

INTEGRATED REPORT 2014

サトーホールディングス株式会社 統合報告書

“世界ナンバーワンの自動認識ソリューション企業をめざして”



「現場力」でお客さまに選ばれ続ける企業へ

サトーグループは、時代とともに変化してきました。モノづくりの会社としてスタートしたわたしたちは、1962年にハンドラベラーの発明、1981年には世界初の熱転写方式バーコードプリンタを開発するなど、革新的な製品で市場のニーズに応えてきました。1990年代には、ソリューションビジネスに主力事業を転換。バーコードやRFIDなど自動認識技術で、実体のあるモノ（リアル）の動きを情報化しITシステム（バーチャル）につなげることで、業務の正確化・効率化を図るソリューションを幅広い産業へ提供するようになりました。その原動力は徹底した現場主義です。お客さまの業務の行われている現場をまわり、自分の目・耳で確かめ、課題の本質をとらえてこそ、初めて改革・改善の提案ができる。この考えを根底に課題解決にコミットすることで培われてきた「現場力」は、たとえ主力事業が変わっても、変わることもないサトーグループの成長の礎です。

近年、IT技術の革新により、わたしたちの生活は驚くほど便利になりました。IT化が進むほど、「リアルとバーチャルをつなぐ」ことの重要性が高まります。例えばEコマースは、実際の商品の在庫数とネットストアの情報がリアルタイムに一致してはじめて成立します。つまりモノの管理の生産性・信頼性の向上がカギになるのです。今後さらにIT化が加速する中、サトーグループは現場力を集結し、リアルとバーチャルの隙間を埋めてオペレーションを全体最適化できる自動認識ソリューションの提供に力を注ぎます。サトーグループはこれからも、お客さまに信頼され選ばれ続ける企業をめざしてまいります。

1981

世界初の熱転写方式
バーコードプリンタを開発

POSシステム普及を背景に世界初の
熱転写方式バーコードプリンタを開発



1962

ハンドラベラーの発明

人の手による値付け作業の効率化を
実現するハンドラベラーを発明



1940

竹材加工機の製造販売として創業

2000s

自動認識ソリューション事業への転換

IT技術の進歩の中、バーコード、RFIDなどの
自動認識技術を活用し、人・モノの動きと情報を
一致させる独自のビジネスモデル
「DCS&Labeling」でソリューション事業を開始



2014~

次世代ソリューションへ

コアビジネスである自動認識ソリューション事業に、新しい技術や
プロセス、サービスなどを組み合わせることでイノベーションを生む
「プラスワンの思考」を推進し、次世代ソリューションを創出



サトーグループの現場力

- **自ら現場に行き、自分の目と耳で、現場の真の姿をつかむ**
 - ☑ 強い当事者意識を持ち、お客さまに密着する
 - ☑ 机上論や間接情報に頼らない
- **課題の本質をとらえるために、努力を惜しまない**
 - ☑ 「ラベラー一枚」まで実運用の細部にこだわると同時に、お客さまのITシステム・業務フロー全体を俯瞰して、解決すべき課題を見極める
 - ☑ 現場ニーズだけでなく、お客さまの経営状況を良く理解し、課題の本質をとらえる
- **課題の解決にコミットし、全力を注ぐ**
 - ☑ ハード・サプライ・ソフト・保守の提案力と開発力で、最適なソリューションを構築する
 - ☑ お客さまの部門間やシステム間に存在するさまざまな隙間を埋め、つなげていく
 - ☑ サトーグループの経営陣、全社全部門、そして最適なビジネスパートナーを巻き込む
- **導入後もきめ細やかな対応を怠らない**
 - ☑ お客さまとの深く、長いパートナーシップを何よりも大切にする
 - ☑ 常にお客さまの現場の安定稼働を支え続ける
 - ☑ 「今」だけでなく、「その先」を見据えて、継続的な改善に尽力する

サトーグループのコアビジネス

家族にはおいしくて、安心なものを食べてもらいたい——

自動認識技術は、早く正確に情報を取得できる技術として多様な用途・幅広い産業で活用されています。サトーグループはこの技術を駆使して、業務の正確化、効率化、省力化を図り、安心や環境保全を実現するソリューションを提供しています。例えば食品のトレーサビリティもその一つ。原材料の仕入れから、製造、配送、販売の現場で、自動認識技術とラベルなどのメディアを用いて、モノと情報を紐付けしシステムへとつなぎます。それにより各工程の履歴を正確・簡単に残すことができるのです。生産から流通までのサプライチェーン全体が「見える化」されれば、万一のトラブルの時でもいち早くその原因を追及できるようになります。

「家族にはおいしくて、安心なものを食べてもらいたい。」サトーグループの自動認識ソリューションは、そんな食の安心へのニーズにもお応えしています。



- ☑ 原材料
- ☑ 製造
- ☑ 配送
- ☑ 販売
- ☑ 原産地は？
- ☑ 原材料の使用期限は？
- ☑ 温度管理は？
- ☑ 消費期限は？
- ☑ 使用した農薬は？
- ☑ 異物混入防止の対策は？

独自のビジネスモデル DCS&Labeling

自動認識技術を活用し、モノや人の情報（データ）を収集（コレクション）するために、最適なプリンタ、リーダー、ソフトウェアを組み合わせ、さらにシステムに必要なシール・ラベル、リボンなどのサプライ製品から、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供する——それがサトーグループ独自のビジネスモデル「Data Collection Systems&Labeling (DCS&Labeling)」です。



現場力

提供する主な価値

正確

省力

省資源

安心

環境保全

さまざまな業種で展開



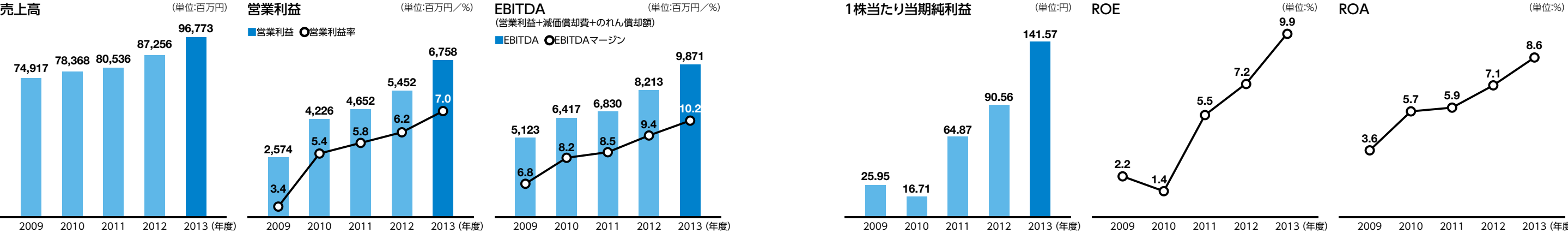
Financial Highlights

11年間の財務ハイライト

3月31日終了の連結会計年度

(単位:百万円)

	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度		2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
経営成績												
売上高	58,862	61,752	68,964	82,491		87,790	78,163	74,917	78,368	80,536	87,256	96,773
海外売上高比率	17.3%	18.4%	22.8%	31.5%		31.6%	26.8%	24.2%	23.7%	23.0%	25.6%	29.3%
売上総利益	26,865	28,422	30,593	35,890		37,857	32,399	31,279	33,018	34,217	36,410	41,180
販売費および一般管理費	21,358	23,277	25,371	30,195		32,453	31,669	28,705	28,791	29,564	30,958	34,421
営業利益	5,506	5,144	5,222	5,695		5,404	730	2,574	4,226	4,652	5,452	6,758
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却額)	6,950	6,843	7,252	8,180		8,208	3,565	5,123	6,417	6,830	8,213	9,871
当期純利益	2,790	3,012	2,646	2,389		2,062	2,050	781	503	1,953	2,726	4,295
財政状態												
総資産	49,676	51,705	61,624	66,923		66,103	61,692	64,203	66,134	74,830	77,521	86,737
純資産	31,785	34,008	36,119	37,508		36,671	35,918	35,985	34,929	36,172	40,205	46,734
研究開発費	1,219	1,458	1,280	1,501		1,728	1,922	1,826	1,902	1,859	2,042	2,225
設備投資	2,329	3,498	2,683	4,278		2,424	2,361	2,387	5,084	1,836	3,059	6,106
減価償却費およびのれん償却額	1,444	1,698	2,029	2,484		2,804	2,835	2,549	2,190	2,177	2,760	3,112
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュフロー	4,141	2,873	4,801	2,912		4,108	4,994	5,860	1,595	4,434	3,793	10,589
投資活動によるキャッシュフロー	△1,649	△3,281	△6,575	△4,066		△2,522	△2,217	△2,093	△4,283	△7,015	△984	△4,776
フリーキャッシュフロー(営業CF+投資CF)	2,492	△408	△1,774	△1,154		1,585	2,777	3,766	△2,687	△2,581	2,809	5,812
財務活動によるキャッシュフロー	△721	△999	2,069	496		△793	△2,476	△826	△3	3,273	△2,839	△1,511
現金および現金同等物の期末残高	11,512	10,234	10,751	10,344		11,035	10,814	13,774	10,813	11,377	11,992	16,763
1株当たり情報(円)												
当期純利益(EPS)	90.73	96.01	84.32	76.30		66.70	67.40	25.95	16.71	64.87	90.56	141.57
純資産(BPS)	1,013.23	1,083.72	1,149.80	1,205.33		1,195.69	1,189.50	1,191.84	1,156.88	1,201.02	1,330.77	1,454.90
配当金(DPS)	28	30	31	32		33	33	33	34	35	37	40
財務指標												
売上総利益率	45.6%	46.0%	44.4%	43.5%		43.1%	41.5%	41.8%	42.1%	42.5%	41.7%	42.6%
営業利益率	9.4%	8.3%	7.6%	6.9%		6.2%	0.9%	3.4%	5.4%	5.8%	6.2%	7.0%
EBITDAマージン	11.8%	11.1%	10.5%	9.9%		9.4%	4.6%	6.8%	8.2%	8.5%	9.4%	10.2%
総資産経常利益率(ROA)	10.9%	10.5%	9.5%	8.5%		7.1%	0.6%	3.6%	5.7%	5.9%	7.1%	8.6%
自己資本利益率(ROE)	9.5%	9.2%	7.5%	6.4%		5.6%	5.7%	2.2%	1.4%	5.5%	7.2%	9.9%
自己資本比率	64.0%	65.8%	58.6%	56.0%		55.4%	58.1%	55.9%	52.7%	48.3%	51.7%	53.7%
有利子負債比率(D/Eレシオ) ※リース債務含む	1.7%	1.6%	10.2%	15.6%		18.5%	17.1%	19.6%	24.9%	38.2%	19.4%	18.7%



