



SATO HOLDINGS CORPORATION

<https://www.sato.co.jp/>



Integrated Report 2020

サトーホールディングス株式会社 統合報告書



あらゆるものを情報化して、 社会のうごきを最適化する。

IoT、AI、ビッグデータ。情報社会と言われる今だけど、
集めたデータの使い方ばかりが注目されていないだろうか？

世界のほとんどが、未だ情報化されていない現実を、

SATOは自動認識ソリューションで変えていく。

あらゆるものや人に情報をひも付け、その動きを可視化することで、

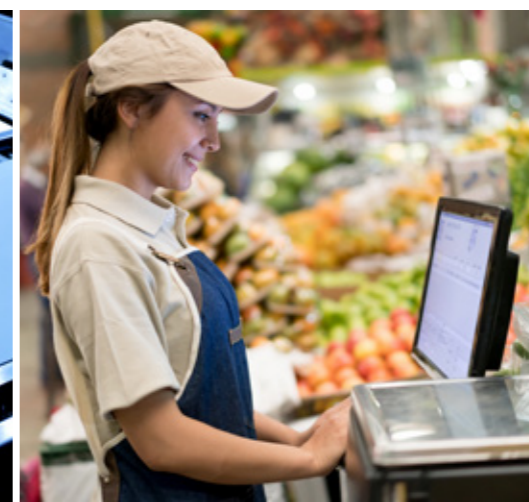
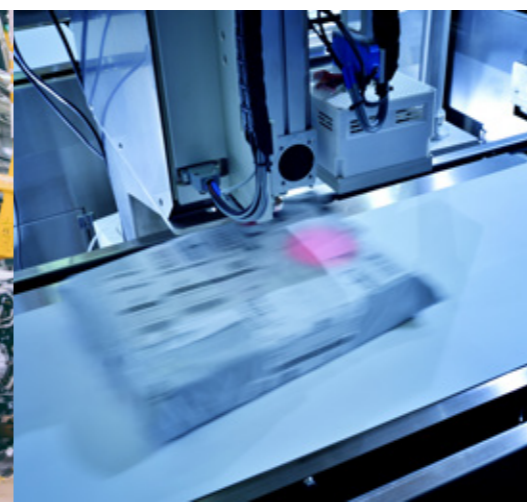
現場ごとに最適な、課題解決の仕組みを提供する。

世の中の生産性を高め、安心・安全、持続可能にしていくのは、

目の前の小さな課題、ひとつひとつに向き合い、解決していく人だ。

現場から、世界を動かす力になる。私たちはSATOです。

SATO
Powered On Site /



サトー企業理念

CONTENTS

価値創造ストーリー	サトー企業理念	3
	CEOメッセージ	4
	価値創造の歩み	10
	価値創造プロセス	12
	ビジネスフィールド	14
	用途提案	16
	バリューチェーンと現場力	18
価値創造のための戦略	CFOメッセージ	20
	財務・非財務ハイライト	22
	事業戦略：海外事業	24
	事業戦略：国内事業	28
	中長期の競争優位確立を目指す B2B2Cビジネス	32
価値創造を支える基盤	サステナビリティ推進の枠組み	34
	お客さまへの提供価値	36
	価値創造基盤	38
	地球環境	40
	コーポレートガバナンス	42
	役員一覧	50
データセクション	事業・財務の概況	52
	11年間の財務サマリー	54
	株式情報	56
	会社概要	57
	自動認識技術の基礎知識	58
	用語集	59

編集方針

『統合報告書2020』では、サトーグループによる中長期的な価値創造のストーリーを財務と非財務の両面から統合的に説明しています。本業である自動認識ソリューション事業を通じて持続可能な価値を創造していく姿を読み取っていただければ幸いです。



社是

あくなき創造

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

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。

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。



サトーホールディングス株式会社
代表取締役社長兼CEO

小瀬 龍太郎

原点回帰と未来への挑戦

かつてない社会の環境変化において、サトーに求められる役割

新型コロナウイルスに罹患された方々、困難な状況に置かれている方々に対し、心よりお見舞い申し上げます。また、感染拡大防止や社会生活の維持のために、それぞれの立場で日々努力し、社会に貢献されているすべての皆さまへ、深く感謝を申し上げます。

2020年、私たちは、新型コロナウイルスの感染拡大によるかつてない社会環境の変化に直面しています。そのような中、高い衛生管理や非接触の生活様式を実現していくことが世界共通のテーマとなり、企業活動においても、従前からの社会課題であった生産性向上に加え、お客さまや社員の安心・安全を確保できる仕組みの構築が喫緊の課題となってきました。

バーコードやRFIDに代表される自動認識技術は、速く正確に、そしてときに非接触で情報を取得できる技術として幅広い産業、多様な用途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、人やモノなど実体のあるものにIDなどの情報をひも付ける「タグging」で、情報をデジタル化し、お客さまの上位システムに届けることで業務の生産性を高めるソリューションや、サプライチェーンで情報をつなぐソリューションを提供しています。2020年、創業80周年の節目の年を迎え、本年4月に企業スローガンを「Powered On Site」へ刷新しました。直訳すると「現場駆動の」「現場を動力源とした」という意味になります。製造、食品、物流、医療、小売など私たちのお客さまの業種・業態は広く、それぞれの現場を熟知することで最適解が生まれ、その集積が持続的な社会づくりに寄与すると考えています。だからこそ現場起点のソリューションを世界で提供していくことにこだわり続ける決意をこの言葉に込めました。

かつて創業者の佐藤 陽は目の前のお客さまの「困った」を「何とかして差し上げたい」という思いで、世の中の課題に対処する数々の商品を送り出しました。事業を通じて社会に貢献することを追求した創業者の志こそ、私たちの原点です。デジタルシフト、集中型から分散型の働き方、サプライチェーンの再構築といった、さまざまな変化に迅速に対応することが求められるwithコロナの企業活動において、自動認識ソリューションや現場のデジタル化が生み出す価値はいっそう高まっています。「Powered On Site」のスローガンの下、お客さまのビジネスを支え続けるソリューションの創出にサトーグループ一丸となって取り組む所存です。

2019年度の業績を振り返って

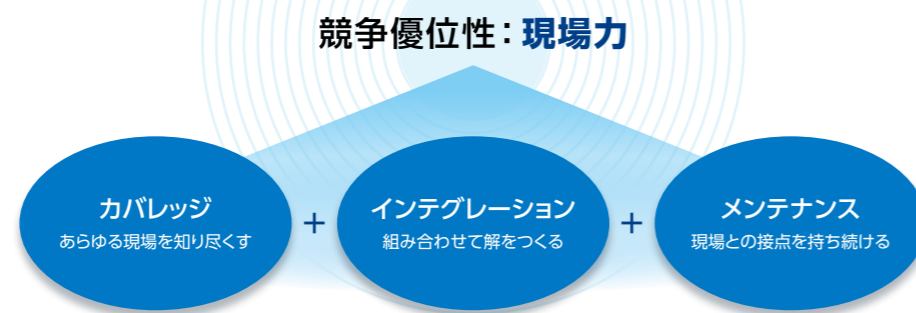
足元の業績を振り返ると、2019年度は、連結売上高1,164億円で前年度比横ばいにとどまり、営業利益は74億円で同減益となりました。米中貿易摩擦やコロナ禍の影響に加え、円高の影響もあって海外事業は目標未達、日本事業でも売上の6割以上を占めるサプライが低迷し、第4四半期には商談の先延ばしが発生しました。ただし、海外・日本ともに新規案件の拡充は進んでおり、成長への手応えは感じています。

一方、IDP*事業では、開発フェーズから「商業化を見据えたお客さま評価の段階」に移行したものの、新たに顕在化した複数の技術的課題によって商業化の時期が遅延となり、これにより、のれんの減損による特別損益を計上しています。このような中、本年9月、IDP事業を保有するイギリスの子会社DataLase Ltd.の経営陣からのマネジメントバイアウト(MBO)の提案を受け入れ、全株式を経営陣側へ売却することを決めました。今後は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の確立に注力します。

* IDP(インライン・デジタル・プリンティング): 光エネルギーにより発熱を促す機能を加えた特殊な感熱顔料をインキに加工し、それを通常の印刷方式で塗工した対象物にレーザー光を照射することで発色させる独自技術

私たちの競争優位性「現場力」

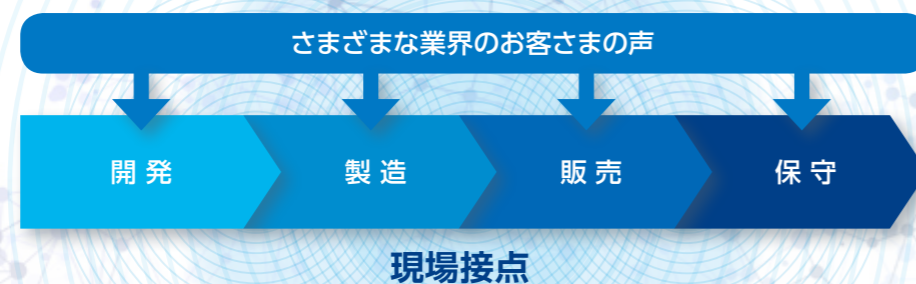
自動認識ソリューションは単一事業と捉えられますが、国別、業界別、お客さま別に、実にさまざまな課題があります。当社の強みは、そういった課題を丹念に探し出し、最適なソリューションを創出できること、そしてそれを継続的に生み出していく体制を有していることです。私たちはこれを「現場力」と呼び、次の3つがこの競争優位性を形づくっています。



