノ売り」から「コト売り」への転換を、海外では今後3年間で計画を立てています。この期間での達成は、かなりチャレンジングな目標と認識していますが、ラベルプリンタなどを単体で販売する「モノ売り」中心の事業を続けていては、価格競争に巻き込まれたり事業環境悪化の影響を受けやすかったり、成長が限定的になることは明白です。追い風にある現状の外部環境の下、商品やサービスをお客さまのニーズによって組み合わせる「コト売り」を強化する戦略の推進が急務と考えています。

この戦略を成功へと導くためには、大きな成長が見込める国に対して、経営資源を効果的に投入していくターゲットングが重要となります。私は、アジアの新興国を中心とした経済が大幅に成長するエリアについては、非常に高い事業ポテンシャルを感じています。なぜなら、GDPの増加にともなう生活水準の向上は、省力化や安心・安全に対するニーズの拡大につながり、自動認識ソリューションの需要増加と強い相関性があるからです。そして、その中でもサトーグループのビジネスとの親和性が特に高いインドとベトナムを今回最重点国として決めました。アジア以外では、圧倒的な市場規模を持つ米国を最重点国としました。

インドおよびベトナムにおいては、急激な経済成長にともない製品のトレーサビリティの向上や生産管理の改善が進んでおり、製造業を中心にソリューションのニーズは高まっています。特にインドでは、有能なIT人材が豊富に揃う現地パートナー候補が多数存在しており、ソリューション提供に欠かせないソフトウェア開発の協力体制を構築できる点がメリットです。また、ジェネリック医薬品などを製造・輸出する多くの製薬会社が拠点を置いており、高品質な表示ラベルの需要があります。こうしたチャンスを確認するため、サプライ製造拠点の新設や現地パートナーとの提携、専門人材獲得に向けて積極的な投資を進め、着実に事業を拡大していく考えです。

米国については、成長率こそ高くないものの、依然として世界最大のGDPを誇り、圧倒的な市場規模があります。またグローバルに展開する巨大企業の本社は同国に集中しており、今後は27カ国のネットワークを生かすと共に米国販売機能を拡充し、米国発信でグローバル・キー・アカウントのお客さまへのソリューション提案を強化していきます。また、M&Aや新たなアライアンス先との提携を検討すると共に、サプライの供給拠点なども拡大していきます。



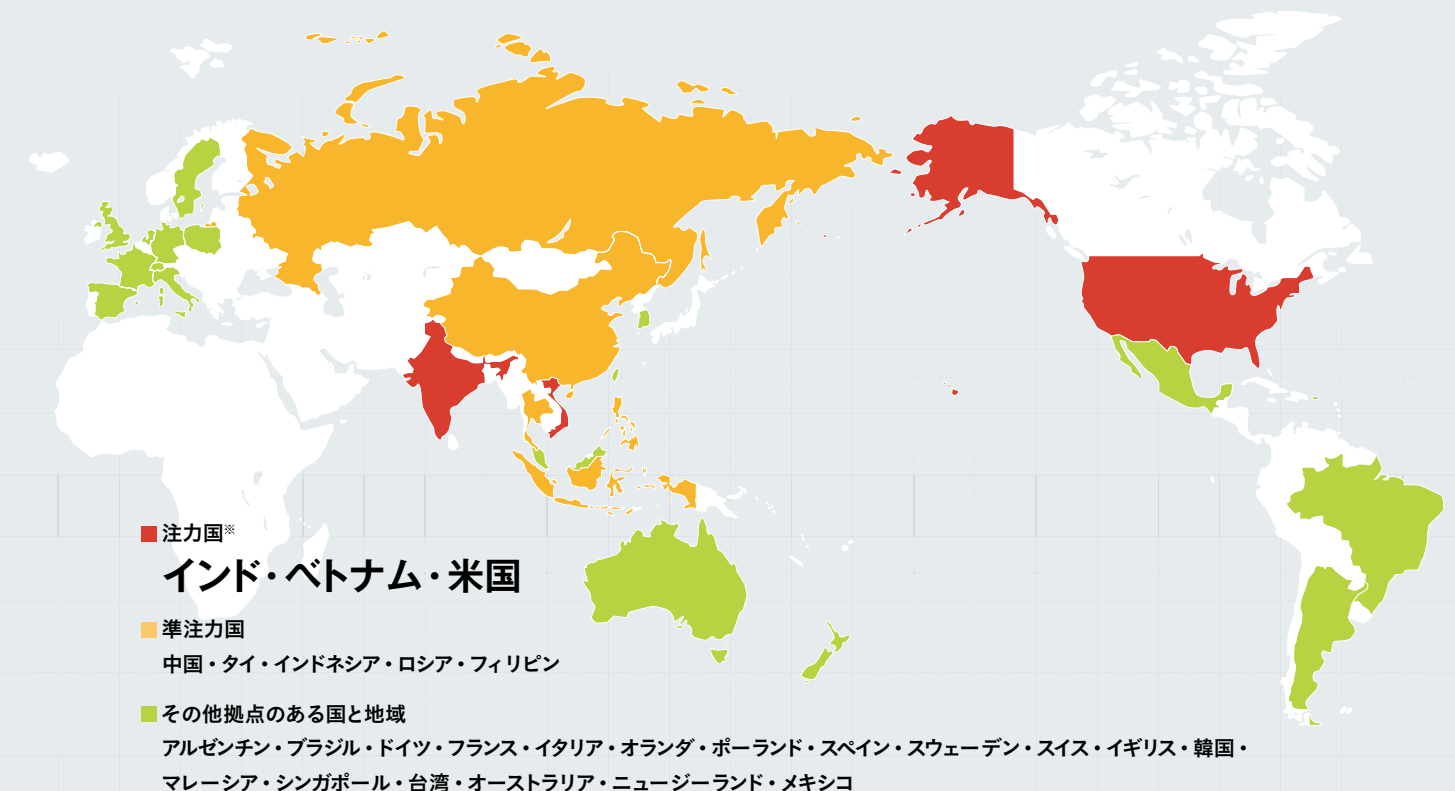
## ポテンシャルの高い国・エリア・業界を絞り、戦略・戦術・投資を具体的にスピードを上げて実行

### 戦略骨子

1. 注力エリアにおける拠点と人員の最適化
2. 製品・サービス・ソリューションの供給基盤整備
3. 「コト売り」を支えるツールや機能の整備
4. グローバルアライアンスの強化
5. CRM(顧客情報管理)システムなどインフラの整備

投資

### 最注力の国と地域



※ マクロデータに加えてサトーグループのビジネスとの親和性やサプライチェーンの成熟度などにより選定

## 「コト売り」を支える組織とインフラの整備

私たちの強みは、お客さまとのコミュニケーションの中で現場での細かなニーズを吸い上げ、それに対応するキラーコンテンツを生み出し続け、独自のソリューションを提案できることです。しかし、これまではこうしたノウハウが営業社員一人一人の暗黙知になっていたことや、国や業界ごとの用途への理解不足が問題となっていました。まさに、これが「コト売り」の拡大が進まない大きな要因でした。この問題への対応として、2019年度に海外と日本本部をつなぐグローバルマーケティング機能部門を新設しました。同部門では、これまでサトーが国内で蓄積してきた知識や経験を成功事例や営業ツールといった形で、業界別に集約・整理することで「売れる仕組み」を確立し、グローバル規模で共有することを目指します。

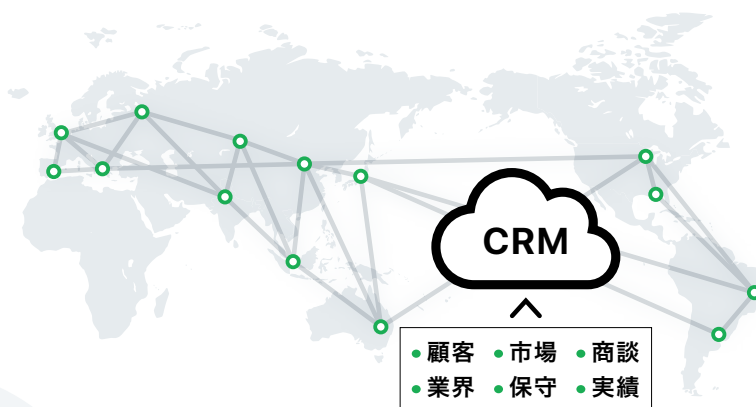
また、国内で「コト売り」を下支えしている詳細なお客さま情報を共有するCRM（顧客情報管理）システムは、すでに導入が完了している米国に加え、新たに欧州へも導入しました。2019年度下期にはアジアへの導入を開始し、2020年度からは全世界的に本格稼働する予定です。お客さまごとの商談情報の管理にとどまらず、データを活用して戦略的なアクションを提示できるこのシステムによって、商談の成約率アップへとつなげていく考えです。

同時に現在グループの組織改革も検討が進められています。これまで日本と海外に分割していた本部機能を統一することで、国内外グループ会社の連携強化を目指しています。

### 営業ツールの活用による 「売れる仕組み」の確立



### CRMによって グローバルで情報を共有



これまで築き上げた  
ノウハウと知見を最大限に発揮し、  
海外事業で飛躍します



## 積極的なグローバルアライアンスと 海外人財の育成

グローバルアライアンスも、海外事業の成長には不可欠となります。これまでも当社グループと役割が相互補完的な企業を中心にアライアンスを組んできましたが、今後はさらにお互いの強みやカバレッジを認識した上で、新たな価値を共創できる発展的なアライアンスへと進化させていきます。サトーグループの最大の強みである「現場力」は多くのアライアンス先に評価されています。今後は海外の世界的企業との取引に結び付く新たなアライアンス先の発掘に注力すると共に、これまで開拓が進んでいなかったロー

カル企業のニーズについても、その地域に強みを持つ企業との連携アライアンスを通じて対応していきます。

また、こうしたアライアンスに加え、海外人財の活用や育成も積極的に行います。特に、現地グループ会社の優秀な人財に関しては、当該国だけにとどめておくのではなく、より広いエリアで活躍できるように人事制度の変革も行う予定です。「コト売り」ができる人財を各地に派遣し、現地で教育・研修を実施することで、海外人財のスキルアップを図っていきます。

## 成長への確信 環境が激変する中でも成長できるビジネス

これまで15年間、サトーの海外事業に携わる中で、今ほどこの事業の成長に確信と期待感を持った時期はありません。やるべきことが明確になったことによるメンバーの一体感、そして日本事業とのシームレスな連携が私に自信を与えてくれています。

この先の世界経済はさらに不透明感が増し、地政学的リスクも高まっています。しかしながら、当社のビジネスは、多様な市場・業界へ構造的・普遍的な課題を解決するソリューションを提供できるため、個々の環境変化のインパクトは全体で相殺できる特長があります。さらに、たとえ景気が後退局面であっても、企業はコストカットや省人化、

歩留まりの改善といった施策を講ずるため、当社にとっては新たなビジネスの機会にもなるのです。

また、ますます高度化・加速するデジタル化の潮流の中、お客さまのニーズは劇的に変化しています。こうした状況に対して、私たちには、「コト売り」をグローバルに推し進めることで強固な事業基盤を確立し、これまでの日本の成功事例をそのままグローバルで転用するのではなく、環境変化に合わせてその地域、業界に合った最適解を創出する力があります。今こそ、激変する世界を味方につけて、これまで築き上げたノウハウと知見を最大限に発揮し、海外事業の飛躍を目指していきます。