トップメッセージ
**Message
from
the President**

お客さまから信頼され選ばれ続ける 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ために

サトーグループは、自動認識技術を活用したソリューションでお客さまの現場の「正確・省力・省資源」「安心」「環境保全」の実現に尽力しています。その根底にあるのは1940年の創業時から脈々と受け継がれる「あくなき創造で、持続可能な社会に貢献する」という企業理念です。

グローバル化、多様化が急速に進む中、これからも社会に必要とされながら発展・永続していくために、企業理念に基づいて「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、そして世界中のお客さまから最も信頼され選ばれる企業になること」を経営ビジョン(あるべき姿)と定めました。その原動力となるのは、お客さまの現場に何度も足を運び、実運用の細部まで深く理解した上で、最適なソリューションをお客さまと一緒に作り上げていくサトーグループの「現場力」です。この現場力をコア・コンピタンスに、グループを挙げてビジョン実現に向けた取り組みを進めています。

サトー企業理念 SATO Values

使命 優れた製品・サービスでお客さまの新たな価値を創造し、
Mission 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 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。
Vision そして「正確・省力・省資源」「安心」「環境保全」を実現し、世界中のお客さまから最も信頼される企業になること。

信条 ・「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。
Credo ・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。

代表取締役執行役員社長
兼 最高経営責任者(CEO)

松山 一雄

2013年度の総括

売上高、各利益ともに 過去最高を達成致しました。

2013年度の連結業績は、売上高967億円（前期比10.9%増）、営業利益67億円（同23.9%増）、経常利益70億円（同30.5%増）、当期純利益42億円（同57.5%増）となり、日本・海外全地域で増収・増益を達成するとともに過去最高の売上高・利益を記録致しました。中期経営計画の戦略を着実に実行し、併せて構造的な改革を進めたことが、期初予想を上回る好業績につながったと考えています。

国内事業につきましては、消費税率変更に伴う特需でリテール、ロジスティクス、製造業の事業が牽引し、過去最高の売上を更新しました。付加価値のある商品

ラインの強化やコストダウン推進などに注力したことで粗利率も大きく改善しています。

連結売上の約30%を占める海外事業につきましても、収益力の改善が着実に進み営業利益率は昨年度の3.1%から6.4%へ上昇しました。これに大きく寄与したのが欧州事業の黒字化です。シール・ラベル製品の生産体制を集約的に強化し生産性を高め、新規顧客の開拓と採算性を重視した販売政策を推進したことで、ついに通期営業黒字化を果たしました。米州およびアジア・オセアニア市場においても、売上高の伸びや生産性の向上により収益性が顕著に改善しています。

2012-2014年度 中期経営計画

海外事業の収益力強化をはじめ、 達成に向けて着実に進捗しています。

サトーグループでは「自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワン企業になる」という経営ビジョンの下、2020年度までの長期目標を設定しています。そのマイルストーンである2012-2014年度の中期経営計画では、持続可能な成長力と収益基盤の確立に取り組むステージと位置付け、売上の伸び以上に利益が出る営業レバレッジの効いた経営体質への変革に努めています。現在の進捗状況は、最終年度となる2014年度の売上高1,000億円、営業利益80億円、当期純利益50億円の数値目標に向けて順調に推移しており、達成への確かな手応えを感じています。

成果としては、まず欧州事業の黒字化が挙げられます。欧州では収益基盤の確立が課題となっておりましたが、構造改革の完了や印刷設備の刷新・増強、営業力の強化により黒字化が実現できました。また、次の成長に向けて多くの施策を実行しました。主なものは以下の通りです。

- 新興国市場に高いプレゼンスを持つプリンタメーカーのArgox社(台湾)をM&A
- 南米で大手企業を多数顧客に持つシール印刷のAchernar社(アルゼンチン)をM&A
- アパレルID*1の分野で強みを持つNexgen Packaging社(アメリカ)と事業提携
- Magellan Technology社(オーストラリア)のRFID事業を譲受
- 新興国市場の開拓を加速するため、インド、インドネシア、ベトナムに現地法人を設立
- ユニバーサル性を極めた新バーコード/RFIDプリンタ「CL4NXシリーズ」を世界同時リリース

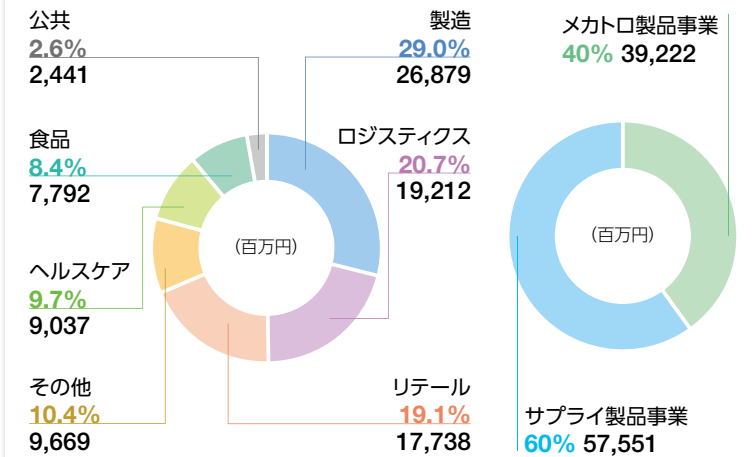
一方で、課題も残っています。Argox社のM&A後の販路拡大や製品開発でのシナジー創出に少し時間がかかっており、真価を発揮するのはこれからと考えております。

*1 アパレル・小売業において業務改革をもたらす新しい商品の管理手法

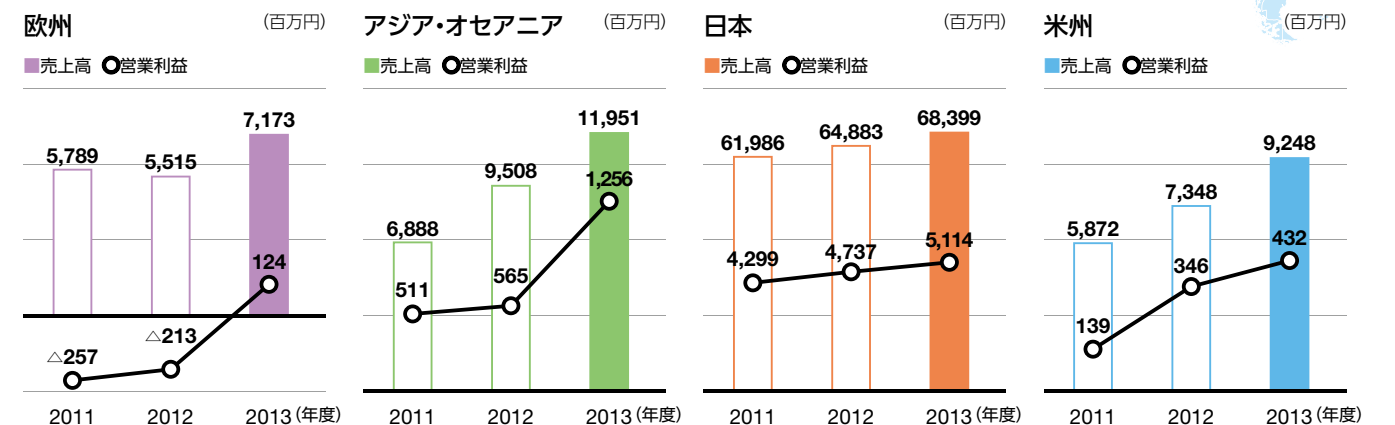
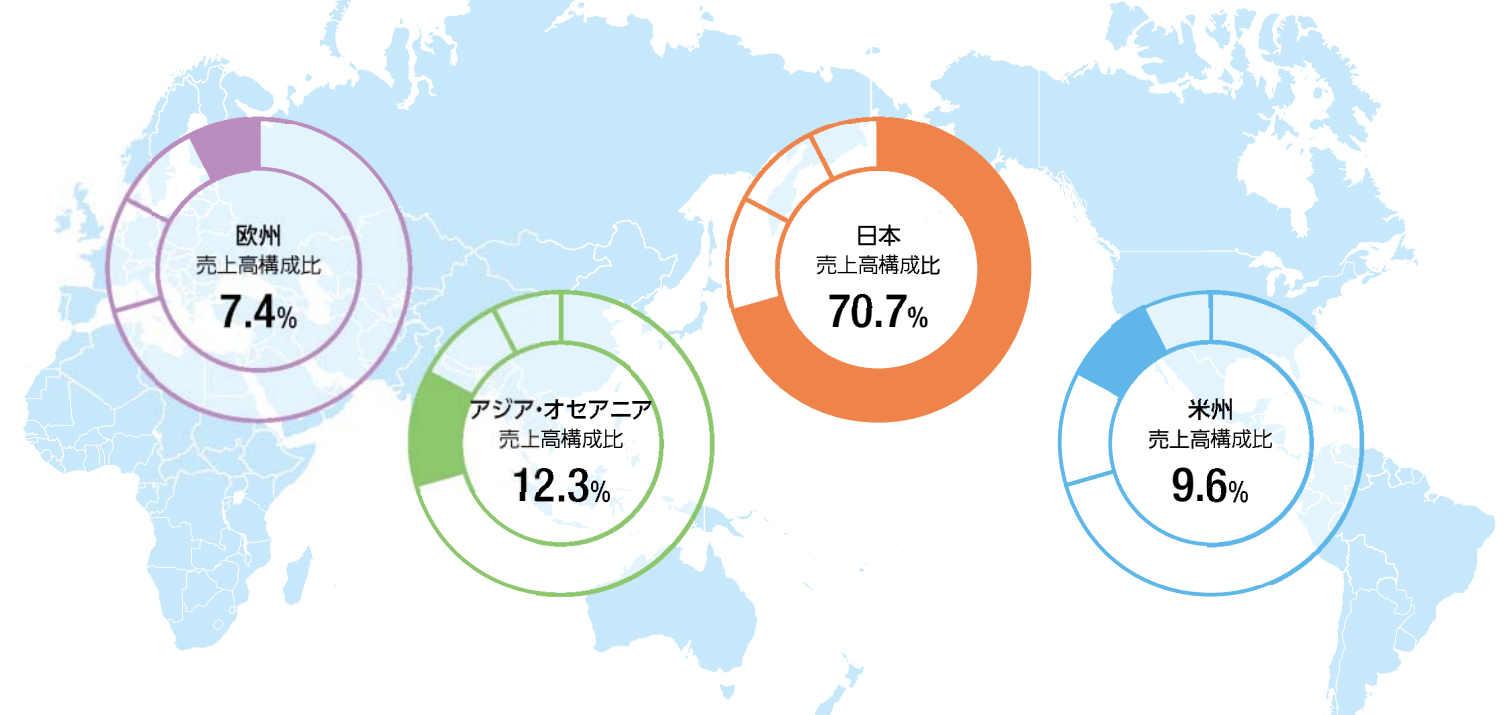
2013年度の連結業績