一つは「カバレッジ力」です。モノと情報が動くところに当社のビジネスはあります。幅広い産業の川上から川下へと至るサプライチェーン上のさまざまな現場と向き合う中で「市場×業界×用途」という掛け算で、多くの経験・知見を蓄積してきました。例えば、「フード市場」をとっても食品製造業界と外食業界は違います。ソリューションで管理する用途も、仕入れ在庫、出荷など数多くあります。この掛け算によって、きめ細かく打ち手を網羅しソリューションとして提供できる力が「カバレッジ力」です。社内では、「お客さまの顔が見える単位で考える」重要性を繰り返し説いています。

二つ目は「インテグレーション力」です。当社は情報化に必要なプリンタやラベルを自社で製造しています。インテグレーション力は、自社のバリューチェーンの川上と川下の両方で価値形成を図り、お客さまの現場ごとの課題に応じていく力です。現場接点を通し、川上では顧客志向のモノづくりを極めていく。同時に、自らの手で開発するだけでなく、足りないものは他社の技術やサービスと融合しソリューションにまとめ上げることで、お客さまに近い川下の付加価値も高めていく考えです。

当社のバリューチェーン



三つ目は「メンテナンス力」です。商品導入後の丁寧な保守サポートに加え、新たに生まれる課題にも、常により良い提案をし続けていくことで、お客さまと深く長い信頼関係を築いていく力です。

お客さまを中心に、開発、製造、販売、管理部門に至るすべての社員が「どのような価値を生み出せるか」を考え抜き行動していくことで、この現場力は磨かれていくものと確信しています。

新たなステージへ進むための変革

新型コロナウイルス感染症拡大という未曾有のパンデミックは、社会・経済全体の流れを大きく変えました。私たちの主要市場の一つであるロジスティクスの社会変化を例に挙げますと、外出自粛や感染への懸念によってEC需要が急増し、必要なモノを必要な人に必要なタイミングで届ける物流インフラの維持や、取扱量が増えながらも3密の状態を避けた人員の配置が求められるなど、相反する問題の解決が急務となっています。

しかしこの新たな局面は、DX(デジタルトランスフォーメーション)への大きなチャンスでもあると思っています。ロジスティクスの企業ならば、サプライチェーン、在庫管理、配送などさまざまな分野を再構築するなど、デジタル技術の発達によって広がった可能性を最大限に活かし、競争優位を築ける組織へ変革(=トランスフォーメーション)できるかが、企業の今後を左右します。DXは多くのお客さまにとっての経営課題であり、私たちも自動認識ソリューションでその解決を支援してまいりたいと思います。

そして、私たちも既存ビジネスの変革、新ビジネスの創出に挑戦します。創業から80年、変わりゆく社会の中で私たちが存続し続けてこられたのは、現場を起点にお客さまや社会における課題解決に取り組んできたからだと考えています。いち早く市場の潮流を捉えて対応していただくだけでなく、その先を見据えて新たな価値の創造に全力を尽くすことが激変する時代を生き抜くために不可欠です。

そこで、「現場のデジタル化」の領域はぶらさず、新しい収益機会を描く長期ビジョン・戦略を市場ごと(マニユファクチャリング、フード、ロジスティクス、ヘルスケア、リテール/アパレル)にあらためて策定しています。

例えば、ヘルスケア市場においてお客さまが当社に期待する価値は、人やモノの情報を正しくひも付けることで実現する「患者の安心・安全(Patient Safety)」でしょう。私たちが提供するの医療過誤防止や院内の物流管理の仕組みなどであり、ビジネスを行うお客さまも病院、調剤薬局、医薬・医療機器のメーカーや卸の企業です。現在、本事業ではこの分野が大きな割合を占めていますが、安心・安全が担保されるようになれば、次は「患者が、より快適に過ごす(Patient Happiness)」ことが求められるようになります。私たちはPatient Happinessソリューションの提供にすでに着手しており、対象となるお客さまも、再生医療、介護・福祉サービス、美容医療な



どの業界へ広がっていく見込みです。しかし人々の究極の理想は、病気になる人生100年時代を豊かに生きること。Patient Happinessのその先は「治療から予防へ(Well-being)」と私たちの提供価値も進化しなければなりません。

このようにお客さまや社会が求める価値は常に変わり続けています。だからこそ長期視点でこの変化を見据え、創出したい価値を軸に、ソリューション開発、サービスの提供方法、アライアンスの組み方から人財採用までを考え、変革していく。これを市場単位で着実に実行していくことで、新たなステージへの道を切り拓いていきます。

本業を通じたサステナビリティとESG経営

近年、国連で採択されたSDGs(持続可能な開発目標)をはじめ、さまざまな企業・自治体がしなやかに連携し、サステナブルな社会を実現していく動きが広がっています。当社はこれまでも、創業者の理念「あくなき創造で、本業を通じて社会貢献する」を経営の根幹に据えてきました。近年では持続可能な世界を実現するための世界的な枠組み「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に参画し、人権・労働・環境・腐敗防止に定められた諸原則を順守するなど、グローバルな視点からサステナビリティを捉えて日々の活動に落とし込んでいきたいと考えています。

当社のサステナビリティの考え方を具体的に推進していくために、2019年、本業を通じた「お客さまへの提供価値」、それを実現する人財やサプライチェーンといった「価値創造基盤」、および「地球環境」の3つの観点から、ステークホルダーと当社にとって重要性の高い経営課題(マテリアリティ)を特定しました。2020年4月には「サステナビリティ推進室」を新設するなど、本業を通じたサステナビリティの実効性を高める取り組みを進めています。

本業による社会貢献を実践する人財は、二つの「ジリツ」の観点で育成していきます。自らの業務を完遂する能力を有する「自立性」と、指示待ちではなく自ら考え行動する「自律性」。この二つの「ジリツ」を備えた社員が自己の能力を最大限に発揮するこ



This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

とで、組織として成果が出る。それが社員の働きがいを高め、お客さまの価値も生まれる。そんな好循環を生み出していくための一つの取り組みとして、社内大学の開校を計画しています。講師は社員中心です。講師は自分が持つ知識や経験を人に教えることで、自分自身も成長しますし、受講者は自身のキャリアゴール実現のために何を身に着けるべきかを選択しながら主体的に学んでいくので、その意味では直接的には「会社のため」ではなく「社員のための人財育成」の場と言えるでしょう。すべての社員に門戸は開かれ、学び自体がゴールではなく、学んだことを用いて課題を解決することが目的というのも重要な点です。

また、持続可能な事業成長のために、開発、製造、物流、営業、保守というバリューチェーンの中で分断されている情報をつなぐITインフラにも投資していきます。施策の効果や実績をシームレスに可視化・分析することで戦略立案に役立て、業務プロセスの全体最適をすることで労働生産性を大きく向上させたいという狙いがあります。加えて、職種・場所を選ばずに情報を活かし、めざす働き方を実現するための環境整備を下支えするという側面もあります。

経営基盤であるコーポレートガバナンスについては、2020年6月より、代表取締役1名体制から2名体制に移行することで強化を図りました。代表取締役社長兼CEOである私は、事業活動および経営全体に責任を持ち、代表取締役上席執行役員CFO兼CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)に就任した阿部がガバナンス強化を主軸に統括していきます。さらに各事業会社の監督・監査を主導する、ガバナンス管理の専門組織も新設しました。海外子会社については、各国・地域のリスク度合いを踏まえ優先順位をつけ、経営実態を詳細にモニタリングしながら、ガバナンス重視の経営とコンプライアンス強化に努めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

2019年度の年間配当は、新型コロナウイルス感染症の影響による急激な経営環境の変化を勘案し、前年度からの据え置き1株当たり70円とさせていただきます。これは企業理念にある「四者還元(株主、社員、社会、会社)」にのっとったものです。余資は、配当に加え、主に社会・生活インフラを支える企業のお客さまへの無償サポートやグローバルでの社員の雇用維持に振り向けます。2020年度の年間配当については、中長期成長投資など総合的に判断して、同年度の業績予想と同時に発表する予定です。

このたびのメッセージでは、お客さまの現場を価値創造の源としてきたサトーグループの原点と、現在、そして未来への挑戦についてお伝えしてまいりました。「Powered On Site」という企業スローガンを胸に、現場起点の自動認識ソリューションを通して、現場課題、ひいては社会課題の解決に取り組み、時代が変わっても必要とされる企業となれるよう一層の努力を重ねてまいります。ステークホルダーの皆さまからの引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。

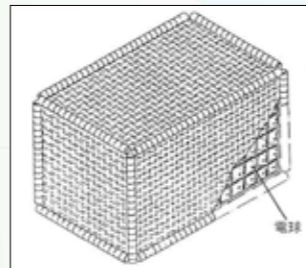
価値創造の歩み

現場とともに歩んだ80年

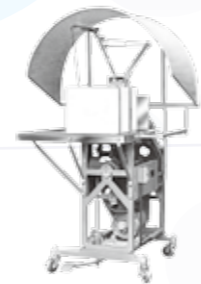
2020年、創業80周年を迎える当社の歴史は、創業者の佐藤 陽が竹製の組立箱を製造したことから始まります。その後、現場の情報化を事業領域と定め、社会変化に応えるために、当社はおよそ20年ごとにビジネスモデルを変革してきました。その根底には「どうすればお客さまの価値につながるか」を追求する「あくなき創造」の精神が流れています。IoT時代を迎え、現場の情報化の重要性が高まる中、これからもお客さまの現場と向き合い、価値創造への挑戦を続けてまいります。