国内事業

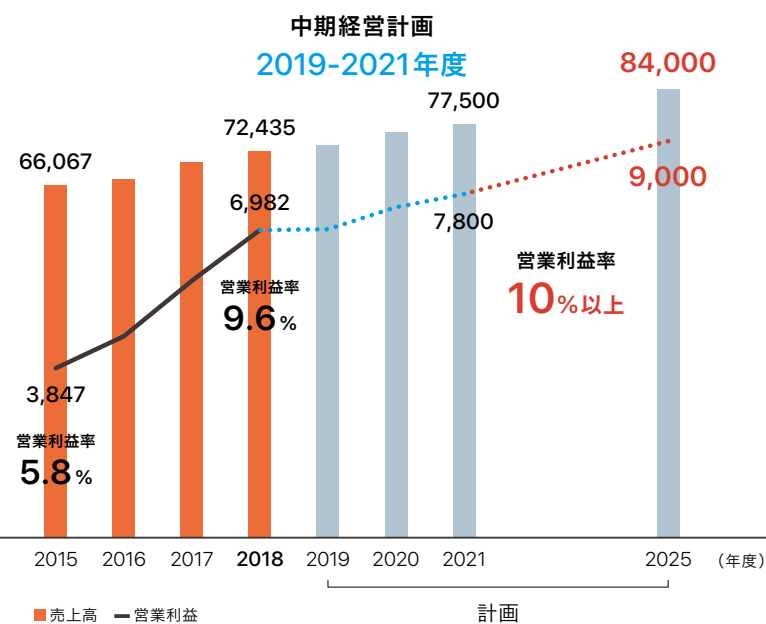
ソリューションに磨きをかけ、「コト売り」をけん引する

2018年度は追い風の外部環境の中、戦略的な新製品投入やCRM（顧客情報管理）システムの活用が効果を発揮し、売上高・営業利益共に過去最高を達成しました。エリア・アライアンス・パートナーとの関係深化に取り組み、各地域・各業界への網羅的なソリューション人財の配置を推進し、「コト売り」の進化をけん引していきます。

国内売上高・営業利益の実績と目標

(百万円)

中期経営計画を通して「コト売り」進化を加速させ、収益性を向上



サトーホールディングス株式会社 上席執行役員  
株式会社サトー 代表取締役社長

小沼 宏行

2018年度の国内事業の状況

2018年度の国内事業は売上高・営業利益共に過去最高を達成しました。2016年度からの営業利益年平均成長率は24%と高い水準になっています。働き方改革が叫ばれている中、自動化や効率化による生産性向上へのニーズは底堅く、特に決定権のある企業経営層にもその認識が経営課題として広く浸透してきたことが、当社にとって追い風

2019年度の戦略

国内事業において持続的な成長を実現するためには、ソリューション人財の育成とその最適な配置が急務です。事業部制を敷いて10年が経過し、各業界におけるスペシャリストが育っていますが、複雑化するお客さまニーズを捉え、専門性の高い人財育成のスピードを加速させるためにも、コンサルティング会社や外部パートナーへの派遣研修などを実施しています。さらに、ターゲットとする地域・業界に応じたソリューション人財の配置によって地域拠点の強化も図っていきます。

また、私たちのソリューションがお客さまの多様なニーズに合わせて細分化していく中で、全国の各地域・各業界のシェアを高めていくために、エリア・アライアンス・パートナー（以下、AAP）との関係深化に注力していきます。パートナー企業の検討にあたっては、ターゲット地域および業界におけるお客さまとの関係性や競争力、サトーグループの自動認識ソリューションに対する理解などを重視しています。特に私たちの事業やビジネスモデルへの深い理解は

となっています。また、お客さまの既存プリンタを新機種へリプレース提案する際、プリンタの新たな機能を活用し、新たな用途提案を行うことで販売台数を伸ばすことができました。こうした要因による売上の伸長に加え、プラットフォームの共通化による生産工数削減や、メンテナンスのしやすい製品の開発、サービスや製品を組み合わせた「コト売り」展開などが、利益率の向上につながっています。

さらに、営業インフラとしてのCRM（顧客情報管理）システムの効果が発現しつつあります。製品リプレースのタイミングなどの情報共有はもちろんですが、サポートセンターなどのお客さま接点で得られた情報を営業が活用するなど、より成約率の高い、戦略的な営業体制の構築に寄与しています。

必須です。お客さまのお困りごとに対し、サトーグループが提供できる価値をしっかりとお伝えいただくために、AAPとの密なコミュニケーションに加え、勉強会なども行っています。

私は企業としてのサトーの強みは、外部環境に合わせ自らを柔軟に変化させていくことを厭わない文化だと考えています。めまぐるしく変化する市場に合わせてフットワーク軽く対応していくためには、その基盤として確固たる企業理念は欠かせません。今後、サトーグループがグローバル・ソリューション・プロバイダーを目指していく上で、国内外の多様な人財の連携において、この企業理念が共通言語としての重要な役割を果たしていくと思います。一方、ダイナミックな技術革新を先取りし、サトーグループのビジネスの核心である「お客さまへの提供価値」を向上させていきます。今後も国内事業では、これまで築いた強固なお客さま基盤を通じてソリューションを磨き上げ、グローバルな「コト売り」をけん引していきます。



## 最新ソリューション事例

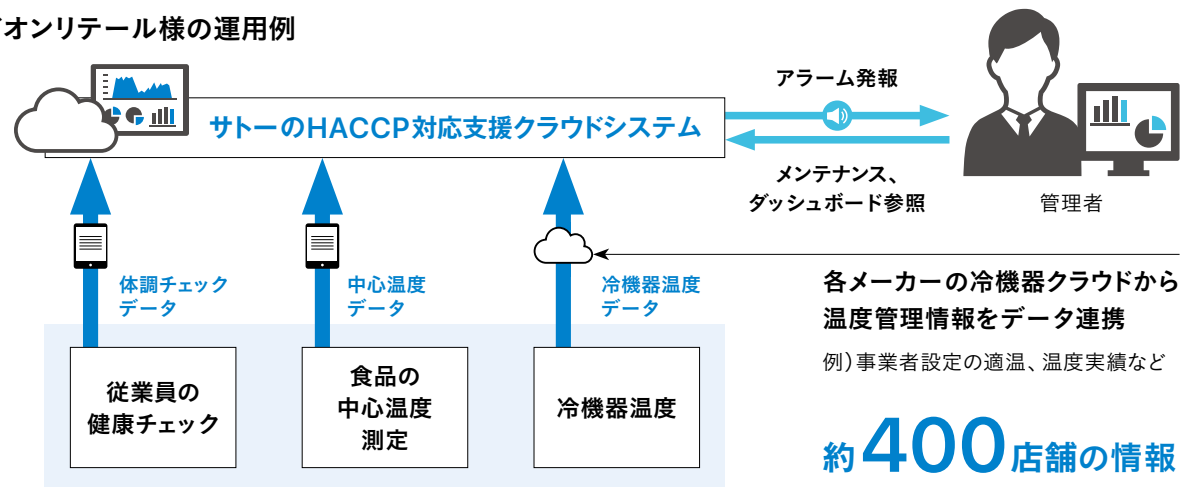
### HACCP対応支援クラウドシステムにより、 食の安心・安全を提供

HACCP(ハサップ)とは国際的に推奨される食品衛生管理手法です。国内では2018年に公布された食品衛生法改正にHACCPの制度化が盛り込まれたことで、食品を取り扱う事業者の関心が高まっています。事業者には衛生管理対策を実施するだけでなく、実施したことを記録し、保存するための方法を設定することも求められます。現状、国内食品関連の製造業やレストランなど多くの企業がHACCPの対応に課題を抱えています。

サトーのHACCP対応支援クラウドシステムは、多様なOS・デバイスへの対応や冷蔵・冷凍機器の一括温度管理、

グループ企業などへの拡張性などの特長があります。業務機能との連携や運用ルールの変更なども行えるため、すでにHACCPシステムを導入済みの企業に対しても、「ペーパーレスを実現したい」「データ取得・活用を効率化したい」といった現場要望に即したソリューションを提供できます。今後は海外展開も視野に入れ、グローバルで食の安心・安全に貢献していきます。

#### イオンリテール様の運用例



#### お客さまの声

当社では、本州・四国の「イオン」の店舗で同じレベルの安全・安心な食品の提供のため、衛生管理のルールを徹底しています。HACCPの法制化により、衛生管理の記録と確実な運用が求められるようになりました。従来は、従業員が書類上で手書きによる記録をとっており、精度を上げようとするほど人時がかかっていたことや、メーカーにより異なる方式のショーケース温度記録を目視で一日数回確認する手間などが問題となっていました。そこで、タブレットで各種記録を入力し、メーカーとデータ連携を行う自動温度記録や、体調チェックが可能なHACCPクラウドシステムを導入しました。これにより確実に正確な衛生管理が可能になっただけでなく、実施した大型店舗の

事例では月間122時間の業務削減効果が見込まれています。当社ではさらにお客さまにご満足いただけるサービス・商品の提供を続けていくため、サトーには今後のサポートを期待しています。

イオンリテール(株)  
ストアオペレーション部長

川本 聡 様



## 最新アライアンス事例

### 医薬品サプライチェーンをRFIDで変革する 仕組みの共同開発を開始

サトーヘルスケア(株)他5社の提携により、医薬品の資材製造から製薬工場、物流、病院や調剤薬局、使用者にわたる医薬品サプライチェーン全体においてRFIDを活用し、在庫管理など関連業務の省力化と正確なトレーサビリティの担保、そして遠隔診療時代も見据えた安心・安全な医療サービスに貢献する取り組みを開始しました。

医薬品を取り巻くサプライチェーンでは、在庫管理や処方確認など、人手不足の中でも正確な業務が求められ、業務の省力化が課題となっています。また偽造防止のため、サプライチェーン全体のトレーサビリティが求められると同時に、少子高齢化の進行と医療サービス人財の不足に

備えた「遠隔診療」や「オンライン服薬指導」の普及のため、今後は医薬品も使用者のもとへ直接、正しく運ばれる仕組みや、薬剤師が使用者の服薬状況を正確に管理できる仕組みが求められています。こうした状況に対し、各社では医薬品のボトルや薬液バッグそのものにRFIDを搭載し、さらに服薬時の開封検知や胃液に反応して電波を発する電子タグ付きハードカプセルなどの開発を進めています。2019年7月の「第21回 インターフェックスジャパン」の各社ブースにて共同ソリューション「Tag 4 Link™」が参考出品されました。今後、年内の技術確立、2020年の販売開始を目指します。

#### サプライチェーンの各シーンにおける取り組みの流れと価値



#### お客さまの声

医薬品の①資材・製造、②卸・流通、③病院・薬局、④使用者の4つのフィールドをRFIDでつなぐソリューション「Tag 4 Link™」は、バーコードを使用して個別シリアル番号を割り当てることによって製品のトラック&トレースを行うシリアルライゼーションに代わる効率的かつセキュリティ性の高いシステムを目指します。

本ソリューションを具現化して普及するためには、各社とのアライアンスは必須であり、特にサトーヘルスケアの導入実績・経験の豊富な流通関係や病院関係においては本ソリューションに欠かせないものと考えています。

また製薬メーカーにおいては、当社のバーコード検査機(RSC-1000)導入実績を生かし、ラインへの本システム

導入において可能な限り設備に影響なく、低コストで行えるよう考えています。

現場経験を生かし、現場環境や運用、用途に応じたお客さまにとって質の高いRFIDソリューションの提案・提供を目指します。

(株)マイクロ・テクニカ  
執行役員 第2事業部長

柴崎 誠 様





# サトーグループの考える IoE<sup>\*</sup>ソリューション

## B2B2Cへと発想の転換を図る

消費財分野ではマーケティングの手法が次第に効果を失い、消費者個々の嗜好に寄り添う形に変化しつつあります。私たちのビジネスはBtoB中心ですが、その行きつく先にはエンドユーザーである消費者がいます。こうした環境の変化を受け、消費者起点のソリューションを提案するべく、B2B2Cビジネスを構想するプロジェクトを立ち上げました。中でもIoTの次世代といわれるIoEを実現するためには、当社のタギング技術が大きな役割を果たす期待があります。一例として、バッテリー不要のセンサー付きタグは、シャンプー