	前年度比
売上高	+10.9%
営業利益	+23.9%
当期純利益	+57.5%
海外売上高比率	+3.7ポイント
ROE	+2.7ポイント

セグメント別の売上データ



地域別の売上・利益データ



2014年度の展望

「グローバル化と顧客価値の最大化」を実現するための各戦略を推進します。

中期経営計画における、長期基本戦略は「グローバル化」と「顧客価値の最大化」の追求です。この取り組みを強力に推進するために、2014年度、中期経営計画を以下の2つの大きなテーマに分類し、6つの戦略を立案しました。

- ① 顧客価値創造の視点でビジネスモデル・組織・業務を「あるべき姿」に変革すること(戦略1～3)
 - ・グローバルに展開するお客さまのバリューチェーンに沿ってサポートを行う専属のクロスファンクショナルチーム、市場・業界に特化した専門性の高いチーム、地域密着型のエリアセールスなど、顧客価値の最大化の観点で組織を再構築します。
 - ・技術とソリューションの組み合わせによる顧客志向イノベーション創出とその事業化に取り組むとともに、これによって自動認識業界の競争ダイナミクス(“ゲーム”)を変えることを競争戦略上の主眼とします。

サトーグループのビジネス

幅広い産業の「リアルとバーチャル」をつなぐ、独自のビジネスモデルを展開しています。

近年、高度情報化が進みあらゆるモノがインターネットを介してデータをやり取りし自律的に動作するIoT (Internet of Things) が実現に向かい始めました。しかしIT (バーチャル) 化が進めば進むほど、実体のあるモノ (リアル) が動く現場の生産性の重要度が高まります。そのカギとなるのが、モノにデータを付けそのデータをITシステムにつなぐ技術やノウハウであり、そこにサトーグループの「リアルとバーチャルをつなぐ」ビジネスが存在します。

サトーグループはバーコードやRFIDなどの自動認識技術を活用して、モノや人といった実体のあるもの (リアル) にタグを付け、その情報をIT (バーチャル) へつなぐためのハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保

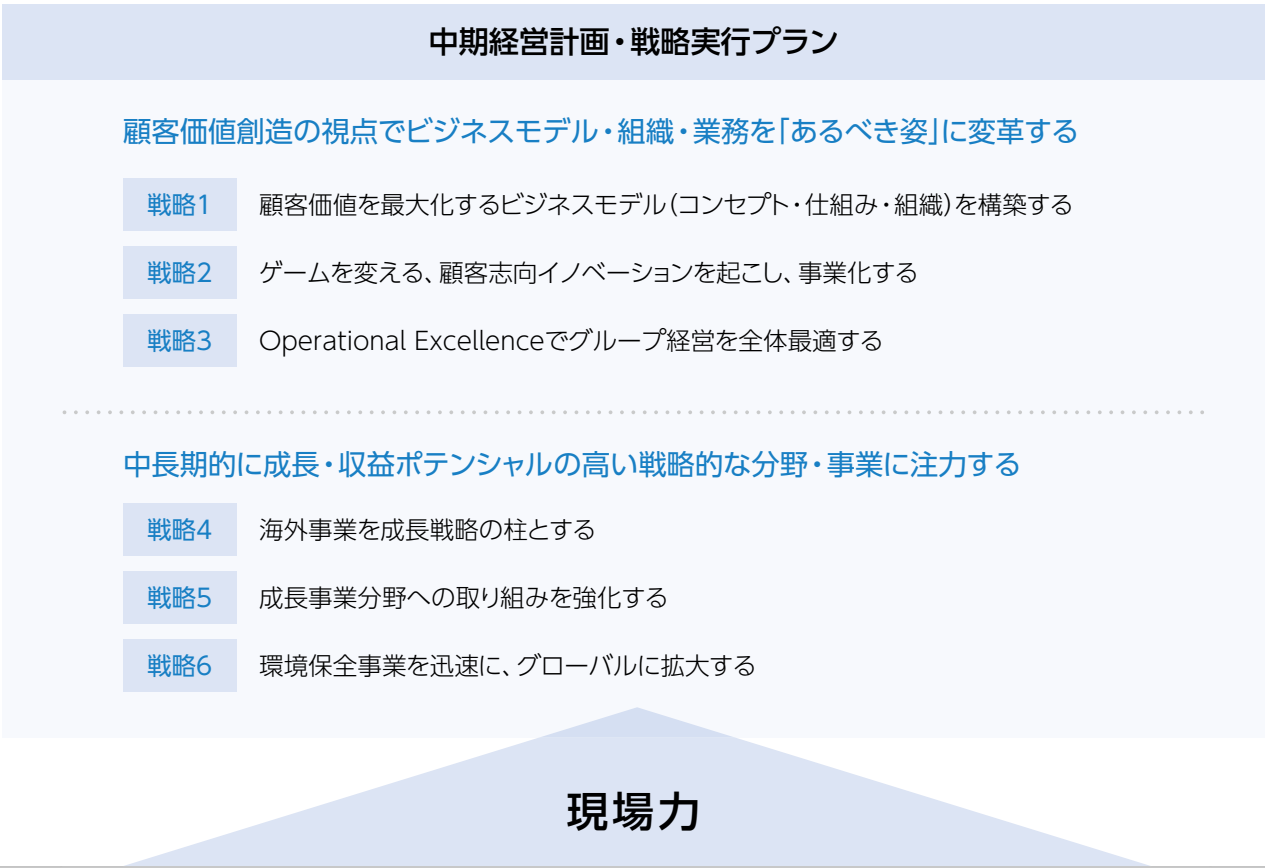
② 中長期的に成長・収益ポテンシャルの高い戦略的な分野・事業に注力すること(戦略4～6)

- ・新興国をはじめとする海外事業を成長戦略の柱と位置付け、積極的な展開を進めます。
- ・高齢化社会への対応や環境保全といった時代要請が高い領域、ヘルスケア、Eコマース、アパレルIDなど成長著しい事業分野への取り組みを強化します。特に、環境については、環境保全事業やエコ製品の開発・販売を推進し、グループ総売上上の50%以上に拡大することをめざします。

各戦略には統括責任者として執行役員および専属実行チームを任命し、実行力を高めるとともにスピードも加速させていきます。

守サポートをトータルに提供してきました。言い換えればモノと情報が動くすべての分野に当社のビジネスチャンスがあり、製造、食品、小売、物流、ヘルスケアなど幅広い産業のサプライチェーンやトレーサビリティ実現に向け、企業間をつなぐ橋渡しの役目を果たしています。

サトーグループの競争力の源泉は「現場力」にあります。わたしたちはすべての活動の原点は現場にあると考え、それを行動原則としてきました。机上論ではなく、実際にモノが動く現場に赴き、業務プロセスを理解する。そしてお客さまの困っていることを一つ一つ拾い上げ、営業、システム、製造、保守などすべての部署が一体となって改善・解決に全力で取り組む。高度情



		2012	2013	2014	2020
2012年度 ～ 2020年度 数値目標 (単位:億円)	売上高	872	967	1,000	1,500
	営業利益	54	67	80	150
	当期純利益	27	42	50	100
	営業利益率	6.2%	7.0%	8.0%	10.0%
	海外売上高比率	25.6%	29.3%	32.0%	40.0%
	ROE	7.2%	9.9%	10.0%	12.0%

報化社会の現代だからこそ、お客さまとの対話や現場との接点を重んじた活動を心掛けています。

今後は、現行のコア事業である自動認識ソリューションに、新しい技術やプロセス、サービスなどを組み合わせる「プラスワンの思考」で、連続的にイノベーションを創出してまいります。それは新しいビジネスモデルかもしれないし、戦略的パートナーとの連携かもしれない

サトーグループのCSV経営

本業による社会貢献は、サトーグループの原点です。

事業活動を通じて社会に貢献するCSV (Creating Shared Value／共通価値の創造) の考え方は、創業時から経営の根底に据えられています。創業者の佐藤陽は、商品一つ一つに値段の書かれた紙を貼り付ける作業を見て「何とか楽にできないか」という思いで1962年にハンドラベラー*2を発明しました。時は流れ、業務の正確・省力・省資源をもたらす自動認識ソリューションに主力事業が替わっても、「本業で社会貢献する」という使命は変わりません。サトーグループは2012年に介護・福祉事業、2013年に環境事業、2014年にヘルスケア事業を分社化していますが、これは高齢化社会、地球温暖化、医療過誤といった社会課題の解決に本業で取り組むという強い意志に基づくものです。

さらに環境製品の開発にも注力しています。例えば、2011年に開発した*3「エコナノ®」です。これは廃棄物として焼却する時にCO₂の放出をおさえ、通常品に比べて約20%削減する世界初のラベルです。発売当初はエコナノ化できるラベルの種類が限られていましたが、より多くのCO₂削減に貢献するため、対応するラベル種を増やすとともに量産体制を整えました。しかしこれはまだ通過点に過ぎません。CO₂対策は世界規模の課題ですから、今後は日本、そして最終的には世界中のサトー製ラベルをエコナノにしていきたいと考えています。ラベル以外にも、袋、ストレッチフィルム、ペレット等ほかの商材のエコナノ化も進めており、事業と