1940年代～ 機械による省力化

この時代、大きな荷を送るには、主に木製の梱包資材を使用していました。戦争の影響で徐々に木材が不足。そこで当社は、竹材を編んだ輸送用ケースを作り、さらにその竹製の箱を量産するために多くの竹加工機を発明し、特許を取得しました。また当時、新聞を配送するための梱包はすべて手作業で行われており、大変な重労働でした。この作業を省力化させることをきっかけに、当社は結束機を開発します。この機械は日本の大手新聞各社や駅弁製造業、さらには国の主要機関にも導入され、当時の運送業に変革をもたらしました。



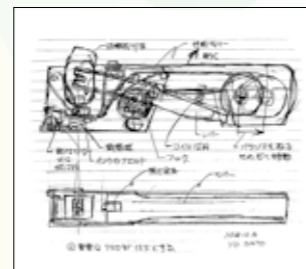
1943年
特許出願した竹製の「仕組籠」



1959年
製作した「自動結束機」

1960年代～ 現場の情報化を軸に ビジネスを開始

日本は高度経済成長期を迎え、小売業が発展。消費者が手にする食品や日用品の種類も量も増えました。兼ねてより値札を付ける作業の負担を軽減させたいと機械化を模索してきた当社は、「ハンドラベラー」を発明。値札や賞味期限などの可変情報を商品に付与するこの「ハンドラベラー」こそ、あらゆるモノにIDなどの情報をひも付ける当社の中核事業の出发点になりました。「ハンドラベラー」は瞬く間に日本中で広まり、後には世界に輸出され、人気を博しました。



「ハンドラベラー」を開発した
佐藤 陽本人による手描きの
デッサン



1962年
「ハンドラベラー」発明

1980年代～ 現場の情報化 市場ニーズに応える商品

スーパーマーケットの成長に伴い、POSシステム(販売時点情報管理)が導入され、商品情報を識別できる「バーコードラベル」の発行の需要が急増しました。そこで当社は1981年、試行錯誤の末、熱転写方式バーコードプリンタ「M-2311」を世界で初めて開発することに成功します。また、プリンタ用のラベルも自社で製造。これを足がかりに、アパレル、物流、製造、ヘルスケアといった各業界の用途に合わせたプリンタとラベルを提供しながら市場を広げていきました。お客さまの現場における正確性と効率性向上に貢献する、当社の自動認識*事業の始まりです。
*人を介さず、機器により自動的にデータを取り込んで内容を認識すること。



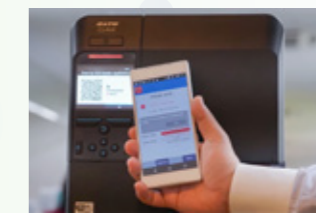
1981年
世界初の熱転写方式バーコード
ラベルプリンタ「M-2311」を発売



基材・仕様・印字する情報など、
お客さまの用途に合わせたラベル
を提案、ラインアップを広げた

2000年代～ 現場の情報化 ソリューションビジネスを開始

ITの進展で、モノの動きの管理が高度化。現場データの収集が重視され、当社は、情報化に必要なハードウェア、ソフトウェア、サプライ、保守をトータルで提案する「自動認識ソリューション」を強化しました。RFID、音声認識など新たな自動認識技術も取り入れ、現場プロセスの合理化とサプライチェーンの最適化を加速させていきました。さらに、遠隔サポートで予防保守を行い、ダウンタイムを最小化する世界初のIoTを実装したプリンタ「スキャントロニクスCL4/6NX-J」を2015年に発表。プリンタからプリンティングソリューション提供への変革を果たしました。



2015年
ラベルプリンタとして世界初。IoTを
実装した「スキャントロニクスCL4/
6NX-J」を発売。遠隔サポートで予防
保守が可能に



2017年
岩手県にある北上事業所にオリジナル
のRFIDタグを製造する設備を導入。
「メイド・イン・ジャパン」の高品質な
タグを提供していく体制を整えた

2020年代～ IoT時代の価値創造 ソリューションビジネスの進化

技術革新や新たな環境・社会課題の顕在化により、あらゆるビジネスが常に難しい経営判断に迫られています。不確実性の時代を的確な意思決定によって生き抜くために、データに基づく洞察が重要な意味を持ちます。当社は蓄積してきた知見・経験を活かし、「自動認識」+「自動センシング(人やモノの状態)」でソリューションを高度化させ、お客さまの最適解を戦略的パートナーとともに共創していきます。そして、その先にある社会的課題を解決し、持続可能なより良い世界の実現にこれからも挑戦していきます。



価値創造プロセス

サトーグループは、「自動認識ソリューション」を通じてお客さまや社会の発展に貢献することにより、持続的な企業価値の向上につなげていきます。

自動認識ソリューションとは

バーコードやRFID、画像認識などに代表される、自動で情報を認識、入出力するための「自動認識技術」。それらを駆使して動く人やモノに情報をひも付け(タギング: Tagging)、さまざまな業務アプリケーションを現場で支えるのが「自動認識ソリューション」です。

自動認識ソリューション

タギング



基幹システム / ビッグデータ

情報を「タギング」で 与える、つなぐ、活かす

活かす

情報を分析して、オペレーション効率化や経営課題の発見、解決に役立てる。

つなぐ

情報をリアルタイムでシステムに受け渡し、IoTやビッグデータを機能させる。

与える

サプライチェーンの流れを踏まえて、あらゆるものに正確な情報を付与する。



自動認識ソリューション

現場力
→ P. 18



多様な市場・業界 のお客さま

社会の変化
パンデミック 自然災害
人口動態

- 安心・安全の希求
- SCM*の複雑化
- 労働力の偏在
- 消費動向の変化
- 持続可能性の社会的要請

外部環境

技術革新: デジタル化

- IoT • AI
- 5Gなどの無線通信技術
- センシング • ロボティクス

正確

省力

省資源

実現される価値

安心・安全

環境

感動

持続的な企業価値の向上へ



経営ビジョンの達成

本業を通じたサステナビリティの推進 → P. 34

お客さまへの提供価値
→ P. 36

価値創造基盤
→ P. 38

地球環境
→ P. 40

コーポレートガバナンス → P. 42

サトー企業理念 → P. 3

* サプライチェーン・マネジメント

ビジネスフィールド

商品・サービス

自動認識ソリューションの核となるのは現場起点の商品・サービスです。当社は、多様な市場や業界のお客さまとの接点を有しています。そして、お客さまの一つ一つの現場を深く理解することで得られた知見を新たな商品・サービスづくりに活かしています。



プリンタ

多様な市場・業界・用途に対応するラインアップを取りそろえており、お客さまとの対話を通して、最適な運用を提案します。お客さまの現場の安定稼働を実現する優れた堅牢性、初めてでもわかりやすいシンプルな操作性、グローバルでの利用を可能にする多言語表示と印字対応などの特長が国境を越えた統一オペレーションを支援しています。



サプライ

タギングする対象物、目的、お客さまの現場環境を踏まえて商品開発を行い、仕様(材質、糊、加工など)から運用効率を高める使い方(最適な自動認識技術の選定や印字内容など)までを提案しています。フードロス対応の値引きラベル、環境に配慮した台紙のない「ノンセパ®」ラベル、脱プラスチック・原料リサイクルを実現したRFIDラベルなど、環境に配慮した商品・サービスで持続可能な社会づくりに貢献しています。



保守サポート

機器トラブルに対処し、安定稼働を支えるとともに、運用上の課題解決や改善を提案する体制をグローバルに構築しています。プリンタの稼働状況をクラウド経由で24時間365日遠隔で見守り、予防保守やセルフメンテナンスを可能にする「SOS(SATO Online Services)」の提供など、サポートの高度化も図っています。また、遠隔操作による保守サポートは人と人の接触機会の削減にも貢献します。



ソフトウェア

ラベルやタグのレイアウトを作成・発行するためのソフトウェアや、多拠点のデータを一元管理する仕組みなど、ラベル発行・管理業務を支援するソフトウェアを開発・提供しています。また、例えば倉庫業や食品スーパーといった業界やお客さまごとのオペレーション上の課題解決に寄与するソフトウェアの開発・提供も行っています。



シール(プライマリーラベル)

豊富な知識と経験を持つ専任営業がデザインや仕様、貼り付け方法などを熟慮して提案しています。企画から生産、アフターサービスまで一貫体制で、お客さまのニーズに合わせた最適なシールを提供しています。



パッケージのコンサルティング(デザインプロモーション)

マーケティング調査や分析を基に、商品の良さを消費者へよりよく伝える「売れる」商品パッケージのデザインを手がけています。調査・分析、企画、戦略立案、デザイン、印刷、販売促進までの一連をお手伝いしています。

自動認識ソリューションの市場・業界

サトーグループは自動認識ソリューションを提供するフィールドを広げてきており、お客さまを6つの市場に分類しています。1つの市場の中には複数の業界が存在し、例えば、フード市場であれば、食品製造、レストラン、ファストフード、ホテル、飲料など多くの業界に分かれています。