などの家庭の消費財に取り付けることで、これまで小売り現場での収集に依存していたマーケットデータを、メーカーが商品を通じて直接獲得できるようになります。これにより生産と消費の一致を実現し、リードタイムの短縮、廃棄ロスの削減などにつながります。こうしたサプライチェーンの変革を実現するため、現在Slerなどのソリューションプロバイダーや、通信インフラ会社などのアライアンスパートナーとの交渉を開始しています。

※IoE (Internet of Everything): 2012年米Cisco Systems社が提唱したIoTを進化させた発想。世の中の人やモノ全てがインターネットに接続されている状態を指す。

### 事例

シャンプーに取り付けられたバッテリー不要のセンサー付きタグが、ビッグデータやAIとつながり、新たな価値を生み出します。



一般的なプロバイダーの役割は、

「繋がる」環境を提供

サトーの役割は、

人やモノを「繋げる」

## サトーのIoEソリューション

### 自動認識 (Auto-ID)

「人」、「モノ」の認識  
例：シャンプーなど商品の認識



### 自動センシング (Auto-sensing)

「人」、「モノ」の状態  
例：場所や残量の認識

人やモノへの情報のタギング

### メーカー・工場のメリット

在庫を把握  
効率的な生産  
膨大な消費者情報の収集  
マーケティングの深化  
1to1のプロモーション

### 倉庫・店舗のメリット

個別商品情報をリアルタイム管理  
廃棄ロス・自動レジによる人手不足解消

### 消費者のメリット

残量の通知  
在庫と価格情報の把握  
より良質なサービスの享受



### 背景写真について

リテールテックJAPAN 2019において、当社は「次世代RFIDが創る2021年の顧客体験ツアー」を出展しました。

ツアーでは、次世代RFIDを活用したお客さまの興味・行動データに基づく買い回り時のレコメンド、リアルタイム自動棚卸、自動精算 などをご紹介します。



# グループ経営の全体最適を実現するため、 強固な経営基盤の確立を目指します



サトーホールディングス株式会社  
取締役上席執行役員 最高財務責任者 (CFO)  
阿部 陽一

## CFOの使命

サトーグループは、グローバル化に対応した持続可能な成長力を支える収益基盤の確立を目指し、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。大きな成長が期待される海外事業とIDP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・ガバナンスを強化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目指し、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、主にCEOをはじめとする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ガバナンスと経営基盤体制の確立と考えています。

1. 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、シナジー評価などのさまざまな経営情報の提供と助言を行ってまいります。

2. 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社に浸透させると共に、適宜進捗状況のモニタリングを行います。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。

今後の事業投資案件については、中期経営計画の戦略に紐付いた既存事業の収益拡大のための期待案件なのか、あるいは将来の収益を期待した新規事業創出のためなのかどうか十分考慮に入れ、慎重かつスピード感を持って実施していきます。これら事業投資案件のリスクを管理するために、2018年度より取締役会直下に諮問委員会として「ビジネスリスク委員会」を設置しました。事業投資の目的と意義、事業計画の採算性、資本コストを前提とした収益性の検証、リスクの洗い出しとその対応策などを考慮した専門的な視点から、十分な分析・評価を行い、取締役会に意見書を具申します。取締役会では、この意見書をもとに議論の実質化を進めると共に意思決定をする際の重要な補完資料と位置付け運用していきます。当然のことながら、投資実行後のモニタリング強化も並行して実施していきます。

3. グローバル化に対応したガバナンスと経営基盤体制の確立については、海外事業の成長にともない、ソリューションビジネスやラベル事業といった従来の形態にとられない事業も拡大していきます。さらに各国ごとには地域特性、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元的な管理・運営を行ってまいります。そのために、今年度より新たにCFO直下に海外事業を管理する「ガバナンス委員会」を設けました。サトーの企業理念をバックボーンとして、ガバナンスの要諦となる経営の効率性の向上、健全性の維持、透明性の確保、さらには経営強化策を立案推進する組織横断的な委員会とします。そしてグループ会社の経営者に対する会社運営上の教育と指導、運営ルールの周知徹底、財務・非財務情報の可視化の仕組み整備、モニタリング体制の整備を目指します。

## 中期経営計画への取り組み

2019-2021年度サトーグループ中期経営計画では、引き続き本業である自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、持続可能な成長力と収益基盤を確立することを経営方針に掲げています。この方針に基づき、安定的な財務基盤構築の追求のみならず、グローバルに活躍できる人財への投資、生産拠点の最適化と生産現場の効率化に資する投資、将来の収益の柱となる本業と連携した研究開発とイノベーション投資、経営基盤整備に関連したインフラ投資などのグループ経営の全体最適の実現(すなわちOperational Excellence)も着実に実施し、

最終的には企業価値の最大化を追求していきます。

このOperational Excellence 実現に向けた取り組みは、全社員が理解を示し納得することが重要です。社員の意識改革、組織の活性化を行い収益性・効率性の向上および事業活動での競争優位性の構築を追求していきます。同時に、ESGの課題にも体系的に取り組むことで価値創造の持続性を図り、高度化するステークホルダーの期待にも応えていきます。こうした取り組みを通じて、「オペレーション基盤の強化を図る「Operational Excellenceの実現」に努めていきます。

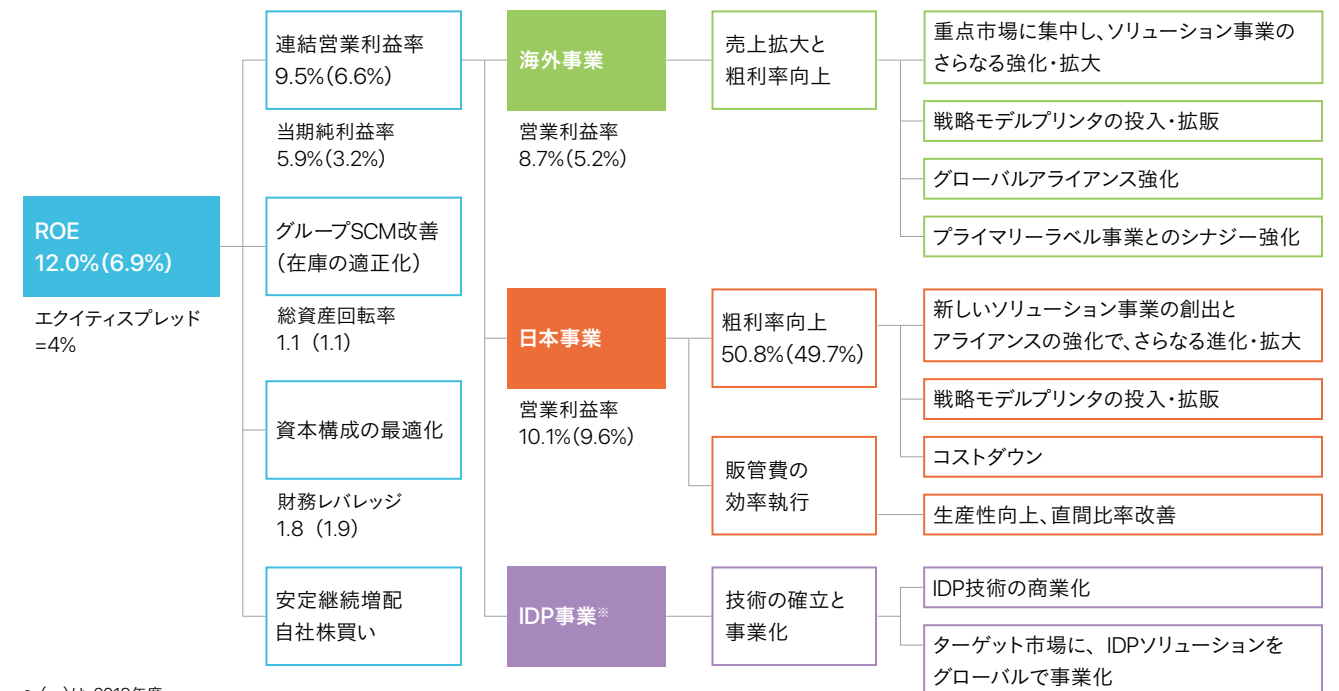
## 資本生産性向上のロードマップ

資本生産性の向上の観点では、サトーグループはROEを重要な指標の一つとして認識し、「2021年度ROE12%達成」に向け改善に努めていきます。

資本生産性向上のロードマップを引き続き策定し、

市場だけでなく事業を推進する現場に認知してもらう活動を継続しています。このROE12%という水準は、株主資本コストを8%と想定したエクイティスプレッド4%を目標としています。財務の健全性を確保した上で、グロー

## 資本生産性向上のロードマップ(～2021年度)



● ( )は、2018年度  
● 株主資本コストは8%を想定

※ 2018年度△14億円の営業赤字から2020年度以降に黒字化を目指す

バルで持続的な成長を続けるために必要な水準と捉えており、早期達成を目指します。そして長期的にはさらなる向上を目指していく考えです。

ROE向上のための取り組み要素のうち、最も重要視するのが連結営業利益率です。日本の自動認識ソリューション事業では、売上高の伸長よりもお客さまの課題解決のための中身の充実化を通じた利益率の向上が重要です。一方の海外の自動認識ソリューション事業では、未開拓市場が多く成長期待が高いですが、営業利益率も意識した売上増を図っていくことが重要ですので、重点国・市場を絞り経営資源を集中的に投下していきます。

この他事業用資産の有効活用と、バランスシートの適

切な管理による資本効率の改善を通じた総資産回転率の改善も必要です。

以上の通り、ROEの分解要素である連結営業利益率、総資産回転率の改善を第一に追求していきますが、必要に応じて財務レバレッジの活用も検討していきます。

資本生産性向上のロードマップを用いることで、現場レベルでの取り組みの集積がキャッシュ創出に直結していることを全社員と共有し、キャッシュ創出への意識付けを徹底していきます。

今回の中計では、持続的成長投資と安定継続増配を両立する方針としながら、財務の健全性確保を実施していきます。

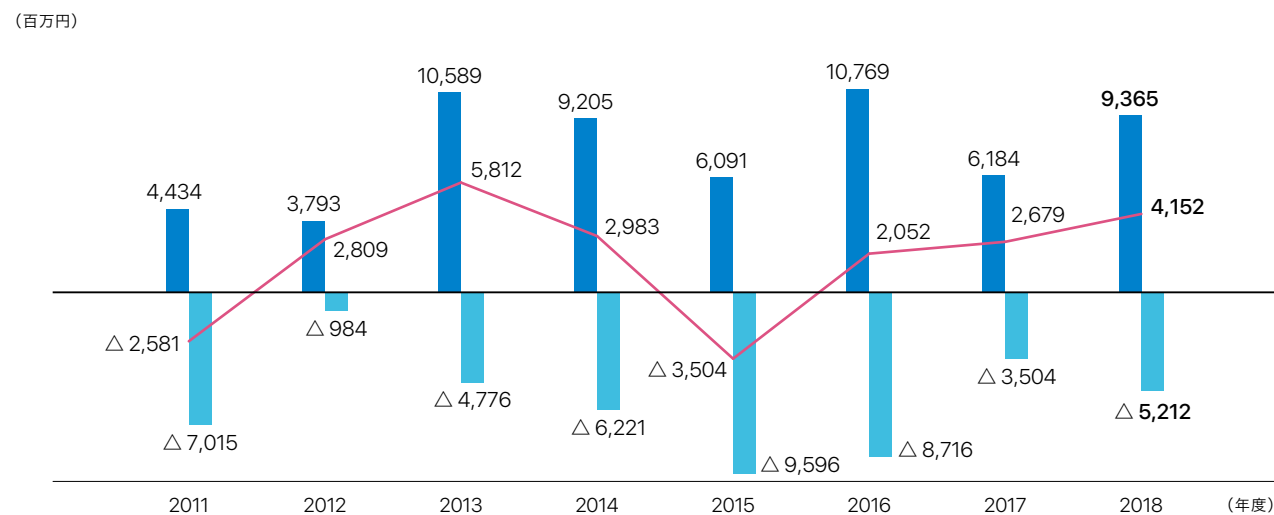
### キャッシュフロー経営と財務基盤の強化

サトーグループでは、健全な収益性を有する事業ポートフォリオと規律ある財務マネジメントにより、過去5年平均で約80億円以上の営業キャッシュフローを継続的に創出しています。こうした安定的なキャッシュフロー創出は「現場力」の証ですが、この力を維持し、積極的な成長投資と安定的・機動的なステークホルダーへの利益還元を実行していきます。