せん。しかしひとつ言えるのは、お客さまに新たな価値を生み出すものでなければならないということです。イノベーションがもたらす顧客価値最大化の実現により、「お客さまから信頼され選ばれる、世界ナンバーワンの自動認識企業になる」という経営ビジョンにサトーグループ一丸となって取り組んでまいります。

しての広がりや環境貢献の両面で、エコナノには大きな可能性を感じています。企業は社会の公器として、積極的に社会価値を創出できる事業活動をめざす。そしてそこから収益を得てさらに事業を成長させるという好循環が、持続可能な社会貢献を実現すると思うのです。

*2 価格や日付ラベルを印字・貼り付けする携帯式の機械

*3 エコナノは東京理科大学 阿部正彦教授と東京理科大学発のベンチャー企業アクティブ株式会社およびサトーグループが開発いたしました

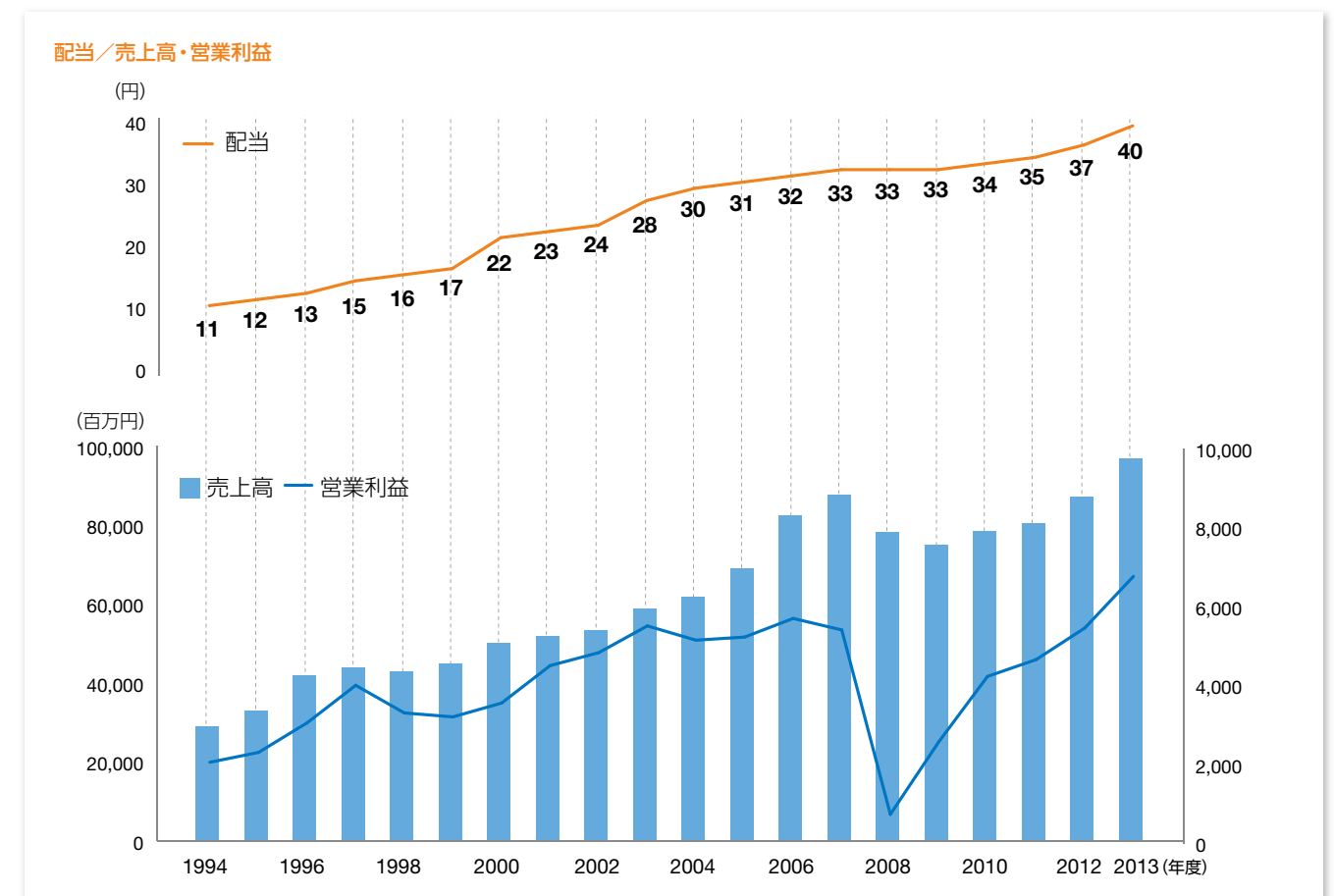


株主還元

四者還元へのつとり、安定的かつ継続的な増配を実施していきます。

事業活動を通して得られた利益を、株主、社員、社会、会社の四者に等しく還元し、ステークホルダーと信頼関係を築きながら共存共栄を目指す「四者還元」を実践しております。株主還元につきましては、2013

年度の配当は40円とし、前期比較3円増配致しましたが、株主の皆さまとより深く、長いお付き合いを賜りたく、継続的かつ安定的に増配できるよう今後も最大限の努力をしてまいります。



最後に

2013年4月にサトーグループの企業理念を刷新しました。「あくなき創造で、本業を通して社会貢献する」という創業時からの使命はそのままとし、新たに「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、そして世界中のお客さまから最も信頼され選ばれる企業になること」というビジョンを定めました。この“あるべき姿”に向かって、社員一人ひとりの意識・行動、組織体制、ビジネスの在り方すべてをお客さま起

点とし、イノベーションを起こす企業に進化していく。新理念をぶれない軸としグループ全体がまとまれば、それを実現できると確信しています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、より一層のご支援・ご鞭撻を賜るとともに、サトーグループの今後の飛躍にご期待くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。

拡大するRFID市場へ サトーグループができること Special Feature

ユビキタス社会を実現する技術としてRFIDの可能性に着目したサトーグループは、2000年代初頭にRFIDのハードウェア、およびサプライ(タグ・ラベルなど)の開発・製造、販売体制を確立しました。以来、市場に先駆けた製品のリリースや、官公庁・業界団体の実証実験への参画、そして米Wal-mart社や独Metroグループのサプライヤーをはじめとした世界中の多くの企業への導入実績を重ねながら積極的に取り組んでまいりました。

そして今、RFIDは技術革新とともに小型化・低価格化・高機能化が進み、幅広い分野で本格的な運用フェーズを迎えています。RFIDで何が可能になるのか。そしてそれはお客さまにどのような価値をもたらすのか。ヘルスケアとアパレル分野を例に、サトーグループのRFIDに対する取り組みをご紹介します。

RFIDとは

RFID (Radio Frequency Identification) は、高度情報サービスのツールとして期待される自動認識技術の一つです。電波を利用して非接触でデータの読み書きを行い、バーコードには無い優れた特性があります。

<特長>

- ① 複数一括読み取りができる
- ② 離れた場所から読み取りできる
- ③ RFIDタグが見えなくても汚れていても読み取りできる
- ④ 情報の書き換えができる





サプライチェーン利用を視野に 成長への布石を打つ



RFIDタグの期待効果

デパートなどで目にする衣料品のブランドタグ。商品コード、色、サイズ、価格などの情報が記載されたタグは、小売にとっては商品を識別するいわば背番号です。アパレル業界はかねてより、このタグをRFID化することで得られるメリットに期待を寄せてきました。例えば、店舗におけるレジ業務や棚卸・在庫管理の効率化・省力化です。一つ一つスキャンしなければならないバーコードと比べ、複数の商品を一括で読み取れるRFIDなら、数時間の作業が数十分になり所要時間は格段に短くなります。作業コストの削減はもちろん、販売員が接客に専念でき顧客満足の向上に寄与します。また、棚卸作業が容易になれば、実施頻度を増やし在庫管理の精度を高められますし、店内にリーダーを設置して「何がどこにあるか」を可視化する運用も可能です。このようにリアルタイムに売上・在庫状況を把握すれば、売れ筋がすぐにわかり品切れを未然に防ぐことができます。さらにデータに基づいた生産・販売計画を策定・実行することで売上増大につなげることができるのです。

低価格化とともに普及が加速

さまざまな効果が見込まれるRFIDですが、実は世界中で使われているブランドタグの中でRFIDが占める割合は1%*1を満たしません。普及の障壁となっていたのはタグのコストでした。しかし近年は技術的な進化とともにタグ単価も下がり、大手小売やアパレルなどで導入する企業が増えはじめました。現在11¢～14¢のタグも2020年には5¢～7¢になると見込まれ、コストの課題が解決すれば一気に普及のフェーズに入ると予測されます。そして利用範囲も、店舗のCRM用途に留まらず、国や企業を超えたシームレスなサプライチェーンの実現に向けて広がっていくことでしょう。

*1 当社調べ

部分最適から全体最適へ

サトーグループはこれまでRFID製品やソリューションを、店舗や物流センターに提供してきましたが、あくまで

アパレルにおけるRFIDの期待効果

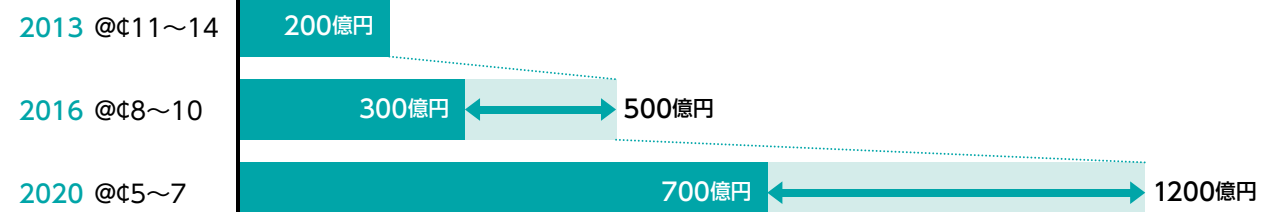
			製造	配送	販売	消費者
期待効果 オペレーションでの	入出荷管理	作業スピードUP、在庫の適正化	✓	→	→	
	棚卸	作業スピードUP、販売機会ロス減少	✓	●	●	
	自動発注	発注スピードUP		←	←	
	盗難抑止				●	
	VMD*2	商品開発力の強化、顧客満足の向上			●→	
	販売促進	売上の増加、顧客満足の向上			●→	
	レジ業務	精算スピードUP、顧客満足の向上			●→	
	返品処理、受領時処理の簡素化			←		
サプライチェーンでの期待効果	在庫の適正化、販売機会ロス減少					
	不在時の再配達業務の改善			●		●
	資産管理（通箱、パレット等）	紛失の減少、適数適所の配置 設備投資の最適化		←	←	
	各業務の効率化および作業精度の向上					