マニュファクチャリング市場



業界 自動車、化学、鉄鋼、機械・電機、電子部品など

ロジスティクス市場



業界 倉庫、運輸、3PL、卸(食品卸など)、EC物流など

リテール/アパレル市場



業界 量販店、通信販売、スーパー、コンビニ、ドラッグストア、アパレルなど

フード市場



業界 食品製造、外食(レストラン、ファストフード、ホテル)、飲料、農業・畜産・漁業など

ヘルスケア市場



業界 病院・クリニック、医薬品、医療機器・医療材料、臨床検査センター、調剤薬局、血液センターなど

公共市場



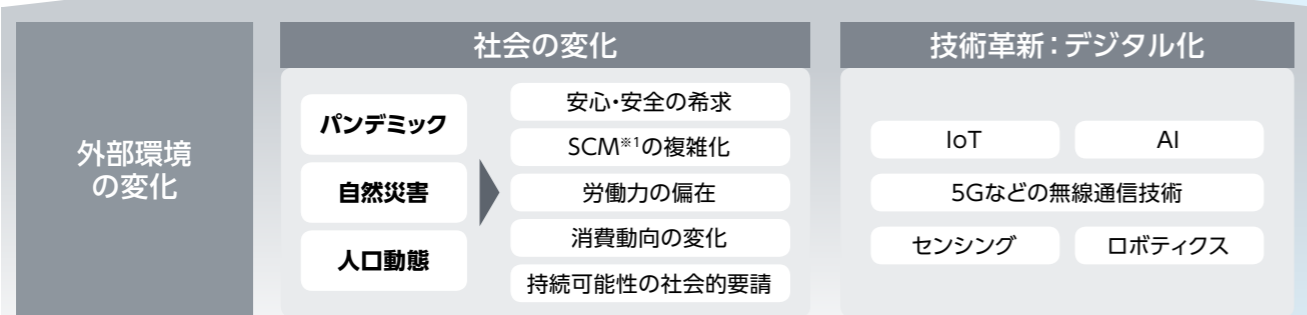
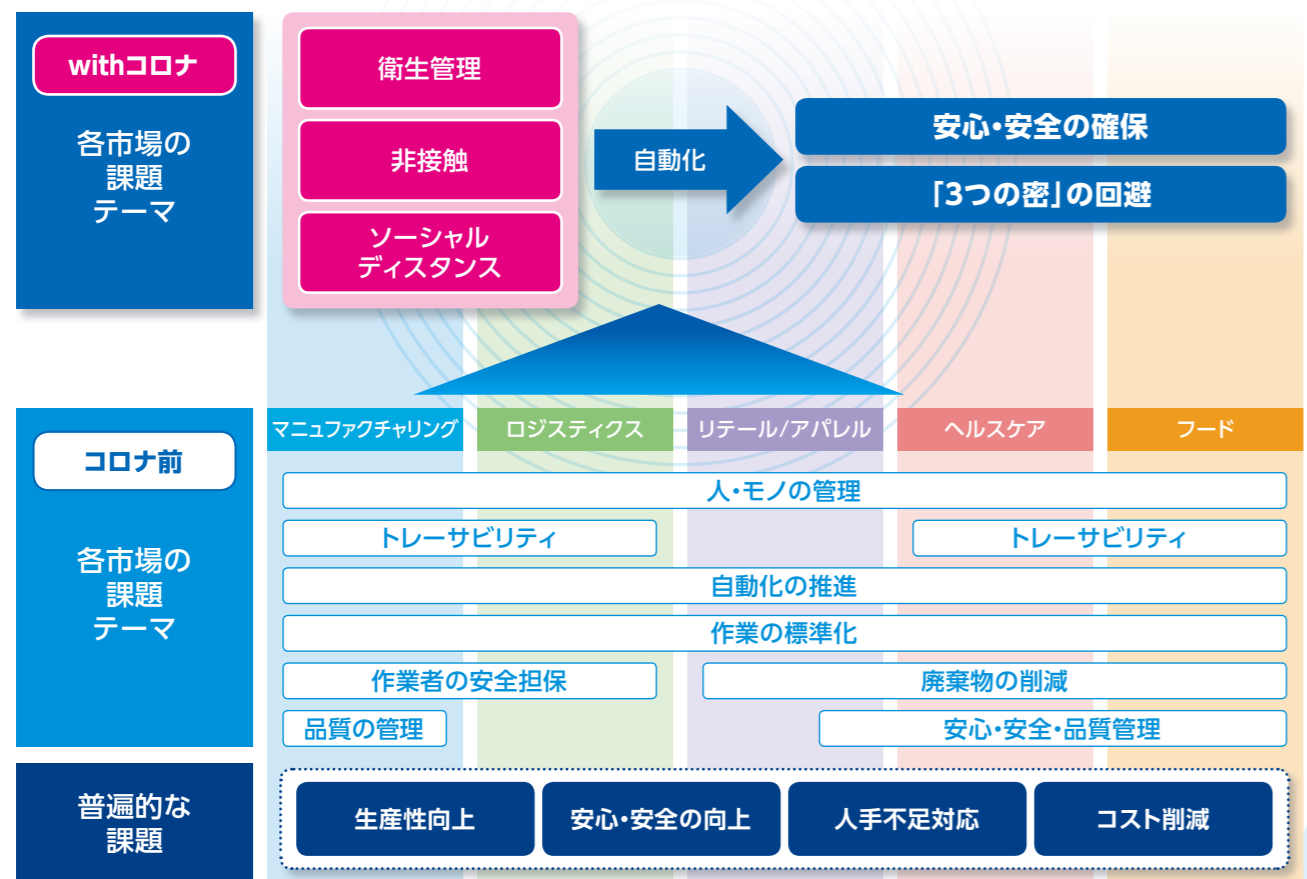
業界 郵便、省庁・自治体、電気・ガス・水道、文教、旅客業など

用途提案

サトーグループは、お客さまの業務改善における「こうしたい」「こうありたい」について、多様な角度からご要望をお聞きしています。また、これまで蓄積してきた各市場・業界の現場業務に対する多くの知見から、潜在的な課題も探って特定し、その解決のために、自社とパートナー企業の商品やシステム、技術などを組み合わせてタギングの仕組みをつくります。

環境変化を踏まえた機会の創出

人やモノの動きの情報化という当社のビジネスは、お客さまの現場の動きの変化が事業機会の創出に直結することが特徴です。当社はこれまで、社会の変化や技術革新などの環境変化を受けたお客さまの普遍的な課題を市場ごとのテーマとして捉え、ソリューションを提供してきました。現在では、あらゆる市場で従前より顕在化していた「安心・安全の確保」というニーズの重要度が増しており、これらに対応した新たな用途提案を提供し始めています。



※1 サプライチェーン・マネジメント

CASE 1 withコロナのニーズを察知して、スピーディーにソリューションを提供

アメリカでは、都市封鎖の部分的解除による経済活動の再開に向けて、従業員の体調情報をプリンタ1台で管理できるシステムを開発・発売しました。当社独自のツール(SATO AEP※2)を用いることで、個人情報保護に関する法令に準拠し、体調情報を管理できるシステムを短期間で開発することができました。

発熱した人の立ち入りを抑止することで感染拡大による施設の閉鎖リスクを低減。感染者が出た場合は、管理者が蓄積データから接触者を迅速に特定して、事業への影響範囲の最小化をサポートします。

本システムは業界を問わずご利用いただけるため、マーケティングツールの活用やビジネスパートナーとの協働を通じて幅広くアプローチしたところ、これまで接点のなかった業界の企業からもお問い合わせがあり、企業としての認知も広がりました。

※2 SATO Application Enabled Printing (AEP): 印字アプリケーションを開発し、プリンタ単体での実行を可能とするツール。目的に合わせて、さまざまなソリューションを開発できます。



シンガポールでは、政府が求める感染防止策に対応する体調情報管理ソリューションをさまざまな業界に提供しています。検温時に問題があれば管理者へメールが届く機能などがあり、例えばフードデリバリー業界において、配達員の健康状態をタイムリーに把握することで、消費者が安心して利用できるサービスの運営を支えています。

現在は、顔認証と非接触での体温測定技術を活用し、クラウドでリアルタイムに体調情報を一元管理するなどソリューションを高度化し、さまざまな国で幅広い業界への提供を進めています。



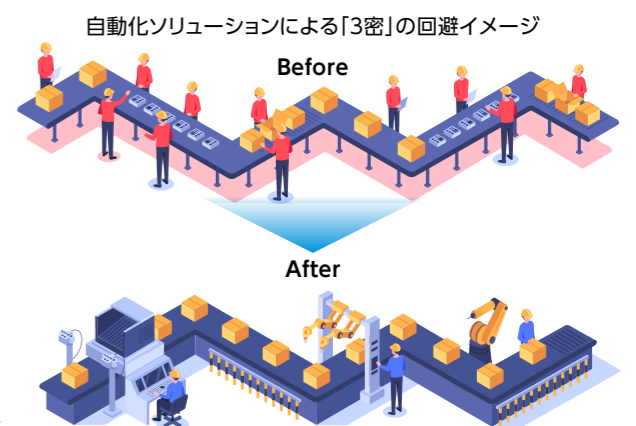
CASE 2 ニーズが高まる自動化ソリューション

工場や物流センターを中心に、これまで人手不足を背景として自動化ソリューションの導入が進んできましたが、現在では「3密」の回避も目的の一つとなっており、「なるべく早く業務を自動化したい」、「自動化ソリューションを追加導入したい」という声が多く聞かれます。

例えば、物流センターでの出荷業務には、オーダーに合わせたサイズの箱の組み立てや送り状の貼り付けなど、人手に頼ってきた業務がたくさんあります。各種センシング技術を搭載したロボットを導入すれば、異なる形状の箱でも、決められた位置に正確に送り状ラベルを貼り付けられます。

あるお客さまのEC物流センターでは、入荷時に自社管理用のバーコードラベルを発行して、商品に手貼りしていました。これは、異なるメーカーの商品を一元管理するためです。このお客さまはすでに出荷工程を自動化しており、今回、入荷作業も自動化したことで、生産性が一段と向上