2018年度の営業活動によるキャッシュフローは94億円となりました。投資活動によるキャッシュフローは、国内外における工場への設備投資、製品およびソリューションの開発投資などで52億円となり、フリーキャッシュフローは42億円の黒字を維持しました。

グループのキャッシュフロー経営に対する考え方は、投資は営業キャッシュフローの範囲内で行い、投資リター

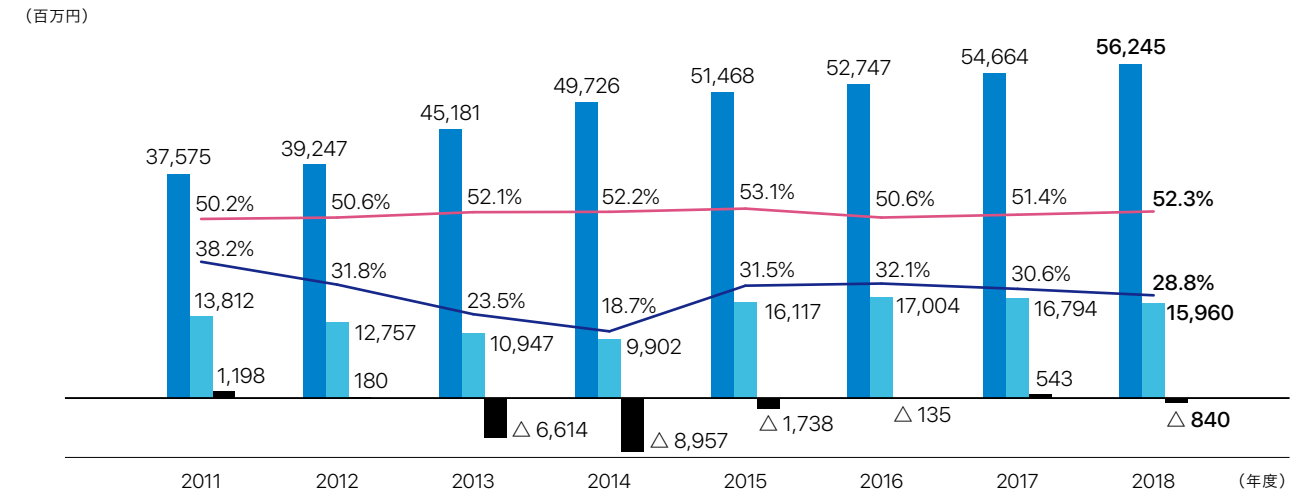
#### キャッシュフロー推移



ンの最大化を図りながら、フリーキャッシュフローの黒字化の維持を基本とします。また、外部からの借入などに過度に依存することなく、財務レバレッジ2.0以下(株主

資本比率50%以上)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財務の健全性を最優先にコントロールしていく方針です。

#### 株主資本と有利子負債

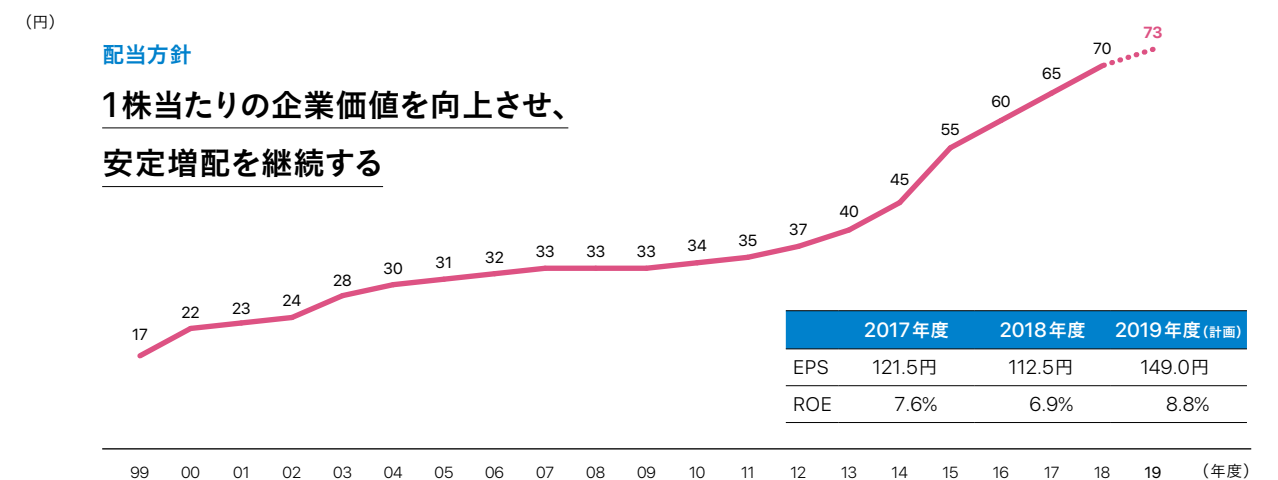


### 株主還元の基本方針

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でベース事業と成長事業へ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還元していきます。この基本方針の下、2020年3月期の年間配当金は、前期比3円増配の1株当たり73円とする予定です。配当額は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、利益成長にともない段階的に引き上げていく方針です。今後も引き続き持続的な利益成長の実現に向け、積極的な成長投資と安定的・機動的な株主還元を両立する財務マネジメントを推進し、資本効率の向上を追求していきます。

#### 1株当たり配当金





# コーポレート・ガバナンス

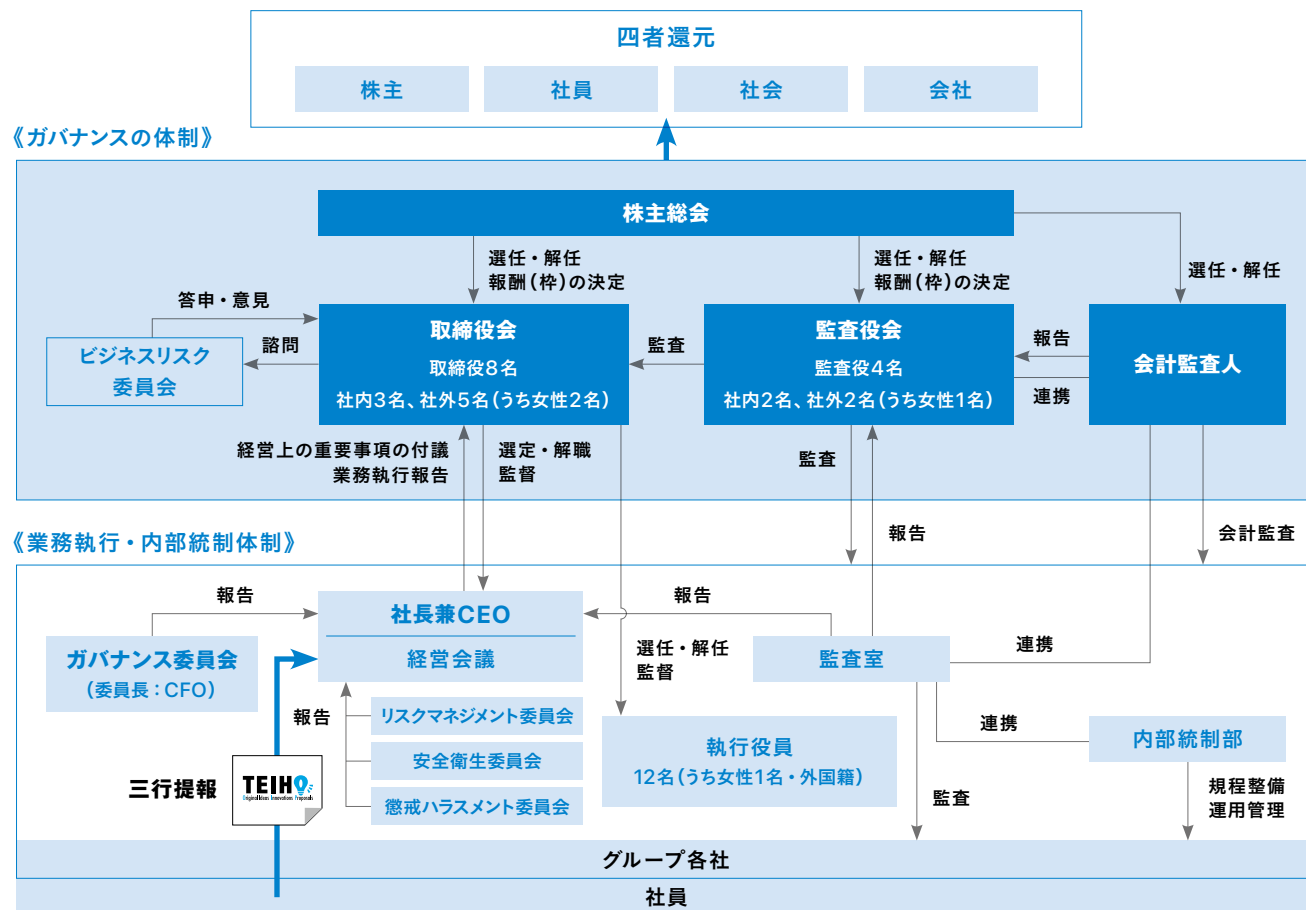
## 1. コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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重要な課題であると捉えています。

経営の意思決定機関であると同時に、執行役員による業務執行の管理・監督を行う取締役会は、独立社外取締役を過半数とした構成とし、社外役員による透明性の高い経営監督機能の強化を図ることにより、経営効率の向上と的確かつ戦略的な経営判断が可能な経営体制を執っています。また、監査役・監査役会による監査機能の強化を図り、実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実践に努めています。

## 2. コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社のコーポレート・ガバナンス体制図は、以下の通りです。



### 1 取締役会の体制・運営

経営監督機能を担う取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、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2名、非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場からの意見や提案を受け、経営の監督機能を強化しています。

また、多様性を活力の源泉とする考えの一環として、社外取締役5名のうち2名、社外監査役2名のうち1名を女性としています。

取締役会		監査役会	
	非業務 執行取締役	業務 執行取締役	
独立 社外取締役	3名	—	+
社内取締役	1名	※内1名が 代表取締役	
			+
			独立 社外監査役
			常勤監査役 (社内)

当該社外取締役および社外監査役と当社との人的関係、資本的関係および取引関係その他の利害関係はありません。証券取引所の定める独立性に関する基準などを参考に当社が独自に策定した社外役員の独立性に関する判断基準に照らしても、当該社外取締役および社外監査役は一般株主と利益相反が生じる恐れがないだけでなく、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、株主などから期待されている役割を十分に果たすことが可能と判断しています。

取締役会は原則毎月開催しており、2019年3月期は11回開催しました。また取締役会とは別に非業務執行役員合同ミーティングを2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うことを目的としたフリーディスカッションを行いました。

主要な検討事項といたしましては、法令、定款で定められた事項およ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います。

また、取締役会において公平な審議を行うため、取締役に序列を設けない体制を採用しています。取締役会の議長につきましても、社外取締役を含む非業務執行取締役の「輪番制」としています。

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、議題に関するさまざまな議論を行うと共に業務執行の理解を深める場としています。また、社外役員だけの意見交換会を実施しており、今後も定期的に行うこととしています。