*2 ビジュアルマーチャンダイジング 視覚に訴求する販売促進戦略

✓ 付帯業務にかかる手間・時間の大幅な軽減
⇒ 販売員の教育時間確保、販売員のスキル向上
接客時間の増加、顧客満足の向上、売上増大

✓ 業務の効率化、在庫管理精度の向上
⇒ 人的リソース、在庫スペースの効率的な活用
タイムリーな配送や誤配防止による顧客満足の向上
人件費、包装資材費、保管費等、物流コスト上昇の抑止

市場規模予想レンジ



も部分最適の運用に留まっていた。今、アパレル業界は多様化する消費者ニーズ、短い商品ライフサイクル、リードタイムの短縮といった、さまざまな課題解決に対峙しなければなりません。そのためにはサプライチェーン全体での情報共有、効率化、コスト削減が不可欠です。「点」のソリューションではなく、お客さまのサプライチェーンを一気通貫で支える。そんな「End-to-End」のソリューションこそが、お客さまのビジネスに価値をもたらすことができるとわたしたちは考え、そのための取り組みを開始しました。

End-to-Endソリューション創出に向けて

2013年5月、サトーグループは「ソースタギング」のビジネスに強みを持つNexgen Packaging社の株式を一部取得し事業提携しました。ソースタギングとは縫製工場の商品にRFIDタグを付けることです。サプライチェーンの川上で付けられたタグは、川下までの各フェーズをつなぐバトンの役割を果たします。これまでサトーグループは店舗や物流と

いった川下における実績はありながらも、川上であるソースタギングの領域には着手できていませんでした。

一方Nexgen社の強みは川上にあります。同社は香港、中国、ベトナム、インドなどアパレル生産国に営業拠点をもち、ブランド副資材（タグ、品質表示・洗濯表示のラベル、箱・袋などパッケージ等）を世界の顧客の縫製工場に納品しています。今後海外市場に向けて、サトーグループはソースタギングする大量のRFIDタグを、Nexgen社のネットワークを通じて供給し、川上のビジネス強化を図ります。

この事業提携はお客さまのサプライチェーンをEnd-to-Endで支えるソリューションの創出に向けた布石です。わたしたちサトーグループは、RFIDがアパレル業界のスタンダードとなる日は遠い未来のことではないと考え、その実現に向けて取り組みを続けます。

世界唯一の技術で 医療現場への貢献を目指す



世界唯一の
RFID技術



「読めなかった
ものが読める!」
をグローバルに

整形インプラントメーカーが抱えていた課題

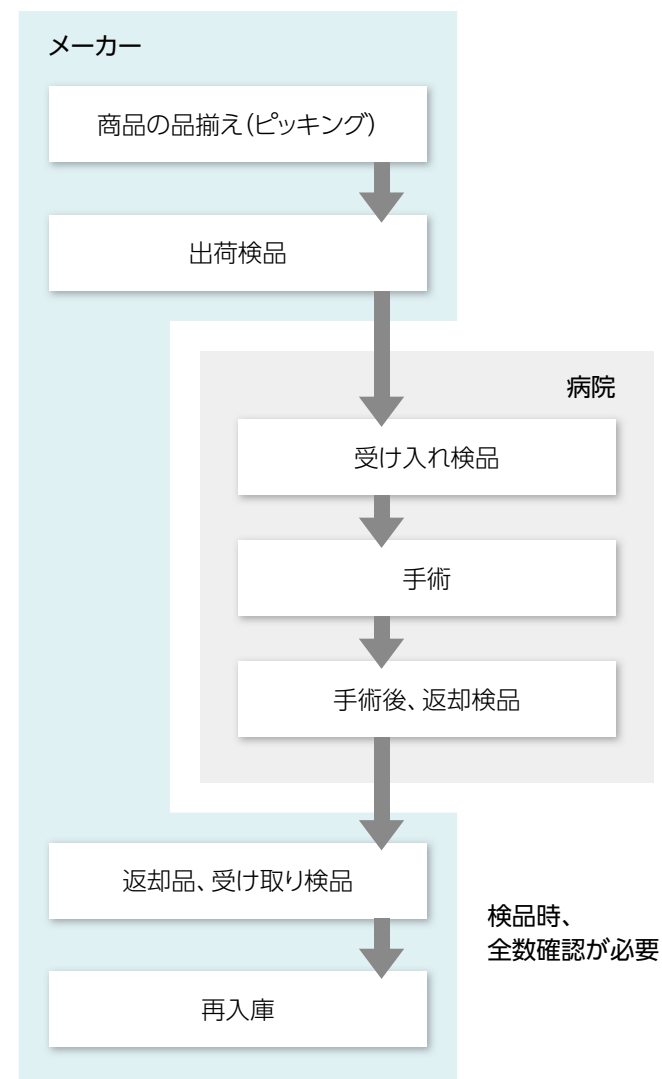
人工関節や骨をつなぐボルトなど、医療目的で体内に埋め込まれる整形インプラントは、さまざまなサイズ（体格・身長など）の人向けに製造するため、その数は膨大です。実際に手術にならないと適合サイズがわからないということもあり、あらかじめインプラントメーカーが患者のデータをもとに数百単位のインプラントを納品します。しかし実際に使用されるのはその中の数個程度。残りは返却されますが、実はこの過程で大きな業務負荷がありました。納品数・返却数を正しく収集するために、「商品の選り出し（＝ピッキング）→出荷→病院での受け入れ→手術終了後の返却→未使用のものを棚に戻す」という各工程で、個々のバーコードを一つ一つ読み取らなくてはならない——つまり数千回のスキャンをしなければならなかったのです。

読めなかったものを読み取る

こうした課題を解決するのがPJM^{*3}技術です。PJMとはオーストラリアのMagellan Technology社が開発した独自のRFID技術です。従来は「読めない」とあきらめられていた、積層状態での読み取りを可能にし、インプラント業界に革命を起こしました。専用リーダーと組み合わせることで600個のタグを約1秒で読み取れる高速・高精度も大きな特長です。PJM RFIDならば、数百のインプラントの出荷・使用実績が専用リーダーを通すだけで瞬時に、そして正確に把握できるのです。オーストラリアではその技術力と効果が認められ、大手インプラントメーカーのほとんど、インプラント手術を行う病院の半数以上にPJM RFIDが導入されました。

^{*3} Phase Jitter Modulationの略

整形インプラントのサプライチェーン



PJM RFIDの特長

- ▶ 高速・高精度な読み取り
- ▶ 重ね読みに強い
- ▶ 液体の影響に強い
- ▶ 金属の影響に強い

PJMの主な特許技術

- ・リーダーとタグの通信方式(PJM変調)
- ・ICチップ構造
- ・タグの積層読み取り制御メカニズム
- ・3Dリーダーメカニズム

PJM RFIDの インレイ



PJM 専用の トンネルリーダー



優れた技術の世界へ

この優れた技術をもっとグローバルに広めたい。そのためサトーグループは2013年12月Magellan社のPJM事業を譲り受け、現地法人SATO Vicinity PTY LTDを設立しました。Magellan社が持つPJM技術の開発・製造力と、サトーグループのヘルスケア分野における自動認識ソリューションの経験・知見および世界に広がる販売網との融合が新会社の強みです。設立から間もなく、世界大手インプラントメーカーのStryker Europe社との商談が成立しました。オセアニア地域でPJM RFIDユーザーであったStryker Europe社は、イギリス、フランス、ドイツ、スペイン、ベルギー、イタリアにある同社の主要物流センターでも水平展開することを決めたのです。サトーグループとしての現地サービス対応力が採用の決め手でした。

医療の安心につなげる

そのほかにも液体の影響に強いという特長を活かし、PJM技術を輸血用血液製剤のトレーサビリティに活かす試みを始めています。医療現場では、献血された血液から数種類の輸血用血液製剤を作っています。この製造工程管理にPJM RFIDタグを利用することで、トレーサビリティに欠かせない情報を確保することが可能です。

先進国における高齢化と新興国における所得向上に伴い、世界規模でより質の高い医療サービスの需要が高まっています。自動認識ソリューションを通じて、管理業務の負荷軽減、医療過誤の防止、トレーサビリティの実現など、医療の安心に貢献することがサトーグループのめざす姿です。

現場力を支えるサトーのモノづくり

サトーグループは2014年4月に新しいプリンタ「CL4NXシリーズ」を世界で販売開始しました。この新製品の開発と並行し、お客さまの期待を超える製品をご提供し続けるために、開発・製造・販売が一体となって生産にかかわる仕組みを全面的に見直し、新たなモノづくり体制を構築しました。



進化を続けるモノづくり体制

近年、グローバル化が進み、国を越えた業務オペレーションの標準化や最適化が求められています。このニーズをとらえ、サトーグループは2014年4月グローバルプリンタの新製品「CL4NXシリーズ」を世界に同時リリース*1しました。

CL4NXはボーダレスな運用に求められる機能を徹底的に分析し、30年以上にわたり培ってきた製品設計技術を集約したバーコード/RFIDプリンタです。作業環境や言語、インフラの違いを越えて世界のどこでも誰もが簡単に使えるユニバーサル性を追求した機能、デザインが大きな特長です。

CL4NXの開発を機に、商品企画・開発、製造、物流、販売、保守のすべてのプロセスを見直し、改善を進めました。その根底にあるのは、社員がお客さまの現場へ通いご要望を聞くことで得たお客さま視点です。「優れた製品・サービスでお客さまに新たな価値を創造する」という企業理念の下、進化を続けるモノづくり体制が、サトーグループの現場力を支えています。

*1 日本のみ2015年発売予定

商品企画 — 開発

- サトー製品をお使いいただいているお客さまの声を基に、重要性の高い品質要素を見極め製品開発に活かす独自の手法「S-QFD (SATO-Quality Function Deployment: サトー品質機能展開)」を新たに確立しました。