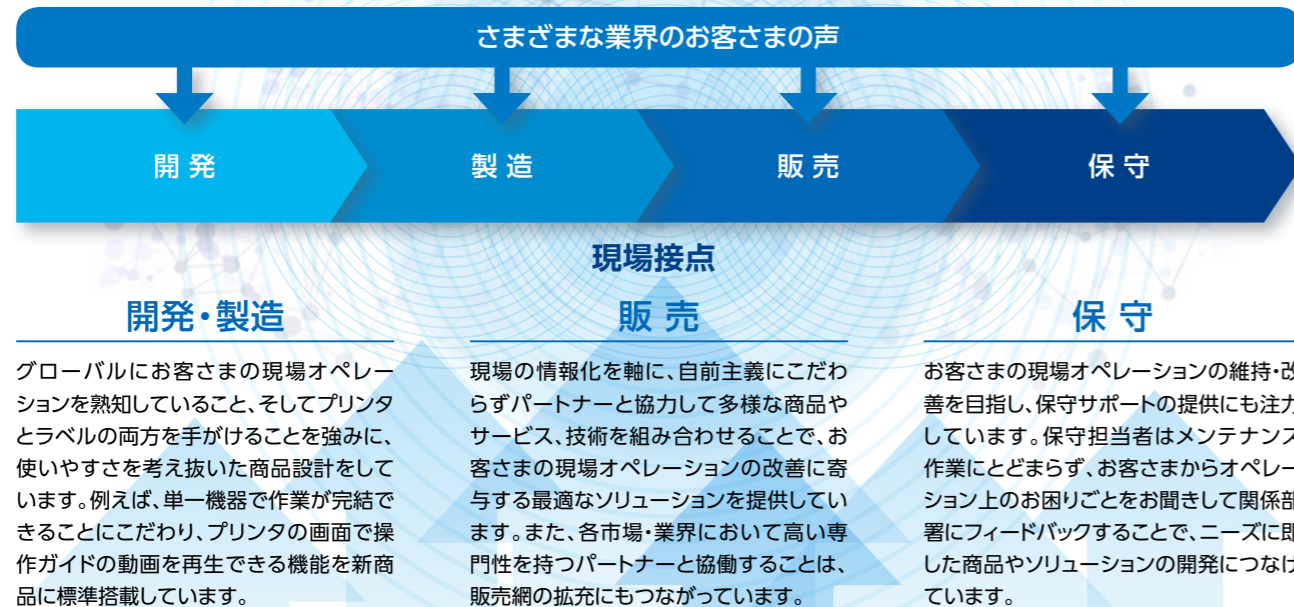
しました。また、従事する人員を削減したことで、人と人の接触機会と感染リスクの減少を通じて従業員の安全を確保し、事業継続への取り組みの一助となっています。



バリューチェーンと現場力

現場力を活かしたバリューチェーン

サトーグループのバリューチェーンを構成し、個々の機能を担ういずれの組織もお客さまの現場を起点とした考え方を徹底しています。そして、これを実現する土台として、社員が現場から得た気づきや知見を活かす「三行提報」という仕組みがあります。現場力を随所で発揮しながらお客さまの声を取り入れることでバリューチェーンを進化させ、現場起点での価値提供を進めていきます。



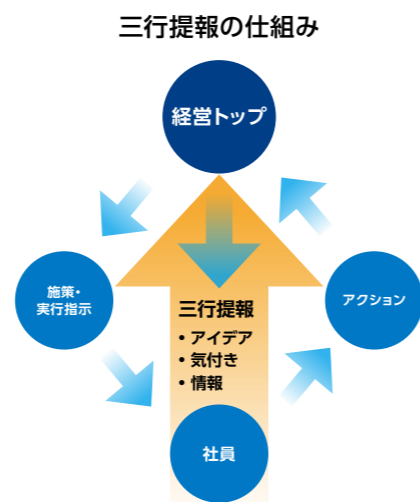
三行提報

現場から得た知見をバリューチェーンの進化に活かす仕組み
問題意識を持ち、変化を起こす社員・文化を育てる仕組み



全員参画経営 — 3行からの変化

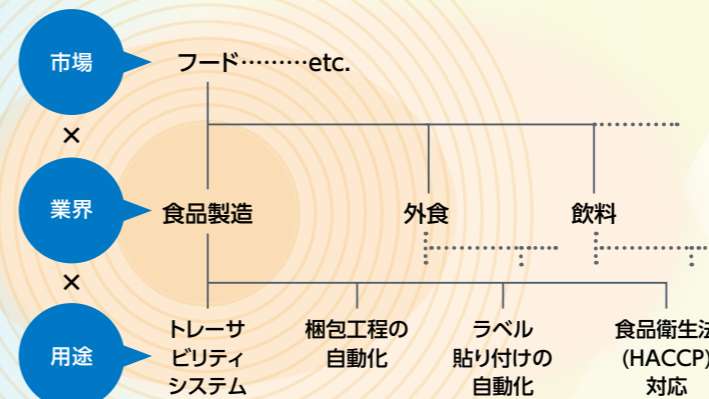
「三行提報」は、社員が毎日欠かさず、経営トップに宛てて「会社を良くする、創意・くふう・気付いたことの提案や考えと、その対策の報告」を約3行(127文字)にまとめて提出する制度です。40年以上続くこの制度は、現在は海外のグループ拠点にも導入されており、一人一人の社員の問題意識を高め、創造性を引き出すとともに、企業として外部環境に適応して大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤となっています。コロナ禍で対面でのコミュニケーションが難しくなった昨今も、重要な情報や有効なアイデアがいち早く共有でき、フィードバックし合うことで、次のアクションにつなげて変化を起こす好循環を維持しています。



現場力の3要素

サトーグループを選び続けていただくお客さまに恵まれるのは、私たちが現場力という強みをもとに最適解を提供できるからです。その現場力は、これまで、現場データを収集するビジネスモデルを通じ長い時間をかけて培ってきました。私たちはこの現場力を3つの要素に分解して定義づけており、それらを日々磨いていくことで、「現場起点の自動認識ソリューション」をさらに進化させていきます。

カバレッジ — あらゆる現場を知り尽くす



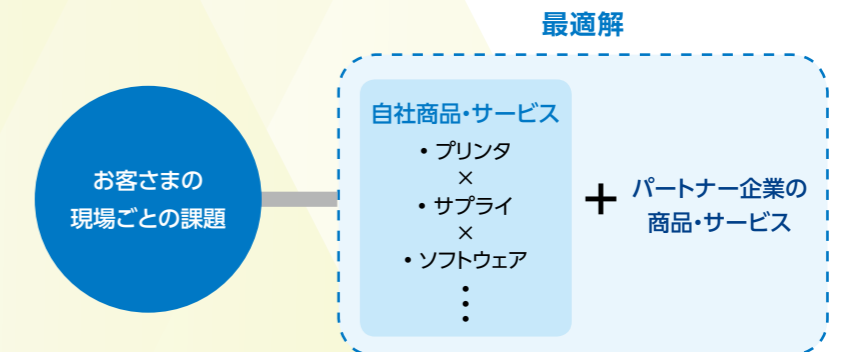
多岐にわたるお客さまの市場・業界・用途に関する知識の蓄積

お客さまの現場ごとにオペレーションや情報をひも付けるべき対象は異なります。私たちはさまざまな現場へ足しげく通うことで、広範な市場・業界の多岐にわたる業務プロセスや課題を理解し、知識として蓄積してきました。その知見を活かして、現場ごとの用途に最適なタギングの解を提供しています。

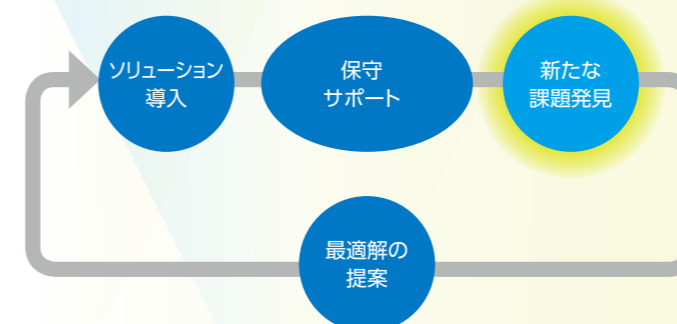
インテグレーション — 組み合わせで解をつくる

組み合わせによる新たなソリューション創出

課題解決のためには、自社商品やサービスにこだわりません。私たちは異なる強みを持つパートナー企業と協力し、各々の商品やサービス、技術を組み合わせることで新たなソリューションを創出しています。



メンテナンス — 現場との接点を持ち続ける



保守サポートによるお客さまとの長期的な信頼関係構築

ソリューション導入後も、保守サポートを通じて安定稼働を支援します。また、保守メンテナンス作業でお客さまの現場を訪問した際に、オペレーション上のお困りごとを伺う中で新たな課題を発見し、全体最適の視点で解決策を提案するというサイクルを回しています。これらを通して、お客さまの信頼を積み重ね、深く長い関係を構築しています。



代表取締役上席執行役員
CFO兼CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
阿部 陽一

サトーの強み、原点に集中し、次の時代に向けて変革していきます

CFOとしての役割と責務

新型コロナウイルス感染症のパンデミックは、社会・経済の流れを大きく変え、サトーグループのビジネスにも大きな影響を与えました。これまでに経験したことのない事業環境に直面し、新たな取り組みの連続でしたが、CFOの役割と責務に変わりはありません。

当社では、マネジメントの責務について、第1線、第2線…と役割を分担し、業務を推進しています。第1線の責任者はCEOで、その責務は事業を推進し、当社の企業価値を向上させること。第2線の責任者でCFOとCCOを兼務する私は、第1線を管理面で支援しながら牽制を動かせることです。企業を自動車に例えれば、素晴らしいエンジンである事業(商品・サービス)があっても、それに見合うブレーキがなければ、長い距離を安全に走ることはできません。CFOとしての私は、スピードの調整と、時には急ブレーキを踏む役割も担っており、その責務は企業活動を円滑かつ安全に支える