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。なお、指名・報酬に関する諮問委員会は、当社取締役会構成を踏まえ、屋上屋を重ねず取締役会で全員の協議を行うことが、より迅速かつ多面的な検討を行うことに資するとの判断に基づき、廃止いたしました。

### 2 監査役会

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います。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他、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・調査の他、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います。会計監査人からは四半期ごとに監査結果報告を受ける他、適宜意見交換を行い情報の収集および監査環境の整備に努めています。監査室からは内部監査結果および財務報告に係る内部統制の評価結果を定期的に受け、情報を共有するなど、相互に連携を図っています。

なお、2019年3月期において当社は監査役会を年11回開催しており、監査役は全ての会に出席しています。

監査役会における主な監査対象として、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います。このような場合、海外統括部門およ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、改善事項があれば執行部へ要請すると共に、監査役会においても情報共有し意見交換の場を持ち経営にフィードバックしています。

また、常勤の監査役的活動として、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下で協議する等、監査役会を有効に機能させ、また、会計監査人、監査室とも緊密に連携して健全で持続的な発展に貢献できるよう努力しています。



### 3 業務執行・内部統制体制

#### 1 経営会議

執行部における最高意思決定機関であり、原則として毎週開催されます。CEOが指名する執行役員で構成され、オブザーバーとして非業務執行取締役、監査役も出席しています。経営全般に関する重要事項を執行部として審議し、スピーディな意思決定を行うと共に、重要な案件については取締役会に上程しています。

#### 2 内部統制システムの整備の状況

当社は企業理念の浸透を図ると共に、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。

職務執行に関しては、内部統制部が「関係会社管理規程」他、責任と権限を定めた規程を整備し、適正な運用の管理を行っており、監査室が定期的な監査を行っています。今後も、取締役会として内部統制システム全体に関する見直しを継続し、定期的な検証を行うことを通じて、より適正かつ効率的な体制の構築に努めていきます。

#### 3 三行提報

当社は1976年以来、「三行提報」の仕組みにより、日々の仕事や職場の中における気づきやお客さま・お取引先さまの声をいち早く経営に生かす全員参画経営を実践しており、この取り組みがコンプライアンス順守を推進する企業文化づくりにも役立っています。加えて、これを補完する通報窓口を外部に設けるなど、漏れない体制整備に努めています。

□「三行提報」詳細は、P.4をご覧ください。

### 3. 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います。全取締役および監査役に対して取締役会の構成、運営などに関するアンケートを行い、全員からの回答に基づき、取締役会において、その実効性の

### 4 リスクマネジメント

当社のリスクマネジメントについては、下記の体制で対応しています。

#### 1 ビジネスリスク

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取らなければならないリスクをビジネスリスクと定義し、取締役会直轄組織の「ビジネスリスク委員会」により、取締役会から諮問された案件について、執行部の計画に関するリスクの分析・評価を行い、取締役会に意見書を提出します。また、当該案件については、適宜モニタリングを行い報告します。これらにより、取締役会での審議充実に寄与し、重要な経営判断を行うに際して、リスクのミニマイズとリターンの最大化を目指します。

また、CFO直下に「ガバナンス委員会」を設置し、持続的な成長によって企業価値向上を図るため、主に海外子会社に対する牽制機能およびリスク管理に関する施策を実施しています。

#### 2 事業上の一般リスク

突発的に起こりうる、災害(天災・人災)や業務上の事故、役職員による不正・不法行為、IT・リーガルリスクなど、発生を予測することが難しく、かつ事業の価値創造を著しく阻害するリスクについては、「リスクマネジメント委員会」により、予想される損害の極小化を目指した予防措置や、リスク発生時の危機対策実行に取り組んでいます。

評価方法およ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、2018年度の実効性は適切に確保されていると判断しました。一方、社内取締役への海外人財や女性の就任、取締役会資料の質的向上と役員が資料を事前確認する十分な時間の確保などの課題提示があり、早急な対応を通じ実効性の向上に努めます。



取締役会の様子

2018年度の実効性評価の方法および結果の概要は以下の通りです。

#### 1 評価方法

2019年3月の取締役会で、取締役会事務局より2018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11名および監査役4名に対して、アンケートを配布。後日、全員から回答を得ました。

また、4月開催の取締役会懇談会(取締役および監査役出席)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およ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、2018年度の実効性評価を確定しました。

#### 2 アンケートの項目

アンケートは、実効性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)

#### 3 評価結果の概要およ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、前年度のアンケートによる評価と比較して、改善への取り組み成果において概ね高い評価を得ており、2018年度の実効性は適切に確保されていると判断しました。各アンケート項目における評価の概要と課題は以下の通りであり、継続的な対応を通じ実効性の向上に努めていきます。

##### a. 取締役会の構成

社外取締役が過半数を占める取締役会は、経営陣に対する実効性の高い監督機能を発揮してい

ます。社外取締役の多様性は重要なテーマであり、維持強化に努めていきます。社内取締役への海外人財や女性の就任については、引き続き課題として取り組みます。

##### b. 取締役会の運営

取締役会においては、従前より自由闊達で建設的な議論が行われています。取締役会資料の質的向上を目指し、テンプレート化を徹底することで、さらにレベルアップを図ります。また、取締役会事務局の整備により、議題準備の進捗管理を強化し、役員が資料を事前確認する時間が十分確保されるよう努めます。

##### c. 取締役会の役割

議題上程は付議事項の整備にともない改善されています。事業戦略など、骨太の方針・計画が適時に上程されるよう、経営会議審議との連動性を高めていきます。経営陣の活動評価、選任・解任と報酬決定については、決定プロセスを明確に定めており、引き続き実効性の高い監督を実現していきます。

##### d. 取締役会を支える体制

不明点や必要な追加情報の提供の場は確保されており、取締役会直轄組織であるビジネスリスク委員会も事前チェック機能を果たしています。社外取締役・監査役の情報共有の場として行われている取締役会懇談会や非業務執行役員合同ミーティングも継続していきます。その他、社外役員協議を定期開催します。

##### e. 株主との関係

半期ごとにIR活動で得た株主の声のフィードバックを実施しましたが、さらに具体的な厳しい指摘を含め報告されるようにします。

##### f. その他、実効性全般に関すること

業務執行上の重要課題、特に海外ガバナンスなどについての審議の充実が求められていることから、執行部に適時適切な議題上程と説明を求め、監督の強化に努めます。



## 4. 取締役の選任・解任および代表取締役の選定・解職

当社取締役会は、適切な意思決定および経営の監督を行うために、社内外から豊富な経験と専門性、優れた人格・識見を有し、取締役会がその機能を発揮するため積極的に貢献できる者を透明性のあるプロセスの中で候補者として選任しています。

取締役選任に際しては以下の基準により判断しています。

### 1 社内取締役

執行役員のうち、下記に示す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)
- ・ 組織をまとめ、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つなげる力)
- ・ 自社および社会への高い倫理性と受託者精神(人格・識見、企業理念への共感、私心のなさ)
- ・ ベースとなる主体性と問題意識(市場、事業、自社資源、自らの資質向上)
- ・ 社業に関する十分な経験・知識と横溢な気力・体力(実績、健康)

### 2 社外取締役

経営、学識、法務、財務など、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、社外取締役が取

締役会の過半数となる構成の選任を行う。

- ・ 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
- ・ 当社取締役会などへの出席を優先できる者

### 3 選任・選定手続き

上記方針に基づき、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。

- ・ 社内取締役については、社外役員の見解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。

### 4 解任・解職手続き

代表取締役などの経営陣の役割遂行状況が客観的情報を含め、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、その職を解くことができる。

また、取締役が上記選任基準の事項を充足しないと認められる場合、取締役会の協議を踏まえ、株主総会に提案し、株主総会の決議をもって解任することができる。

価値観を共有できる「報酬制度」とする。

- ・ 取締役会が合理的で公正かつ透明性のある「報酬決定プロセス」を構築し、これを順守する。

### 2 報酬決定プロセス

報酬決定については、取締役会で公正か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、これを順守することを通じて、取締役会の監督機能を強化することとしています。

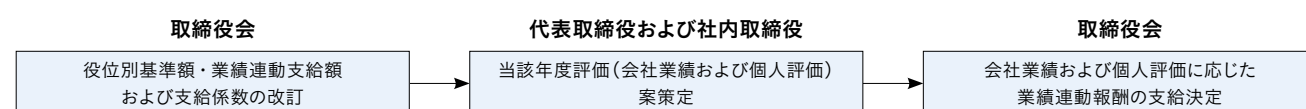
## 5. 役員報酬

### 1 基本方針

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および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。

- ・ 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。
- ・ 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、株主をはじめとするステークホルダーと

### 執行役員の報酬決定プロセス



### 3 報酬構成

当社の役員報酬は、固定金銭報酬である「基本報酬」と「業績連動金銭報酬」および「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方針として、報酬総額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。

### 役員報酬の構成

業績連動報酬	中長期インセンティブ 業績連動株式報酬	BIP信託	A
	短期インセンティブ 業績連動金銭報酬	業績連動インセンティブ	B
固定報酬	基本報酬(役位別固定報酬)		C
	取締役・監査役報酬		D

1. 業務執行取締役 **A + B + C + D**
2. 非業務執行取締役 **C + D**
3. 社外取締役 **D**
4. 監査役 **D**

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および連結EBITDA達成率と個人の課題達成評価です。当該指標を選択した理由は、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、より本質的な稼働力を示すEBITDAを加えた結果であり、これらの業績結果のみならず、個人評価として、中長期的な会社成長に資する各人の取り組み状況を反映すべきとの考えに基づくものです。

その決定方法は全社業績結果および個人の課題達成評価を社内役員が協議した上で、独立社外取締役が過半数を占める取締役会において審議し決定しています。

なお、経営の監督を担う非業務執行役員およ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。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額 (百万円)		報酬等の種類別の総額											
			固定報酬				業績連動金銭報酬		業績連動株式報酬					
			人員(名)	総額(百万円)	人員(名)	総額(百万円)	人員(名)	総額(百万円)						
取締役(うち社外取締役)	271	(54)	12	(6)	221	(54)	2	(-)	21	(-)	2	(-)	28	(-)
監査役(うち社外監査役)	48	(9)	4	(2)	48	(9)	-	(-)	-	(-)	-	(-)	-	(-)
合計(うち社外役員)	319	(63)	16	(8)	269	(63)	2	(-)	21	(-)	2	(-)	28	(-)

(注) 上記支給額には、2018年6月で退任した取締役の報酬も含まれます。

### 2018年度実績に基づく役位別の業績連動報酬比率(%)

役位	固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	業績連動報酬計	評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	55.9	19.7	24.4	44.1	100	0
取締役上席執行役員	70.5	11.5	18.0	29.5	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	-	-	-	-	-

## 6. 会計監査

会計監査につきましては、「会社法」および「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います。当社と同監査法人または業務

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。



# 人財を生かし、さらなる飛躍を期待します



社外取締役  
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  
株式会社ブラネットプラン代表取締役

### 取締役会の実効性

当社の取締役会は、高い緊張感の中でも社内、社外にかかわらず、自由闊達に意見できる場となっています。一方で、「上程される議案を選ぶプロセス」や「執行サイドによる経営会議との連携体制」に課題がありました。こうした課題に対して、2018年には取締役会直轄のビジネスリスク委員会の新設により、取締役会が執行部門の議案を精査する体制を構築しました。リスク評価の方法論を高度化する取り組みは続けていく必要がありますが、仕組みが整ってきたことは大きな前進だと評価しています。

取締役会で決定した議案については、担当部門にその進捗状況をモニタリングして成果報告を上げてもらうようにしています。こうした経営判断が適切であったかをレビューする仕組みによって、取締役会の実効性の向上が図られています。