CL4NXに搭載されたディスプレイは、S-QFDに基づいて設計。グローバルに誰もが簡単に操作できるよう、分かりやすいカラーアイコンと多言語（30カ国）で表示されます。加えて、世界で初めて*2操作ガイドなど動画も再生できるようにしました。

*2 産業用ミッドレンジプリンタとして



製造

- プリンタ製品の工場（マレーシア、ベトナム）では、仕掛品在庫を減らし、俊敏な組み立てが可能になるセル生産方式に切り替えるとともに、部品の調達・在庫管理に、カンバン方式をサトー流にカスタマイズして導入しました。
- 品質向上活動QI (Quality Improvement) プロジェクトを発足。設計の工夫と生産方式（＝工法）の両面から自動化を進めたことで、製造品質の向上・安定を実現しました。

- 動作・性能を検証する工程では、複数の検査治具や自動検査ツールを導入し、工数の削減とヒューマンエラーの防止につなげました。

製造品質の向上と組み立て工数の削減努力の結果、CL4NXの生産効率は従来モデルと比較し40%以上改善しました。また、治具や自動検査ツールを導入したことで、製造時に印字の動作検証で使用するサプライ（ラベルやリボン）の使用量は16%削減、出荷時の検査用サプライも20%削減されました。



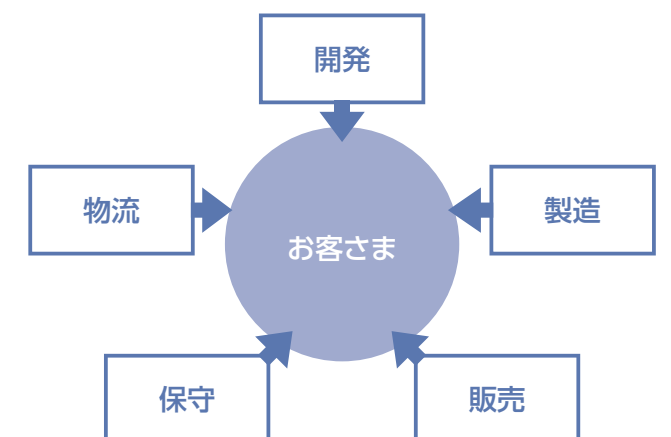
物流

- 品質管理の仕組みを全関係部門と共有し一体となって見直したことで、製造工場と物流拠点（欧州、米州、アジア）で重複していたプロセスを省略し、物流スピードを上げました。
- 製造工場で行っていたオプションなどの取り付け（キッティング）作業を、各物流拠点で実施する運用に変えました。お客さまに近い場所で作業することにより、発注から納品までのリードタイムを短縮しています。
- 従来は同じ製品でも国ごとに異なる法令や規格要求に対応したモデルを製造していました。今後はワンモデルで各国の規格要求を満たすグローバルモデルを推進し、在庫管理の効率化や物流の最適化をめざします。

販売・保守

- 発売前のCL4NXを世界各地のお客さまに事前に見ていただくプレセールス活動を展開。そこで得た改善要望を本生産に活かしました。
- お客さまに安心して製品をお使いいただくために、サトーグループは世界各地にカスタマーエンジニアが常駐し万一のトラブルにも迅速に対応できる体制を整えています。

調整や修理の手間が掛からないプリンタづくりをめざし、CL4NXは工具レスでお客さまが消耗部品を簡単に交換できる仕様にしました。また、インターネットを通じて遠隔地にある製品の不具合を解消するリモートメンテナンスのための拡張性も備えています。これは今後のサトー製品のスタンダードにしていく予定です。



サトーグループの環境経営

サトーグループは環境経営の本格的な実施とともに、
環境調和型製品・ソリューションの提供を通じて
お客さまの環境経営の推進にも努めています。

環境経営について

エコマネジメント委員長より
サトーホールディングス株式会社
取締役専務執行役員最高財務責任者(CFO)
榎田晃裕



わたしたちが考える「環境経営」は、
社員一人ひとりがより高い環境意識を持った上で自発的に
創意工夫をし、そこから生まれたアイデアを経営に反映させ、
企業活動の隅々まで環境意識を浸透させた経営を行う

ことです。これを実践することで、「本業による社会貢献」が
できると考えています。
2008年4月より、グループ会社や複数の部署の代表による「エコマネジメント委員会」を設置し、経営と社員をつなぐ
手段として活動しながら、社員への環境意識浸透に努めています。
このたび、サトーグループの環境経営ビジョンの実現に向け、
中長期の目標値を定めました。目標値には、海外も含め2020年までの
目標を設定し、エコマネジメント委員会で目標達成に向けた活動を
推進していきます。

環境経営ビジョン ▶ あくなく創造で、地球環境と調和した“持続可能な社会”にするための環境経営を行う

環境経営重点テーマおよび主要指標(KPI: Key Performance Indicator) ※環境経営ビジョンの実現のための活動、中長期計画(一部抜粋)

取り組み項目		目標	主要指標		2014年度 目標	中期計画 (2015年度)	長期計画 (2020年度)
環境負荷量の 低減	お客さまとともに 行う地球環境 への負荷低減	サトー製品を使うことによる お客さまにおける環境負荷低減	日本 海外	CO ₂ 削減貢献	6,400t	9,700t	24,700t
	事業活動に伴う CO ₂ 排出量の低減	環境負荷低減活動の継続的推進により、 2012年度実績のCO ₂ 排出量を維持する	日本	エネルギー使用量(kWh) 削減率(2008年度比)	4%削減	5%削減	10%削減
	資源の有効利用	生産拠点における ゼロ・エミッション活動の推進	日本 海外	社有車の環境配慮車 (HV車)導入率	40%	60%	100%
	社会貢献活動	「企業の森」への参画で、森林保護と自然との 調和を支える活動を行いCO ₂ 削減につなげる	日本	ゼロ・エミッション 達成生産拠点数 (全20拠点)	1拠点	3拠点	20拠点
				CO ₂ 吸収量	1,500kg	3,000kg	18,600kg

サトーグループは2014年3月より、東京都などが推進する「花粉の少ない森づくり*」をめざし森林整備を行う運動「企業の森」へ参画していきます。1.16ヘクタールの森林を「あくなく創造の森」と名づけ、これから10年間の整備費支援と社員による下草刈りなどの活動に取り組みます。

*花粉の少ない森づくり運動:東京都と(公財)東京都農林水産振興財団が推進。

環境ビジネスプロジェクトより
サトーグリーンエンジニアリング株式会社
代表取締役社長
徳永清徳



2012年に全社横断で進める「環境
ビジネスプロジェクト」を発足し活動
しています。サトーグループはこれ
までも、環境製品の開発に注力してきました。例えば台紙が
ないので原料となる木材の使用量が少なくて済むシール・

ラベル「ノンセパ®」。そして、2011年に販売開始した、焼却時
に発生するCO₂の放出を抑える世界初のラベル「エコナノ®」
など、お客さまの環境負荷軽減につながる製品を提供してま
いりました。今後、サトーグループが販売するシール・ラベル
などのサプライ品の全エコナノ化をめざすほか、環境関連の
新事業の開拓を行っていきます。また、サトー製品が持続的
に市場から認知され評価され続けるために、「エコナノ」を中
心とした環境製品の拡販を進めてまいります。



台紙がないノンセパラベル

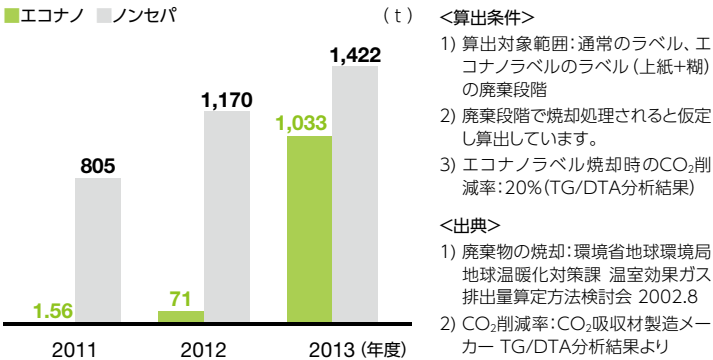


ノンセパ対応プリンタ



焼却時のCO₂の放出を抑えるエコナノ製品

ノンセパラベル、エコナノラベルによるCO₂削減貢献量推移



2013年4月に、社内ベンチャーとしてサトー
グリーンエンジニアリング株式会社を設立
しました。このたび、大手新聞社の新聞回収
袋、岩手県北上市のごみ袋にエコナノを採用
いただきました。その他、物流
現場で荷物を固定するために使用
するストレッチフィルムへの展
開など、さまざまな素材・用途
への応用を見込んでいます。



サトーグループの人財

「自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになる」という経営ビジョンの実現に向け、サトーグループは、「グローバル化」と「顧客価値の最大化」の推進を担える人財の育成に力を入れています。



受け継がれる「サトーらしさ」とともに

人が生み出す付加価値がサトーグループのビジネスの原動力です。サトーグループでは社員を「人財」と呼び、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できる職場づくりを進めています。

ワークライフバランス勤務制度の導入

社員が育児や介護また闘病などフルタイムで働くことが困難になったとき、正社員の身分のまま短時間勤務に切り替えて就労することが可能です。2014年度から、このような柔軟な勤務を「ワークライフバランス勤務」制度として整備しました。60才を超えた社員の週休3日の短時間勤務制度や育児・介護時の、出勤日数の削減、一日の労働時間の短縮など、柔軟な勤務時間の設定を可能にしています。

多様な人財を活かすダイバーシティを推進

2011年10月に、社長直下組織として「ダイバーシティ推進室」を設置しました。2013年4月からは全社を横断する「ダイバーシティ委員会」に形を変え、グループ各社の社長を委員とし活動を一層強化しています。役職階層別ダイバーシティ研修の開催をはじめ、育児休暇中の社員へのサポートや女性の活躍推進、手話講習会など、現場発でさまざまなアクションを起こし、多様性を企業の文化、風土とし