ること、特に今回のような未曾有の事態に直面した際には、サトーグループを全力で「守る」ことにあると強く考えています。コロナ禍においては、まず、当社の事業継続と収益の確保を最優先に、費用対効果の視点から、さまざまな費目を見つめ直すことに注力しました。中長期的には、事業ポートフォリオを見直し、経営資源の集中を図ります。その実現に向け、2020年9月、IDP事業を保有するイギリスの子会社DataLase社の全株式を譲渡しました。今後は、本業である自動認識ソリューション事業に経営資源を集中し、持続可能な成長と収益基盤の確立に尽力します。

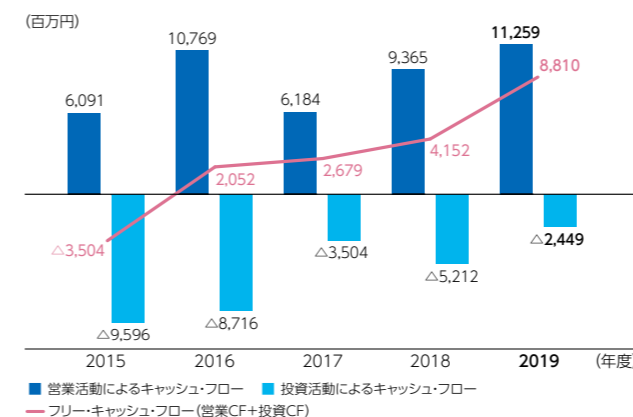
CFOとして日々の業務から事業ポートフォリオの管理までをしっかりと支え、CCOとしてグループ全体の内部統制やコンプライアンスなどのコーポレート・ガバナンス強化に取り組むことで、攻めと守りを両立させた盤石な経営基盤を確立し、グループ全体の企業価値最大化に努めていきます。

キャッシュ・フロー経営を推進し、安定的な財務基盤を構築

当社は、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、持続可能な成長と収益基盤を確立することを経営方針としており、本方針に基づき、安定的な財務基盤

構築の追求に向けたキャッシュ・フロー経営を推進しています。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、投資リターンを最大化

キャッシュ・フローの推移



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ています。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年間、平均約87億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。2019年度はDataLase社に係る減損損失を計上し赤字決算となりましたが、営業キャッシュ・フローは2018年度から19億円増の113億円と本業での稼ぐ力を維持しており、フリー・キャッシュ・フローも47億円増の88億円となりました。ネット・キャッシュは53億円と実質無借金となっています。

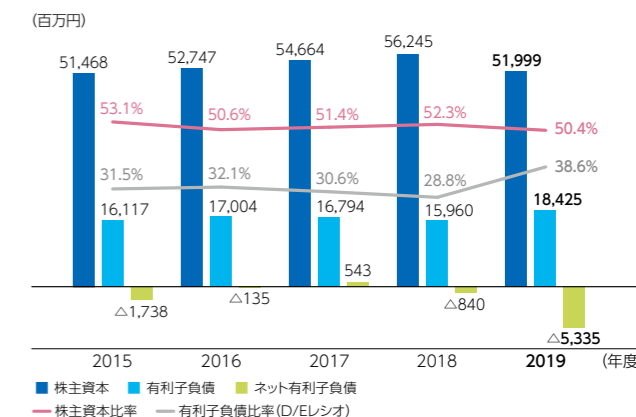
安定的な財務基盤の構築に向けては、外部からの借入などに依存することなく、財務レバレッジ2.0以下(株主資本比

サトーグループの企業価値向上に向けて

グループ全体の企業価値最大化に向けて、当社の強み、原点に集中し、変革を実行していきます。その最たる例として、9月のDataLase社の株式譲渡がありますが、この決断と実行は、持続的成長に向けて経営資源を集中し、当社ならではの強みを追求していくというメッセージとして、資本市場にも受け止められ、一定の評価を獲得できたと考えています。

また、現在の厳しい経営環境下においても、持続的成長に向けた収益基盤の強化を目指し、さまざまな投資やアライアンスを検討しています。事業投資案件については、その目的と意義、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、取締役会直下の諮問委員会である「ビジネスリスク委員会」により厳密に審査した上で、取締役会で意思決定しています。当然のことながら、ビジネスオーナーの設定や、投資実行後のモニタリング強化も並行して実施しています。

株主資本と有利子負債

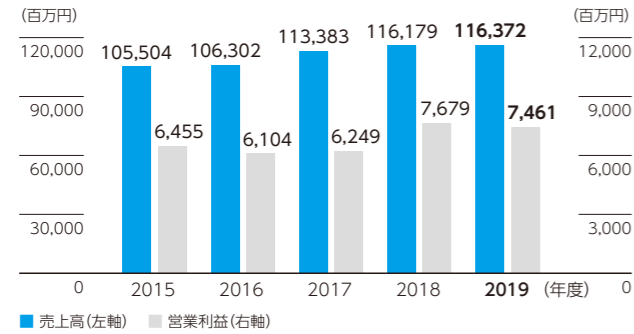


率50%以上)をめどに、配当などの株主還元とのバランスを考慮しつつ、財務の健全性を最優先にコントロールしていく方針です。企業活動の安全性および中長期的な成長に向けた流動性も確保しており、連結ベースの流動比率は2018年度と同等の160%と、当社の財務健全性は適切に維持されています。さらに、従前からの当座貸越契約に加え、コミットメントライン契約を締結し、不測の事態に備えた資金調達を図っており、十分な手元流動性を確保しています。実際の借入状況も、これらの融資枠全体の割弱となっており、従来の当座貸越の範囲で十分に賄えています。

財務・非財務ハイライト

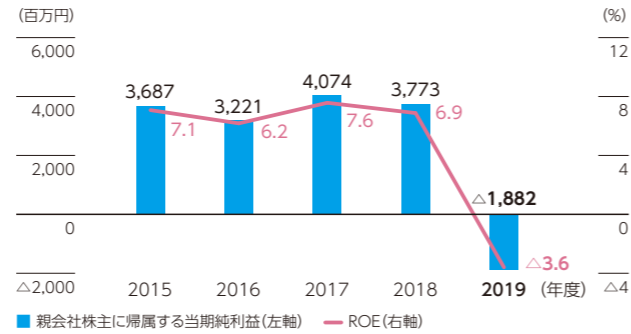
財務ハイライト

売上高／営業利益



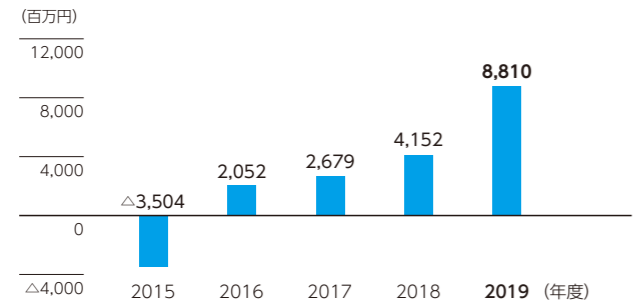
2019年度は、市場別・用途別の新規案件を拡充したものの、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、連結で売上高は前年度比横ばい、営業利益は同減益となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



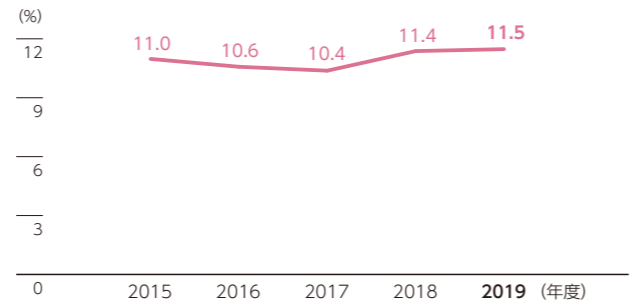
IDPの事業化判断の後ろ倒しに伴い、減損損失約63億円を計上したことなどにより、2019年度の最終損益は赤字となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



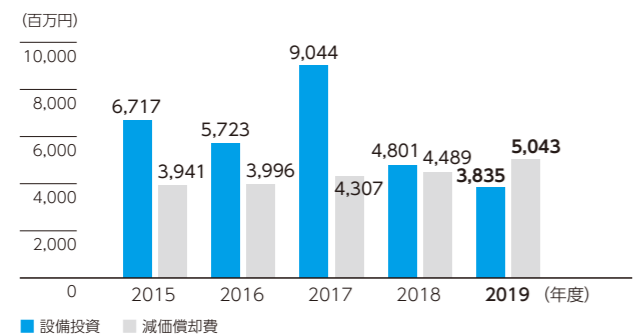
2015年度はその後の業績改善につながる基幹システム投資などによりマイナスになりましたが、以降はフリー・キャッシュ・フロー創出の拡大を継続しています。

EBITDAマージン



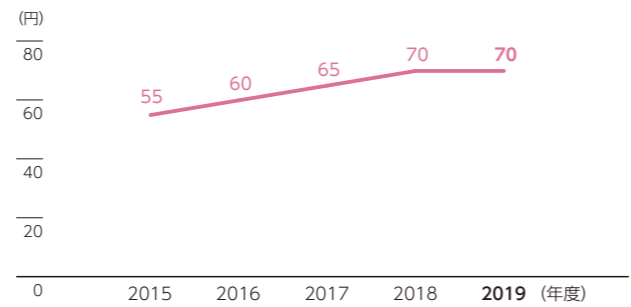
2019年度は、EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)が過去最高となり、同マージンも前年度比0.1ポイント改善しています。