### ブランド力の課題

サトーのソリューションによって生み出される価値は、国内外のお客さまから高い評価を受けていますが、当社はまだまだ知る人ぞ知る存在であり、グローバルブランドとしての存在感は高められると感じています。さらに飛躍するためには、このチャレンジに取り組む必要があります。ブランド力を高めることができれば、商談の機会を増やせることはもちろん、それは社員の誇りになると共に、さらに多様な有能な人財を採用する上で、大きな武器になります。強いグローバルブランドを構築するためには、海外の大手企業との取引を増やすことや、社会・環境に関する世界的な課題に対する取り組みを一層強化し、開示していくことが重要です。高い価値を提供するソリューション力を基盤とするブランドを確立することができれば、さらに多くの方々にサトーの良さを知っていただくことができるようになるはずです。

### 将来に向けて

現在当社は、国内市場においては、底堅い収益基盤を確立できていると評価しています。一方で、グローバル化やデジタル化の進展によって大きく社会構造が変化し、将来予測の困難な時代を迎えています。こうした状況の中では、成功体験があるが故に、ともするとモノカルチャーになりがちなビジネスの進め方では、持続的な成長は難しいと考えています。だからこそ殻を破り、新たな時代が求める企業へと進化していかねばなりません。この進化に向けて不可欠となるのが、多様な人財の化学反応を推進する仕組みづくりです。人財の強化のため、当社は外部からさまざまな能力や知識を持つ人財を積極的に採用しつつあります。また、これまでサトーが創り上げてきた企業風土と柔軟な人事戦略によって、自由な発想で業務に向き合う若手社員も増えてきています。

前述のグローバルブランドの構築と、こうした多様な人財の融合が進めば、必ずや世界で勝ち抜けると信じています。私も社外取締役としてさまざまな見地から当社の成長に全力で貢献していきます。

# 経営戦略を高め、持続的な成長を目指す



社外取締役  
松田 千恵子  
日本CFO協会主任研究委員  
首都大学東京大学院経営学研究所教授  
首都大学東京経済経営学部教授

### 外部から見た強み

当社には、「あくなき創造」という素晴らしい社是があり、失敗を恐れず、画期的なサービスや製品を創出しようとする風土が根付いています。そして、新たに加わった社員や海外子会社に対しても、この価値観を広げ浸透させることに努めています。

また、多様性を重視する企業文化にも強みを感じています。画一的なモノづくりではなく、多彩なアイデアやサービスのあり方が問われるようになって久しい外部環境の中で、生き残れるのは「違い」から新しさを生み出せる企業です。サトーは、社員一人一人の多様なバックグラウンドやスキルを尊重し、それをサービスや新規事業に生かそうとしています。

小瀧社長が就任以来、お客さまの現場課題の解決にフォーカスする「コト売り」の推進や、新しく打ち出した経営方針「凡事徹底」の浸透などもだいふ図られてきたと感じます。これらにより社員の行動が変化し、組織がさらに強化されていくこと、またこのような変化を海外へも拡大し、国内外が一体となってさらなる成長を実現することを期待しています。

### ガバナンス体制の強化

従前からサトーは、健全性や透明性の高いガバナンス体制を構築してきました。1990年代にはすでに社外取締役が経営に参画し、2004年には早くも女性の社外取締役が加わるなど、取締役会の多様性も高めています。さらに、2016年には過半数が社外の取締役となりました。これを受けて、2018年には指名・報酬の両諮問委員会を廃止し、取締役会のメンバー全員で経営陣の指名と報酬を決定する方法へと移行しました。十分に実質的な議論を尽くすため、取締役会の人数も減らしています。また同年には、複雑化するビジネスの進展に合わせて、「ビジネスリスク委員会」を設置しました。ビジネスにおいてリターンを追求すれば、必ずリスクが生じます。これをまず執行の段階で適正にチェックし、モニタリングを行っていくことは不可欠です。

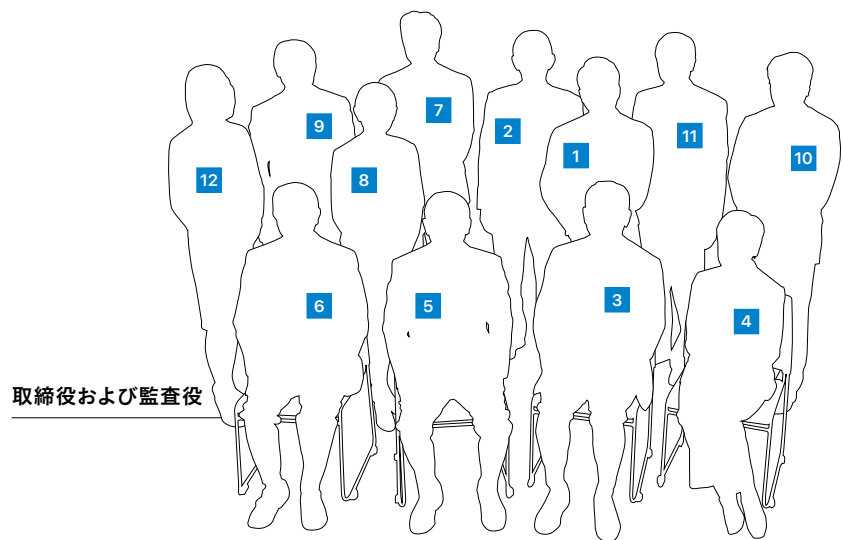
こうした体制面の絶え間ない整備が、取締役会の実効性の高さにつながっていきます。取締役会では毎回侃侃諤諤の議論の中、多面的な視点を交え、意思決定がなされています。

### 経営人財の育成

これから、サトーが海外でもさらにプレゼンスを発揮していくためには、経営人財の充実が大きな課題であると考えています。単なるオペレーションのリーダーではなくマネジメントとして、十分な戦略センスを持って企業や事業全体の将来を考え、将来像を実現するための果敢な意思決定を行うことのできる経営人財を、内外問わず求め、育てていく必要があるでしょう。投資に対するリスク・リターンを十分に理解することも求められます。こうした要素が高次に統合された姿が、英語で言う「Integrity」であり、経営者の目指すべき姿かと思います。もちろん、ここには人格的な高潔さや高い倫理観といった面も当然含まれます。こうした経営人財が充実していけば、必ずグローバルな舞台でも、サトーが持続的に成長できると私は確信しています。



# 役員紹介



取締役および監査役

## 取締役および監査役 (2019年6月21日現在)

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>1 小瀧 龍太郎</b><br/>代表取締役社長兼CEO</p> <p><b>2 阿部 陽一</b><br/>取締役上席執行役員<br/>最高財務責任者 (CFO)</p> <p><b>3 鳴海 達夫</b><br/>取締役</p> <p><b>4 田中 優子</b> <small>社外 独立役員</small><br/>法政大学総長・理事長<br/>公益財団法人サントリー芸術財団理事<br/>公益財団法人大学基準協会理事<br/>一般社団法人日本私立大学連盟常務理事<br/>放送大学理事</p> | <p><b>5 伊藤 良二</b> <small>社外 独立役員</small><br/>慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科<br/>特任教授<br/>株式会社プラネットプラン代表取締役<br/>みらかホールディングス株式会社<br/>社外取締役</p> <p><b>6 嶋口 充輝</b> <small>社外 独立役員</small><br/>慶応義塾大学名誉教授<br/>株式会社サンリオ社外取締役</p> <p><b>7 山田 秀雄</b> <small>社外 独立役員 弁護士</small><br/>山田・尾崎法律事務所所長<br/>公益財団法人橋秋子記念財団理事長<br/>太平洋化学工業株式会社社外監査役<br/>ヒューリック株式会社社外取締役<br/>株式会社ミクニ社外取締役</p> <p><b>8 松田 千恵子</b> <small>社外 独立役員</small><br/>日本CFO協会主任研究委員<br/>首都大学東京大学院経営学研究科教授<br/>首都大学東京経済経営学部教授<br/>日立化成株式会社社外取締役<br/>フォスター電機株式会社社外取締役<br/>キリンホールディングス株式会社<br/>社外監査役</p> | <p><b>9 横井 信宏</b><br/>常勤監査役</p> <p><b>10 永倉 淳一</b><br/>常勤監査役</p> <p><b>11 山口 隆央</b> <small>社外 独立役員<br/>公認会計士 税理士</small><br/>山口公認会計士事務所所長<br/>キョーリン製薬ホールディングス株式会社<br/>社外監査役<br/>東京建物株式会社社外監査役<br/>ライオン株式会社社外監査役</p> <p><b>12 八尾 紀子</b> <small>社外 独立役員 弁護士</small><br/>TMI総合法律事務所パートナー<br/>株式会社海外交通・都市開発事業<br/>支援機構社外監査役<br/>株式会社明光ネットワークジャパン<br/>社外取締役</p> |
|---|--|--|

## 執行役員

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>小沼 宏行</b><br/>上席執行役員<br/>株式会社サトー代表取締役社長<br/>RFID事業統括</p> <p><b>菅原 美徳</b><br/>上席執行役員<br/>最高健康経営責任者 (CWO)<br/>株式会社サトー取締役副社長</p> <p><b>宇敷 謙二</b><br/>執行役員<br/>株式会社サトー取締役開発本部長</p> <p><b>山田 圭助</b><br/>執行役員<br/>Argox Information Co., Ltd. チェアパーソン兼プレジデント<br/>SATO ARGOX India Pvt. Ltd. マネージングディレクター</p> <p><b>Maria Olcese</b><br/>執行役員<br/>南米統括<br/>Achernar S.A. ゼネラルマネージャー</p> | <p><b>大西 裕紀</b><br/>執行役員<br/>株式会社サトー取締役営業本部長</p> <p><b>江上 茂樹</b><br/>執行役員<br/>最高人財責任者 (CHRO)<br/>北上事業所長</p> <p><b>山田 倫靖</b><br/>執行役員<br/>最高戦略提携責任者 (CAO)</p> <p><b>弓場 吾朗</b><br/>執行役員<br/>北米・中米統括<br/>SATO America, LLC. チェアパーソン兼CEO</p> <p><b>進藤 隼人</b><br/>執行役員<br/>サトーインターナショナル株式会社代表取締役社長<br/>東南アジア統括</p> |
|--|---|

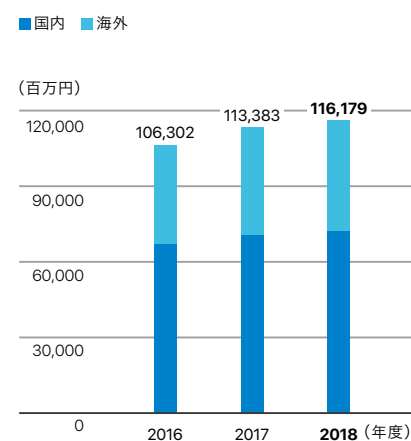
# 2018年度(2019年3月期)事業概況

## 2018年度業績概況

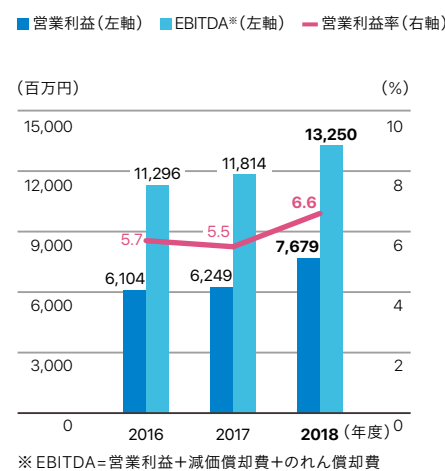
2018年度の連結業績は、売上高116,179百万円(前期比102.5%)、営業利益7,679百万円(同122.9%)、経常利益7,618百万円(同129.4%)となり、各項目で過去最高

を更新しました。一方、英国子会社に係る減損損失を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は3,773百万円(同92.6%)となりました。