て根付かせ、社員一人ひとりが参画意識を持ち、グローバルで戦える革新的なアイデアの創出につなげます。

2013年に経済産業省主催の「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。



現場の情報をトップに報告、変化の源泉「三行提報」

三行提報*は、社員が毎日経営トップあてに、三行(127文字)で提案・報告をするサトーグループ独自の仕組みです。1976年から日報の形で始まったこの仕組みは、時代とともに変化を遂げ現在も受け継がれています。トップは社員一人ひとりと対話によって現場の情報をいち早く知ることができ、小さな変化、それに続く大きな変化への主導につなげることができます。

* 正式名称を「会社を良くする創意・くふう・気付いたことの提案や考えとその対策の報告」という。

社内ベンチャー制度

自由闊達な組織であり続けるために、2013年より、新規事業の創出、企業内起業家の育成、組織の活性化を目的として「社内ベンチャー制度」を導入しました。社内公募により新規事業のアイデアを募集し、やる気と実力のある社員に対し資金や人員を提供します。社内ベンチャー企業は、独立した組織として新規事業の企画・開発を運営し、最終的に新事業領域への進出をめざします。

真のグローバル化をめざして

サトーグループは、世界24カ国に拠点をもち、90を超える国々でビジネスを展開しています。各国の特性に合ったサービスをお客さまへ提供できるように、優秀な社員を現地で採用し育成しています。

事業のグローバル展開を今後さらに加速していくために、次に掲げる指針の下、国際舞台で活躍できる社員の採用、育成を進め国際競争力を高めていきます。

- サトーの企業理念およびビジネスを十分理解し、それを自分の言葉で語ることができる

- どの国、地域においても現地の社員、顧客、ビジネスパートナーと信頼関係を築き、それを基盤にビジネスで結果を出すことができる
- 幅広い見識に加え、特定の分野において深い専門性を持っている
- グローバルな視野で事業をドライブできる

国内での取り組み

英語の社内公用語化の推進：

サトーグループでは2020年に英語を社内公用語化できるよう、2013年8月に英語推進室を設置しました。日本国内の社員に対しさまざまな英語教育を実施し、国際的に活躍できる人財の育成につなげます。

海外実務経験を通した人財育成：

今後、若手社員には積極的に海外での実務研修等の機会を設け、海外経験を持つ社員の裾野を広げていきます。また、こうした海外経験の後、国内事業で専門性に磨きをかけた社員が海外事業でリーダーシップを発揮できる体制を構築していきます。

透明性の高い企業経営のために

ステークホルダーの皆さまや社会の信頼に応えるため、公正で透明性の高い経営に取り組んでいます。また、高い企業倫理の確立をめざし、コンプライアンス体制の充実を図るとともに、企業価値の持続的向上を支えるリクスマネジメントの強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスとは、「経営の効率性の向上と健全性の維持」およびこれを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識の下、株主を含めたすべてのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。

持株会社であるサトーホールディングスでは執行役員制度を採用し、「経営の意思決定および監督機能」と「業務の執行機能」とを分離させ、取締役および監査役による監督の強化を図っています。当社の取締役会は5名の社外取締役を含む11名で構成しています。専門知識と多様な経験、幅広い見識を持つ社外取締役は、独立的な立場から、株主をはじめとするすべてのステークホルダーから期待される役割を果たすことでコーポレート・ガバナンスの実効性を高めています。また、当社の取締役会議長は執行を兼務しない取締役の輪番制とし、経営の監督機能を強化しています。

経営上重要な案件は取締役、執行役員、その他幹部社員で構成される経営会議において審議し、必要に応じ取締役会へ報告しています。

内部統制

すべてのステークホルダーの皆さまに常に安心・信頼していただける企業集団であり続けるために、内部統制の強化に取り組んでいます。「業務運営の透明性とクオリティを

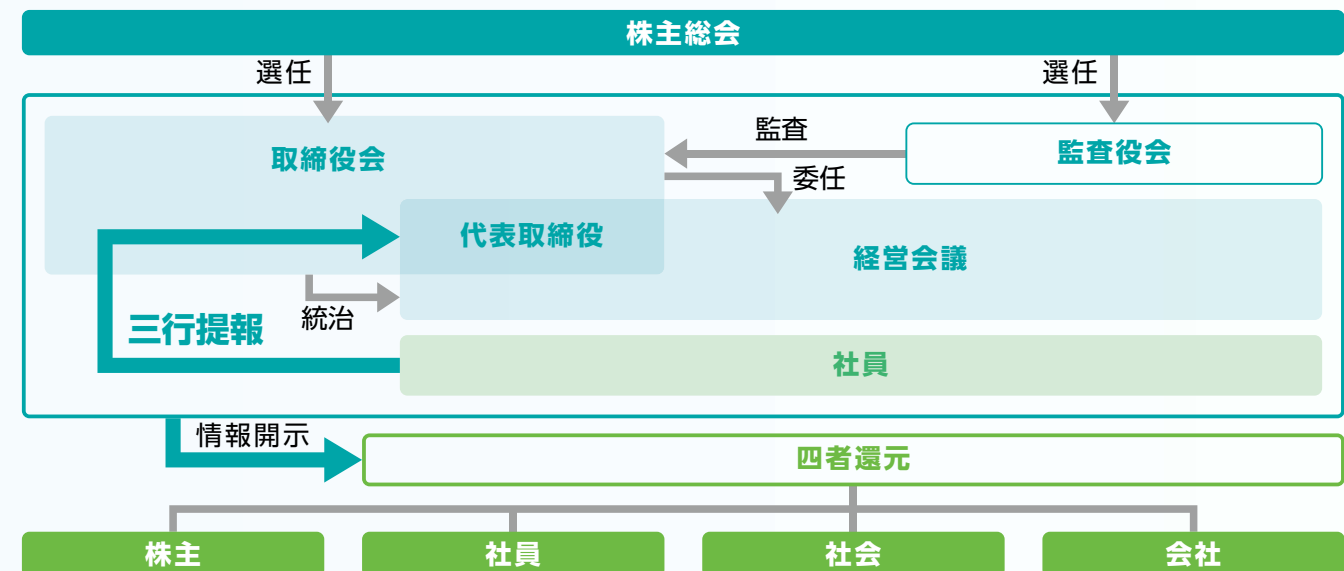
高める全社運動」と内部統制制度への対応を進めています。社長直轄組織の監査室による定期的な内部監査のモニタリングを実施し、資産およびリスクの管理、コンプライアンス、業務運営などについて網羅的な点検を行い、内在するリスクや課題を洗い出し、各プロセスの有効性・妥当性を評価しています。それを踏まえ、監査人とともに解決の方策を探ると同時に自発的改善を促すことで、サトーグループ全体の企業価値向上を図ってまいります。

コンプライアンス

企業を存続させ、信用を担保するには、コンプライアンスが企業活動の大前提であると認識し、明確な指針の下で体制を構築し、コンプライアンスの徹底に努めています。社員に対しては企業倫理と法令遵守の啓発活動を徹底して行い、また、経営トップあてに社員全員が直接、提案や報告をする独自の仕組み「三行提報」で情報を収集し、不透明な事象が事故に至らぬように予防措置が取れる態勢を整え、悪い情報ほど早く報告することを奨励する風土を築いています。

併せて、未然防止・早期発見のため公益通報窓口を設置し、万一、コンプライアンス上の問題が発生した時は、直ちに上司あるいは関係部署に報告し、最善の措置を取ることを常日頃から徹底しています。

コーポレートガバナンスの体制



リクスマネジメント体制

多様化するリスクに効果的に対処するため、サトーグループのリスクマネジメント体制は、「損失発生未然防止」を目的としたミクロ管理の手法から「企業価値の最大化」を目的とするマクロ管理まで幅広くフレームワークを構築しています。このフレームワークは、経営資源を効率よく運用するための重要なサポート機能を果たしており、中期経営計画とも密接に連携しています。また、「リクスマネジメント委員会」を毎月開催し、リスク情報の把握と共有化、リスク回避のための具体的な事前予防策、リスク発生後の緊急対応策の審議や状況の報告を行っています。災害発生時においては、同委員会が危機対策本部となり、被害の最小化と早期復旧にむけた事業継続計画(BCP)を策定しています。

情報セキュリティ

機密情報の保護に当たっては、スピードを重視した情報セキュリティ管理体制の強化を図っています。事業活動を通じて取り扱う情報については、不適切な開示、漏洩、不当利用の防止および保護活動に取り組むため、徹底した管理体制を構築しています。また、情報セキュリティ対策の運用を管理するため、情報セキュリティ責任者を各部に置き、その責務を担います。さらに個人情報などの機密情報は、情報の外部漏洩の危険性が高い環境において、暗号化などの対策を実施しています。

知的財産

社員による知的創造を活性化・促進するとともに、独自の革新的な商品・サービスを保護する知的財産の創出に力を入れています。そして、一人ひとりの意識を高めるために、毎年、優秀な発明をした社員を表彰しています。

近年は、長期基本戦略である「グローバル化と顧客価値の最大化」に貢献する知的財産の創出に取り組んでいます。発明が創出される現場と密接に連携して、顧客志向・顧客目線で発明を発掘するとともに、用途・ソリューションの発明発掘にも注力し、特許ポートフォリオの強化を図っています。特許、商標、意匠を含め、事業展開に対応して、グローバルな知的財産の保護をさらに推し進め、知的財産のリスクに対する予防活動も継続して行います。

知的財産は、サトーグループの事業を支える重要な財産です。知的財産の創造・保護・活用を通じて、世界社会の発展に貢献してまいります。



発明表彰式



山田 圭助
取締役

西田 浩一
取締役

土橋 郁夫
取締役

田中 優子
取締役(社外)

松山 一雄
代表取締役

鈴木 賢
取締役(社外)

伊藤 良二
取締役(社外)

嶋口 充輝
取締役(社外)

石黒 清子
取締役(社外)

櫛田 晃裕
取締役

鳴海 達夫
取締役

取締役

松山 一雄
代表取締役執行役員社長
兼 最高経営責任者(CEO)

山田 圭助
専務執行役員
株式会社サトー代表取締役社長

櫛田 晃裕
専務執行役員
最高財務責任者(CFO)

西田 浩一

土橋 郁夫

鳴海 達夫

取締役(社外)

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社長
株式会社バイタルネット代表取締役 兼 社長執行役員

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

石黒 清子
野田記念法律事務所 パートナー

伊藤 良二
慶応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

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

常勤監査役

米谷 真

横井 信宏

監査役(社外)