設備投資／減価償却費



2019年度は、生産設備増強投資などを一部抑制した結果、設備投資は減少しました。一方で、リースの会計方針の変更(IFRS第16号の適用)に伴い、減価償却費は増加しました。

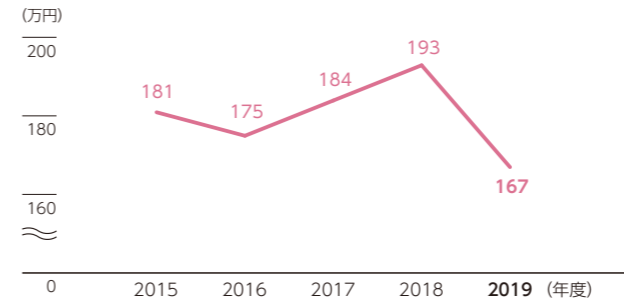
1株当たり配当金



1株当たりの企業価値を向上させ、安定配当を継続しています。

非財務ハイライト

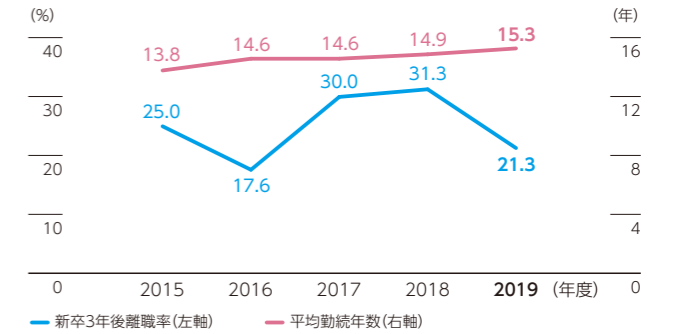
1人当たり生産性



米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、営業利益は減益。人員数は海外の製造会社の連結子会社化や戦略実行に伴う人財投資により増加したため、1人当たり生産性は低下しました。

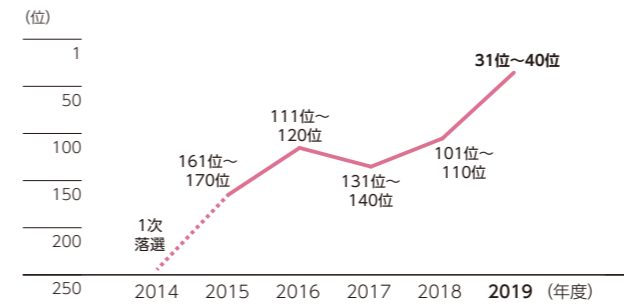
※1人当たり生産性=営業利益(除くのれん償却費・基幹システム減価償却費)/実働人員数

新卒3年後離職率／平均勤続年数*



OJTリーダーによる入社初年度の通年での指導、3年次のキャリア研修などの人財育成プログラムを推進。社員の柔軟な働き方やワーク・ライフ・バランスを実現する各種制度と相まって、入社後3年間の定着率は向上しました。

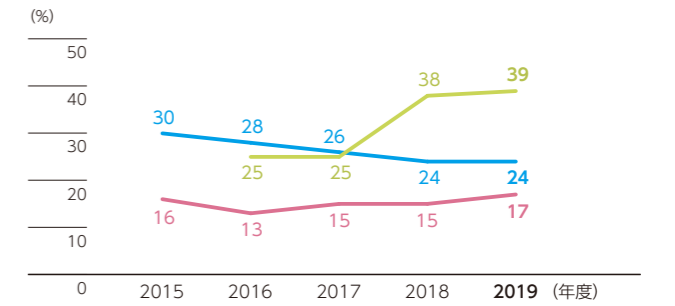
投資家との対話



2017年度に社長直轄のIR専任部署を設置し、それまでのIR活動を一段と拡充しました。投資家との面談やイベントの量的拡大とともに、現場の声を届けて資本市場の皆さまの満足度を高める質的充実を図っています。

※日本IR協議会「IR優良企業賞」における当社の順位を掲載しています。

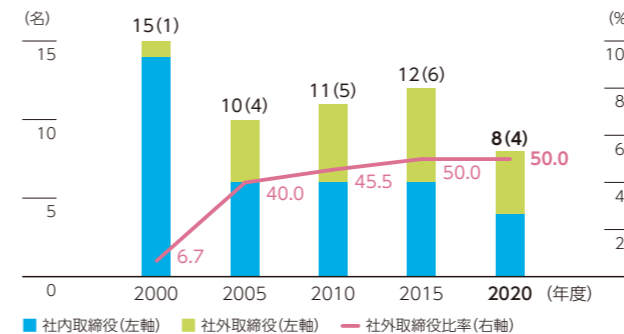
健康経営*



2015年度から最高健康経営責任者を置き、現場主導の健康づくり体制を構築。経済産業省による「健康経営優良法人(ホワイト500)」に2017年から4年連続で認定されています。

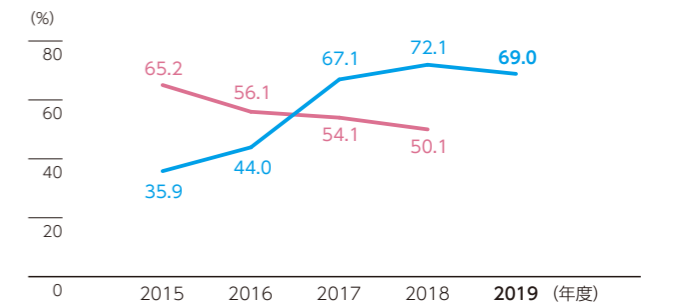
※1メタボリックシンドローム基準対象者:40歳以上対象の特定健診データより
※2運動習慣者定義:1回30分以上の運動を週2回以上実施し、1年以上持続している、もしくは1日の生活歩数が年間平均8,000歩以上

取締役人数／社外取締役比率



1999年度に社外取締役を置き、2004年度には女性の社外取締役を選任しました。また、2015年度からは取締役会の半数以上を社外取締役で構成しています。

特許登録の利用率*



「お客さま価値につながる特許取得」を念頭に権利化業務を進めた結果、特許の利用率が2015年度の30%台半ばから約70%に上昇し、電気機械製造業の平均利用率を上回る水準を維持しています。

※1 特許登録は登録日基準です。 ※2 当社調べ ※3 特許権(所有)の利用率 ※4 出典: 特許行政年次報告書2016～2020年版(経済産業省 特許庁)



コト売り戦略の緻密化と、 アライアンスの強化により海外事業を拡大



コト売りのさらなる浸透に向けて、市場ごとの緻密な戦略策定や成功事例の共有とナレッジの形式知化、活動を支援するツールの導入と活用などを推進。戦略の実効性が高まり、ソリューションを提供していく土台が固まりつつあります。withコロナ時代の社会変化を踏まえ、それぞれの現場で必要とされるソリューションを、スピード感を持って展開していきます。

小沼 宏行

サトーホールディングス株式会社 取締役上席執行役員
株式会社サトー 代表取締役社長兼海外事業担当

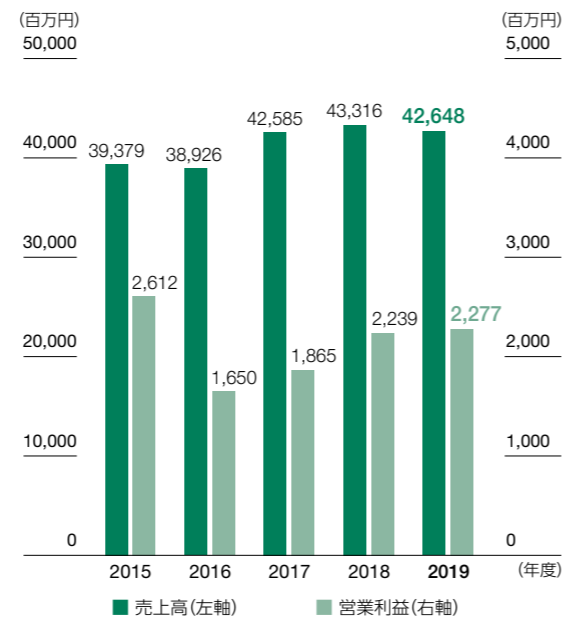


2019年度の概況

海外事業については、国や業界ごとに注力する分野を明確にし、提案販売を加速する戦略をより具体化した1年でした。その結果、例えば、欧州ではファストフード・チェーンの食品表示案件で大きく売上を伸ばすなど、一定の成果が出始めています。

海外事業全体においては、円高傾向に加え、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、前年度比1.5%の減収となりましたが、米国のソフトウェア開発子会社の清算による費用負担減などもあり、営業利益は横ばいとなりました。

売上高・営業利益の推移



今後の戦略

注力エリアを中心にコト売りを浸透。新たなお客さま課題にも対応

海外事業全体で、プリンタを単体で提供する「モノ売り」から、お客さまの現場課題を捉え、商品やサービスを組み合わせ提案販売する「コト売り」への転換に取り組んでいます。2019年度からは、特に営業戦略上ポテンシャルの高い地域や業界の絞り込みを行い、経営資源を集中させるなど、コト売りを着実に浸透させていく取り組みに注力しています。

営業戦略上の最重点国をアメリカ・インド・ベトナムの3カ国に絞り込んでいます。アメリカには、グローバル企業の本社が数多くあり、その多くはサプライチェーン・マネジメントに何らかの課題を抱えています。そのため、例えば、RFIDを活用して作業のさらなる効率化や在庫適正化を図ったり、人手に頼ってきた作業をロボットにより自動化することで生産性を向上したりするなどのニーズがあります。主要な国・地域にネットワークを持ち、各現場へ直接アクセスできるという強みをテコに、こういったグローバル企業をきめ細かくサポートすることで、今後の成長につなげて