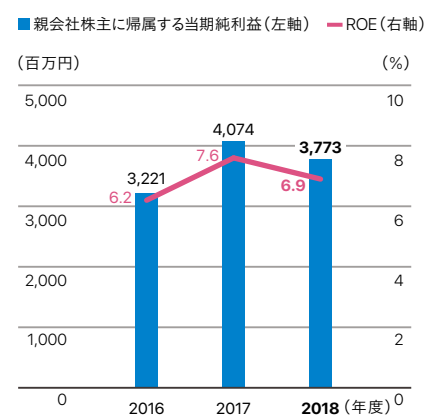
### 売上高



### 営業利益・営業利益率・EBITDA



### 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



## セグメント別概況

### 自動認識ソリューション事業(日本)

日本事業においては、この数年にわたり取り組んできた市場別の戦略実行が実を結び、営業現場でのお客さまの満足度向上と収益貢献に的確につながり、過去最高の売上、営業利益を更新しました。プリンタを中心とするメカトロ製品の売上が大きく伸長し、付随するサプライ製品も堅調に増収となりました。製品ミックスの改善から、営業利益率も前期比+1.4ポイントと大きく上昇しました。市場別では、自動化・可視化ニーズなどともなう設備投資意欲の底堅い製造業や、Eコマース拡大など外部環境の変化を捉えた提案が奏功している小売業が全体をけん引しました。

市場全体として、人手不足を背景とした生産性向上や現場の可視化、自動化ニーズが顕在化しており、また食品市場やヘルスケア市場では、表示制度への対応ニーズなどが高まっています。今後さらに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と収益力の強化を目指していきます。

これらの取り組みにより、売上高72,435百万円(前期比102.8%)、営業利益6,982百万円(同119.7%)となりました。

### 自動認識ソリューション事業(海外)

海外事業においては、国ごとに中期経営計画に基づく諸施策の浸透・実施を図り、2期連続の増収増益となりました。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社の売上伸長や為替影響による利益率の改善が大きく寄与しました。ロシアにおける各種ラベルや軟包装分野の投資や、経済低迷、通貨下落の影響を大きく受けた南米各社をカバーして全体として増収増益となりました。

残りの各社によるベースビジネスは、戦略製品のCLNXシリーズの販売を軸に、お客さまの現場運用を改善するソリューション提案型の営業が全体的に浸透しつつあります。米州は、北米における前年同期の大口商談の減少や、南米の経済低迷の影響などを受け減収となりましたが、グループ会社清算によるソフトウェア開発費圧縮などにより増益となりました。欧州、アジア・オセアニアの各地域は売上を順調に伸ばし、共に増収増益となりました。

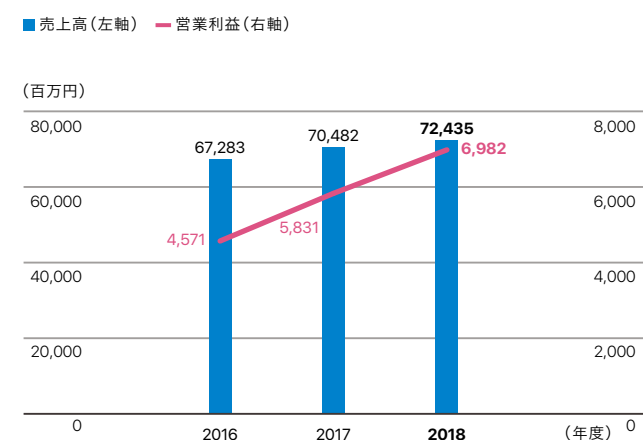
これらの取り組みにより、売上高43,316百万円(前期比101.7%[為替影響を除く前期比107.0%])、営業利益2,239百万円(同120.0%)となりました。

### IDP事業

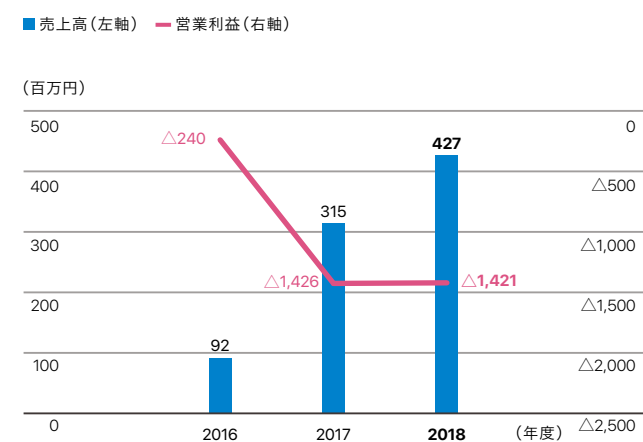
2017年1月に完全子会社化したDataLase社の持つ「インライン・デジタル・プリンティング(IDP)」技術を軸としたIDP事業は、先行投資としてIDP技術に関する研究開発がほぼ計画通りに進捗しました。またすでに商業化されているビジネスの売上も伸長しました。

今後大きな需要が見込まれる同事業に関しては、その

### 自動認識ソリューション事業(日本)



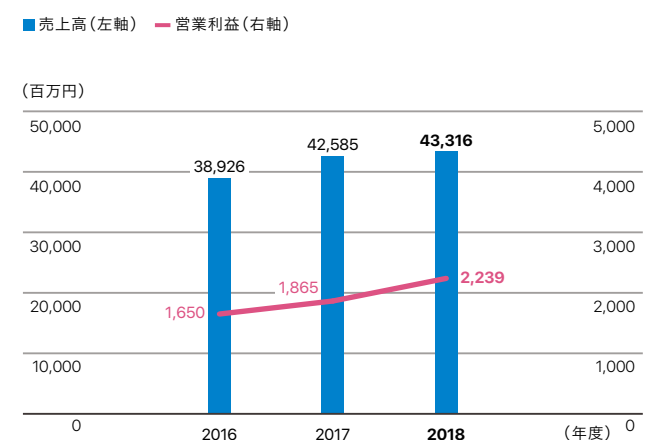
### IDP事業



要となる技術が開発段階にあります。現在商業化に向けたテストを実施しており、2019年度中に商業化の最終判断を行い、2020年度以降に黒字化を目指しています。

これらの取り組みにより、売上高427百万円(前期比135.7%[為替影響を除く前期比136.7%])、営業損失1,421百万円(前期は営業損失1,426百万円)となりました。

### 自動認識ソリューション事業(海外)



## 2019年度の見通し

2019年度の連結業績は、2019年5月10日に開示した売上高120,000百万円(当期比103.3%)、営業利益8,500百万円(同110.7%)、経常利益8,300百万円(同108.9%)、親会社株主に帰属する当期純利益5,000百万円(同132.5%)を目指します。2018年度は減損損失の計上などにより、ROEが6.9%にとどまりましたが、2019年度は1.9ポイント改善の8.8%を計画しています。

本業である自動認識ソリューション事業は、日本においては各市場における自動化・効率化ニーズが底堅く推移するとみています。ポテンシャルの高い海外においては、これまでの成長戦略を国・業界ごとにより具体化し、経営資源を傾注して戦略の実行スピードを加速させ、大幅増益を目指します。IDP事業は、研究開発中の高速・高精細なモノクロ進化技術を予定通り商業化し、2020年度から本格的に市場に投入していく計画です。



# 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)

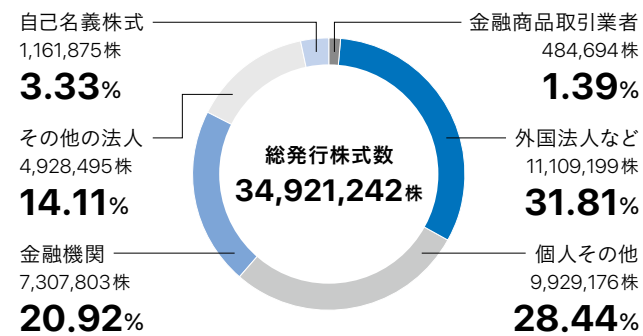
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<b>経営成績</b>											
売上高	78,163	74,917	78,368	80,536	87,256	96,773	99,831	105,504	106,302	113,383	116,179
海外売上高比率(%)	26.8	24.2	23.7	23.0	25.6	29.3	33.2	37.3	36.6	37.8	37.6
売上総利益	32,399	31,279	33,018	34,217	36,410	41,180	42,708	44,942	45,022	48,655	50,676
販売費および一般管理費	31,669	28,705	28,791	29,564	30,958	34,421	35,264	38,487	38,917	42,405	42,997
営業利益	730	2,574	4,226	4,652	5,452	6,758	7,444	6,455	6,104	6,249	7,679
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	3,565	5,123	6,417	6,830	8,213	9,871	11,044	11,573	11,296	11,814	13,250
親会社株主に帰属する当期純利益	2,050	781	503	1,953	2,726	4,295	3,763	3,687	3,221	4,074	3,773
<b>財政状態</b>											
総資産	61,692	64,203	66,134	74,830	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280	106,447	107,574
純資産	35,918	35,985	34,929	36,172	40,205	46,734	53,158	52,155	54,217	56,225	56,668
研究開発費	1,922	1,826	1,902	1,859	2,042	2,225	2,292	2,414	2,387	2,994	3,460
設備投資	2,361	2,387	5,084	1,836	3,059	6,106	7,372	6,717	5,723	9,044	4,801
減価償却費およびのれん償却費	2,835	2,549	2,190	2,177	2,760	3,112	3,599	5,118	5,191	5,565	5,571
<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	4,994	5,860	1,595	4,434	3,793	10,589	9,205	6,091	10,769	6,184	9,365
投資活動によるキャッシュフロー	△ 2,217	△ 2,093	△ 4,283	△ 7,015	△ 984	△ 4,776	△ 6,221	△ 9,596	△ 8,716	△ 3,504	△ 5,212
フリーキャッシュフロー(営業CF+投資CF)	2,777	3,766	△ 2,687	△ 2,581	2,809	5,812	2,983	△ 3,504	2,052	2,679	4,152
財務活動によるキャッシュフロー	△ 2,476	△ 826	△ 3	3,273	△ 2,839	△ 1,511	△ 3,062	3,254	△ 1,343	△ 3,458	△ 3,534
現金および現金同等物の期末残高	10,814	13,774	10,813	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212	16,757	16,026	16,430
<b>1株当たり情報(円)</b>											
当期純利益(EPS)	67.40	25.95	16.71	64.87	90.56	141.57	113.96	110.07	96.07	121.54	112.46
純資産(BPS)	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	1,634.69	1,649.86
配当金(DPS)	33	33	34	35	37	40	45	55	60	65	70
<b>財務指標(%)</b>											
売上総利益率	41.5	41.8	42.1	42.5	41.7	42.6	42.8	42.6	42.4	42.9	43.6
営業利益率	0.9	3.4	5.4	5.8	6.2	7.0	7.5	6.1	5.7	5.5	6.6
EBITDAマージン	4.6	6.8	8.2	8.5	9.4	10.2	11.1	11.0	10.6	10.4	11.4
総資産経常利益率(ROA)	0.6	3.6	5.7	5.9	7.1	8.6	8.2	6.4	5.4	5.6	7.1
自己資本利益率(ROE)	5.7	2.2	1.4	5.5	7.2	9.9	7.6	7.1	6.2	7.6	6.9
自己資本比率	58.1	55.9	52.7	48.3	51.7	53.7	55.6	52.8	50.8	51.5	51.5
有利子負債比率(D/Eレシオ)*	17.1	19.6	24.9	38.2	31.8	23.5	18.7	31.5	32.1	30.6	28.8