松田 千恵子
首都大学東京社会科学部研究科(大学院)教授
首都大学東京都市教養学部教授

山口 隆央
山口公認会計士事務所所長

役員メンバー

小瀧 龍太郎
専務執行役員
サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長

安江 大道
常務執行役員
品質保証室長

宇敷 謙二
常務執行役員
サトープリンティング株式会社代表取締役社長
サトーマテリアル株式会社代表取締役社長

Daphne Tay
常務執行役員
最高コミュニケーション責任者(CCO)
SATO GLOBAL BUSINESS SERVICES PTE. LTD.
マネージングディレクター

葉山 誠
常務執行役員
SATO INTERNATIONAL EUROPE N.V.
マネージングディレクター

渡邊 信夫
常務執行役員
株式会社サトー取締役副社長

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
サトーRFIDソリューションズ株式会社代表取締役社長

Lim Yee
執行役員
SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD.
マネージングディレクター

笹原 美徳
執行役員
株式会社サトー取締役

千田 浩三
執行役員
サトープライマリー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
ACHERNAR S.A. ゼネラルマネージャー

小玉 昌央
執行役員
最高マーケティング責任者(CMO)

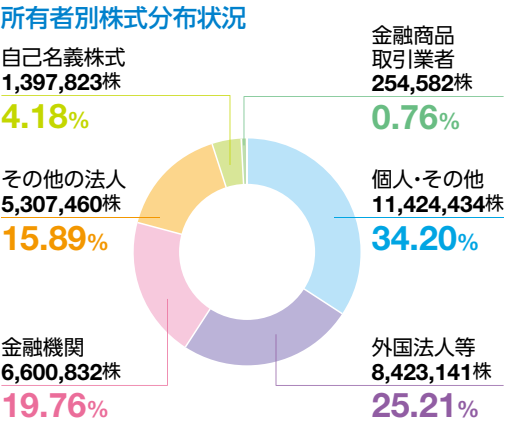
(2014年11月1日現在)

Stock Information

株式情報 (2014年3月31日現在)

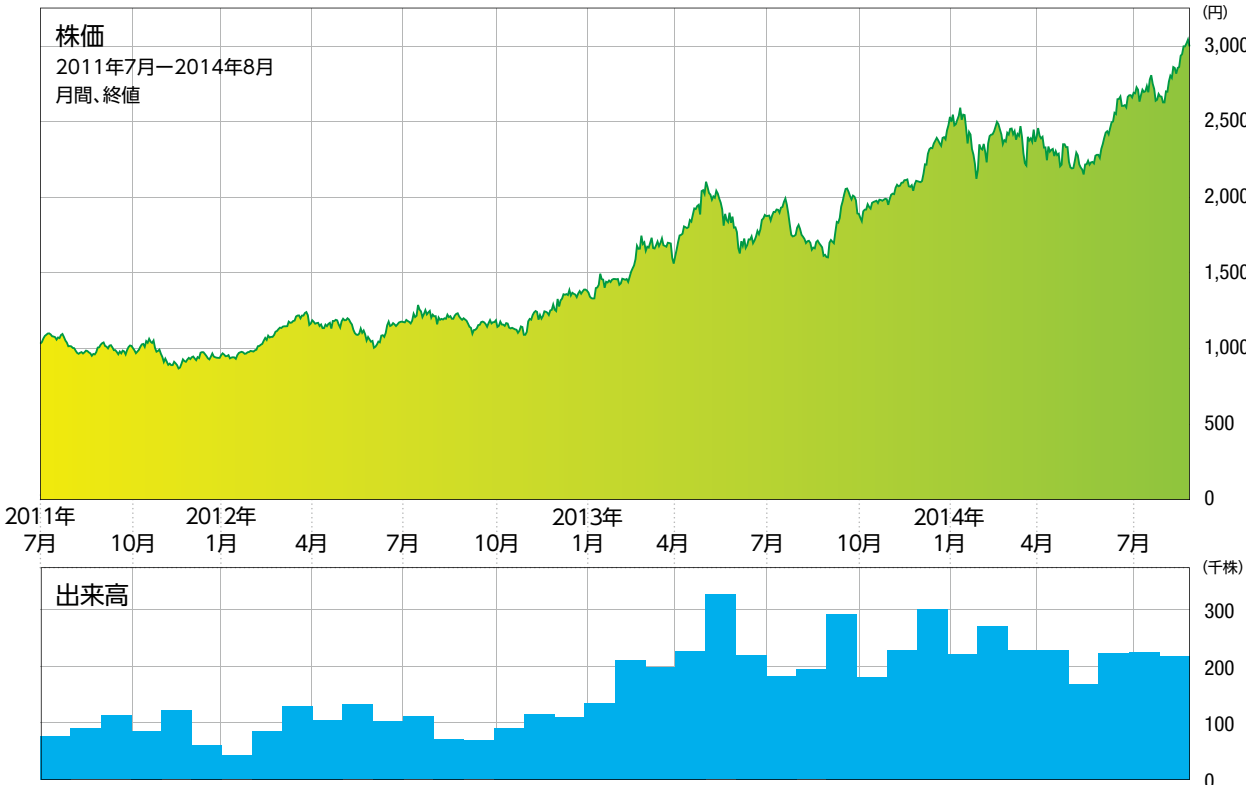
株式の概要

発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式の総数	34,354,306株 (2014年8月31日現在)
株主総数	10,107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



* 2014年3月31日現在の発行済株式の総数は、33,408,272株です。

株価・出来高の推移



大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
公益財団法人 佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.33
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	2,513,900	7.52
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE 15PCT TREATY ACCOUNT	1,592,300	4.76
サトー社員持株会	1,425,700	4.26
サトーホールディングス 株式会社	1,397,813	4.18
株式会社アリーナ	1,254,460	3.75
横井美恵子	905,145	2.70
佐藤静江	897,470	2.68
日本マスタートラスト信託 銀行株式会社(信託口)	893,800	2.67
岩淵真理	853,570	2.55

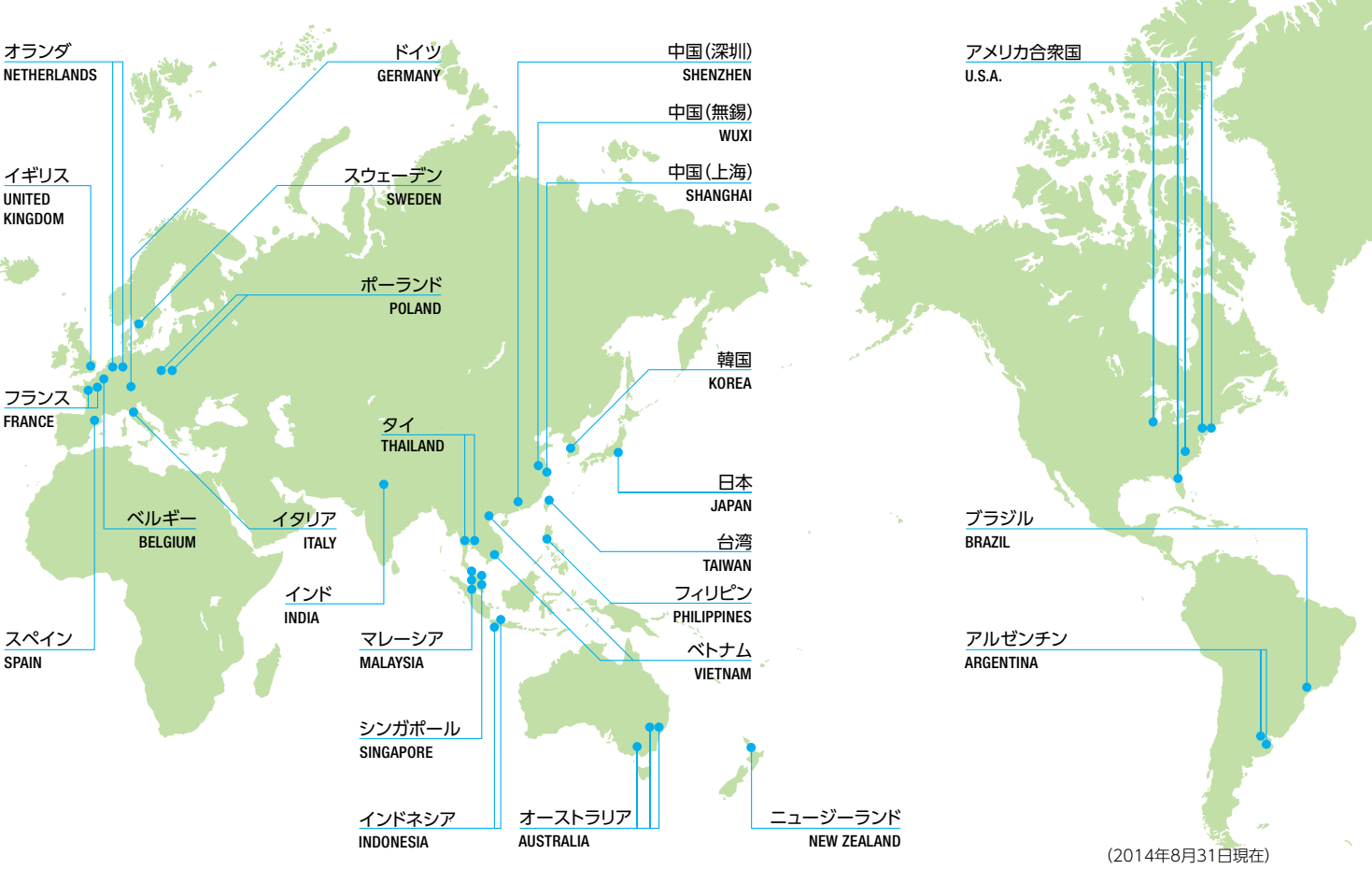
Corporate Data

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	代表取締役執行役員社長 兼 最高経営責任者(CEO) 松山 一雄
資本金	8,053百万円 (2014年8月31日現在)
連結従業員数	4,167名 (2014年3月31日現在)
連結売上高	967億円 (2014年3月期)

Global Network

拠点一覧



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/>
IRサイト : <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などにより、当資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでおります。



SATO HOLDINGS CORPORATION
<http://www.sato.co.jp/>



Printed in Japan
2014.11_5000_AANI_JN