\* リース債務、ゼロクーポン債(転換社債)を含む

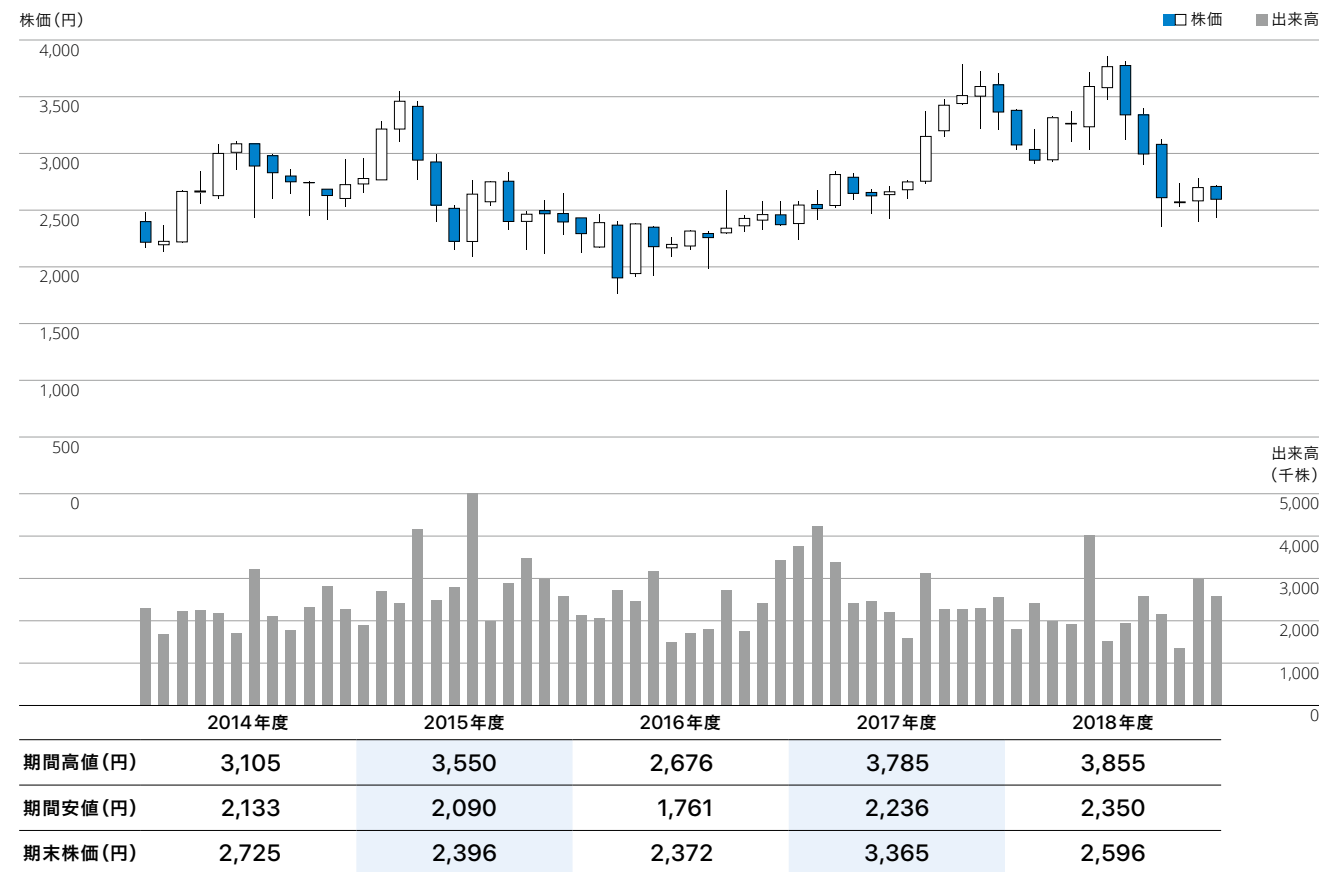
## 株式情報 (2019年3月31日現在)

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	8,717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



### 株価・出来高



## 会社概要 (2019年3月31日現在)

会社概要	
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 小瀧 龍太郎
資本金	84億円
連結従業員数	5,307名
連結売上高	1,162億円

### 拠点一覧 (2019年9月1日現在)

欧州  
 ドイツ ポーランド イギリス  
 フランス ロシア スイス  
 イタリア スペイン  
 オランダ スウェーデン



### お問い合わせ

サトーホールディングス株式会社  
 コーポレートマーケティング室  
 TEL: 03-5745-3429 FAX: 03-5487-8518  
 e-mail: SH-CM@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います。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。



より幅広いIR関連情報はこちら  
<http://www.sato.co.jp/ir/library/>

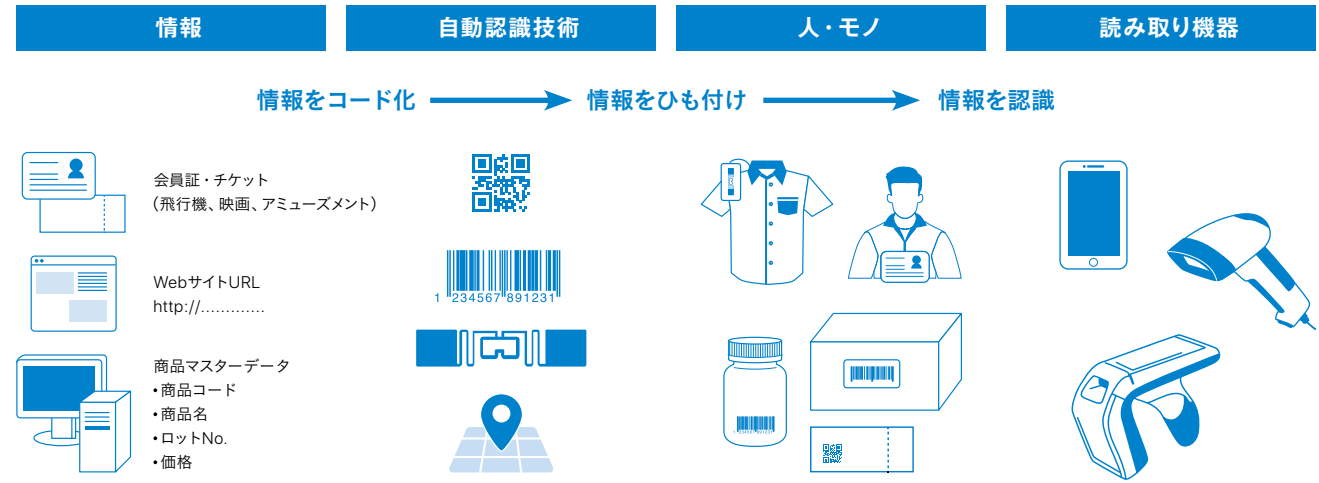




# 自動認識技術の基礎知識

自動認識技術 (Automatic Identification Technology) とはバーコード、RFIDなど自動で情報を入力したり認識したりできる技術です。自動認識技術は、流通、物流、製造、

サービス、医療など、さまざまな分野にわたり私たちの生活の中で使用されています。ここでは主な自動認識技術の仕組みや特長などを説明します。



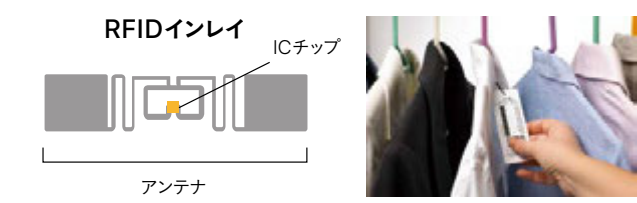
## バーコード

バーコードは幅の異なる長方形のバーとスペースの組み合わせによって情報をコード化したものです。読み取りの信頼性が高く、安価なコストで作成・発行が可能のため普及率が高く、社会インフラを担っています。現在日本国内で流通しているほとんどの商品にはバーコードがマーケティングされ、精算などで使われています。



## RFID

RFIDは、(Radio Frequency Identification)の略で、電波を用いてデータを非接触で読み書きするシステムです。表面の汚れにも強く、複数タグの一括読み取りに加え、電波が届く範囲であれば、タグが遠くにある、タグとリーダーの間に遮蔽物がある、といった環境でも読み取りが可能です。RFIDの技術進展は目覚しく、商品の入荷検査や在庫照会、棚卸しなどさまざまな用途で活用されています。



## 二次元コード

二次元コードは、横方向にしか情報を持たないバーコードに対し、縦方向にも情報を持つコードです。バーコードと比べ数百倍の情報を入れることができ、カタカナや漢字を含むテキストデータを使用できます。小さいスペースでデータを表すことが可能なことから、Webサイトへの誘導、テーマパークのチケット、電子部品の管理など、幅広い用途で活用されています。



## 位置測位技術

位置測位技術には、屋外での人やモノの位置を把握するGPS※1と、屋内での位置を測位するIPS※2があります。サトーグループではIPSを使用し、物流倉庫内の生産性を向上する位置測位ソリューション、Visual Warehouse®を提供しています。IPSによって、物流倉庫内の人やモノの動きや距離、滞在時間などの業務プロセス情報を高精度かつリアルタイムで計測することができます。位置測位技術は、自動車の自動運転や、案内、セキュリティ用途、行動分析などにも活用されています。



※1 Global Positioning System  
※2 Indoor Positioning System

# 用語集

※ 下線付きの用語は別途説明項目あり

サトー独自のコンセプト/取り組み	説明
可変情報ラベル	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など、お客さまの現場で必要に応じて変化させる情報を印字する用途のラベル。必要ときに必要な分だけ発行できる点が、固定情報を一度に大量印刷するプライマリーラベル(商品シールなど)との大きな相違点。
現場力	自らお客さまの現場へ赴き、運用を理解し、課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。
コト売り	製品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェアなどを組み合わせたソリューションを、ROIの提示を含めて提案する売り方。
自動認識ソリューション事業	お客さまの課題に基づいて自社で開発・製造したバーコードプリンタやラベル、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーの技術や商品などを組み合わせて提供。本事業は海外と日本に区分され、海外はベース事業とプライマリー事業から構成される。
タギング	お客さまの現場で人やモノにIDや位置などの情報を物理的にひも付け、それを上位システムに受け渡すための作業。すなわち現物と情報を一致(情物一致)させ、デジタル化された情報を活用できるようにする作業。
プライマリー事業	商品ラベルなどの固定情報ラベルをタギングするビジネス。3カ国(アルゼンチン、ブラジル、ロシア)4社で展開。
ベース事業	現場で可変情報をタギングするビジネス。
DCS & Labeling+One (DCS: Data Collection Systems)	DCS & Labelingは、バーコードやRFIDなどの自動認識技術とプリンタやラベルなどの商品・サービスを活用して、さまざまな現場にある人やモノの情報(=Data)を正確かつ効率的に収集(=Collection)する仕組み(=Systems)と、情報を最適な形でひも付けるタギング(含むLabeling)を提供するサトーグループのビジネスモデル。 DCS & Labeling+Oneは、お客さま課題の高度化を受けて、オープンなイノベーションやパートナーシップを活用し、本ビジネスモデルに画像認識・音声認識や位置測位技術、センサーなど「+One」を組み合わせてお客さまの経営課題の解決手法をさらに向上させる取り組みへ発展。
IDP (Inline Digital Printing)	感熱顔料を含む塗料をさまざまな基材に塗布し、レーザー照射による発色でダイレクト印字ができる革新的印刷技術。印字に際してラベルやインキが不要なため、貼り付け業務や廃棄物を削減すると共に、機器のメンテナンス作業負担を軽減。コストダウンと生産性向上、環境負荷低減を実現。また可変情報を製造工程の最終段階で印字できることから、在庫削減に加え、個別や最新の情報を短いリードタイムで段ボールやパッケージに反映して消費者に伝達できるため、マーケティング用途にも適用可能。マーケティング効果を一段と高めるマルチカラー技術は、2021年度の商業化を目指して開発中。
IDP事業	IDP (Inline Digital Printing)に関わる開発・製造・販売。旧「素材事業」。
SOS (SATO Online Services)	お客さまのプリンタをクラウドに接続して遠隔でモニタリングを行うサービス。これにより予防保守やエラー時の早期復旧が可能となる。またお客さまはプリンタの稼働・活用状況を一目で、資産管理が容易となる。一方サトーにとっては、予防保守の実現による保守人員の労働生産性向上や、保守人員が少ない海外におけるサポート向上に寄与。