いきたいと考えています。

インドとベトナムは、経済成長や人口増加が見込まれるアジア圏の中でも私たちのソリューションに対する潜在的なニーズが高く、特に事業の成長が期待できる国として認識しています。これまで実績を積み上げてきたタイなどと同様に、日本で成功したソリューションを現地の状況や商習慣に合わせた形で導入していくことで、両国でのプレゼンスを高めていきたいと考えています。インドとベトナムにおいて継続的な需要増が見込めるソリューションは、サプライチェーンの最適化や、トレーサビリティの向上に関するものです。現在、特に食品や医薬品のトレーサビリティ向上は企業にとって優先して取り組むべき課題になっています。背景には、生活水準の向上に伴う消費者の健康や、安全への意識の高まり、関連する規制などへの適切な対応が求められていることなどがあります。現場に深く入り込み、お客さまごとに適したソリューションを提供することで、これらのニーズに応えていきます。

最重点国とそのターゲット業界

 <p>インド</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車 電機・電子部品 医薬品 	 <p>ベトナム</p> <ul style="list-style-type: none"> 自動車 電機・電子部品 医療機器 	 <p>アメリカ</p> <ul style="list-style-type: none"> リテール／アパレル 病院、医療機器 外食(レストラン・ファストフード・ホテル)
---	---	--

withコロナ時代においては、ソーシャルディスタンス、非接触、衛生管理などの安心・安全の確保がグローバルで喫緊の課題となっています。現在は、感染症拡大の影響が比較的早期に表出した欧米向けに創

出・提供したソリューションを、日本を含むアジアなどの地域に横展開していくことで、社会活動の維持・発展に貢献していきます。

市場別の営業戦略 ― 実効性向上のために

コト売りの浸透には、営業ノウハウの形式知化が重要です。この観点ではこれまで、マーケティングツールの拡充やCRM(顧客情報管理)システムの導入など、主に営業インフラの整備を本社側から支援してきました。2020年4月、戦略の実効性とスピードを高めるためにグローバル営業本部を立ち上げ、もう一歩踏み込んだ支援を行えるよう組織改正しました。中でも、コト売り浸透の肝である市場・業界ごとのアプローチを統括する「市場戦略部」の取り組みが鍵となります。

この組織は5つの市場軸(マニュファクチャリング、フード、ロジスティクス、ヘルスケア、リテール／アパレル)で構成され、各国に対して市場・業界別に特化した戦略立案と実行をサポートします。これまでの、各国が

独自に営業施策を立案・実行しており、プリンタ、サプライなどの商品軸でそれぞれが得意とする商材を中心に提供してきました。今後は市場戦略部との連携により、各国の注力市場のお客さまが抱える課題の掘り起こしやニーズに即した商品の開発、ソリューションの創出・提供を進めます。また、市場戦略部はグローバルに各市場を統括することから、ある地域の市場・業界で高評価を受けたソリューションを各地域のニーズに合わせてローカライズする仕組みの構築も推進します。これにより、短い時間で効果の高いソリューションの提供が実現できます。コト売りの浸透をより具体的に進める本体制のもと、すでにいくつかの成功事例が出ており、事業拡大への手応えを感じています。

戦略実行の基盤となるPDCAサイクルと人材育成

コト売りが確実に浸透しているか、施策効果を確認して必要な改善につなげることも重要です。その肝となるのが、各国横断型の情報共有の仕組みであるCRMシステムの活用です。今年度より、本システムからの情報をベースに市場・業界ごとの施策の進捗を確認し、推進のスピードを上げることを目的としたレビュー会議を、注力する国を中心に開催しています。本会議を軸に、PDCAサイクルを効率よく回していきます。

また、事業運営の透明性確保など本社からのリスク管理を徹底した上で、中長期的な施策として、海外子会社が自走できる環境づくりも進めます。具体的には、各国で異なる事業環境を理解し、市場・業界ごとのニーズに即したソリューションを包括的に提案できる人材、すなわち「コト売り人材」を確保・育成することに加え、エリアごとに特定の市場やソリューションに関して専門性の高い人材を配置していくなど、ローカル人材の層を厚くしていきます。

加えて、各現地法人の責任者やマネジメント層とともに、各国の状況を踏まえつつも、共通の価値観でス

ピーディな事業展開を推進できるよう、サトーの企業理念の浸透にも取り組んでいきます。

グローバルアライアンスで事業展開を加速

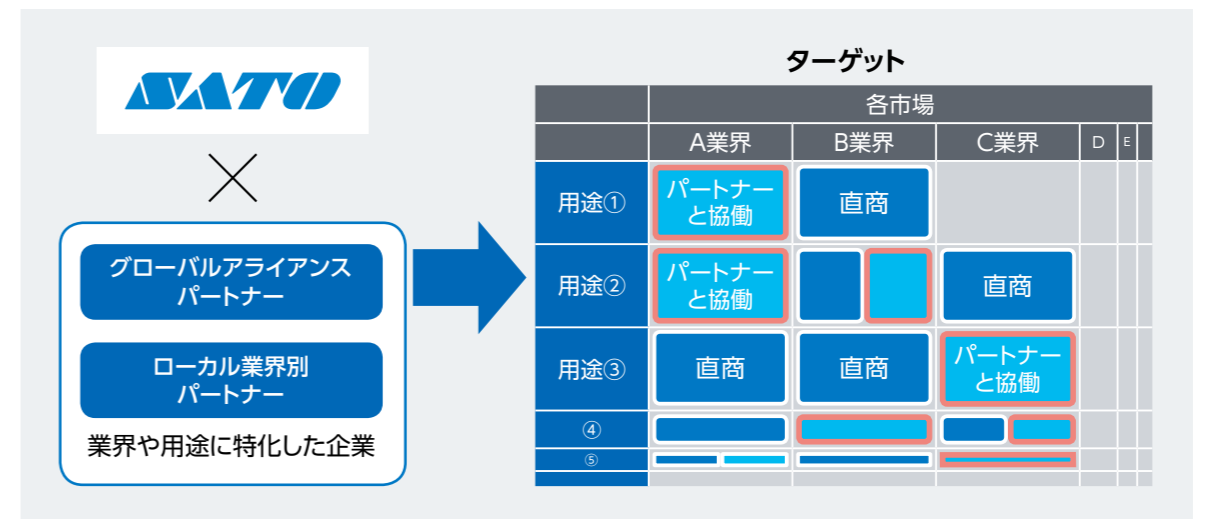
海外事業のさらなる拡大には、アライアンスの強化も不可欠です。ターゲット市場・業界でプレゼンスを発揮している企業と提携を結び、当社が得意とする現場の情報化の領域で市場・業界のニーズを捉えたソリューションの開発・提供をすることで、顧客価値の最大化を目指します。提携により多くのお客さまにリーチできることはアライアンス企業にとってもメリットであり、グローバル市場における当社の認知度の向上や市場ポジションの確立にもつながると考えています。

今後のグループ全体の成長を考えると、グローバルに市場・業界ごとの新しいトレンドを敏感に察知し、よりスピーディーに施策に落とし込んでいく必要があります。

その鍵を握るのがグローバルに広がるネットワークです。各国・地域の子会社はコト売りを軸にニーズに即したソリューションを各自で創出していますが、そのソリューションは同じ課題を抱える他の国・地域でも需要があるため、サトーグループ内での迅速な成功事例の共有を進めています。そうして創出されたソリューションの販路拡大にあたっては、当社の販路を拡充するビジネスパートナーとの連携が必須となります。

現在は、主に日本における知見がソリューションを創出するためのベースとなっていますが、今後はグローバルに知見を蓄積することで創出基盤を強化し、グループ全体の成長を目指していきます。

パートナーとの協働によるビジネスの強化・拡大



- 1 販売チャネルの拡大
- 2 創出価値の相互活用
- 3 新ソリューションの共同開発

お客さまの現場課題の解決を原点に、 環境変化を成長機会として進化を続ける



菅原 美徳

サトーホールディングス株式会社 上席執行役員
最高健康経営責任者 (CWO)
株式会社サトー 取締役副社長
国内事業担当兼モノづくり本部長

現場起点の自動認識ソリューション提供を軸に、急速な社会変化によって高まる効率化や、安心・安全の確立などのお客さまが抱える課題に的確に応えることで、最も信頼される会社を目指します。

また、「タギング」を核にコト売りを進化させる人財の育成など事業基盤の強化と、パートナー企業との協働の拡充により、機会を確実に捉えて持続的な成長につなげてまいります。



今後の戦略

「タギング」とコト売りをベースに課題解決策を継続的に提案

当社は、お客さまの現場課題の一つ一つに向き合い、自社およびビジネスパートナーの商品・サービス・技術などの組み合わせで課題を解決する「コト売り」の販売アプローチにより、事業を拡大してきました。2020年は、新型コロナウイルス感染症の影響により、かつてない環境変化に直面していますが、これまで同様、お客さまの課題が起点のコト売りアプローチを推進していきたいと考えています。また、コト売りを進める中で得られるさまざまな情報を商品開発やモノづくりに反映することで、当社内バリューチェーンの質の向上も図ります。

withコロナの現在は、人やモノの動きを可視化して生産性を向上させるなどの従来のニーズに加え、喫緊の課題として現れた、非接触や3密回避に対応するソリューションが求められています。特に、企業の安全配慮義務に対する社会からの要請が高まっている

ことから、ソリューション提供による安心・安全の確立に貢献していきたいと考えています。

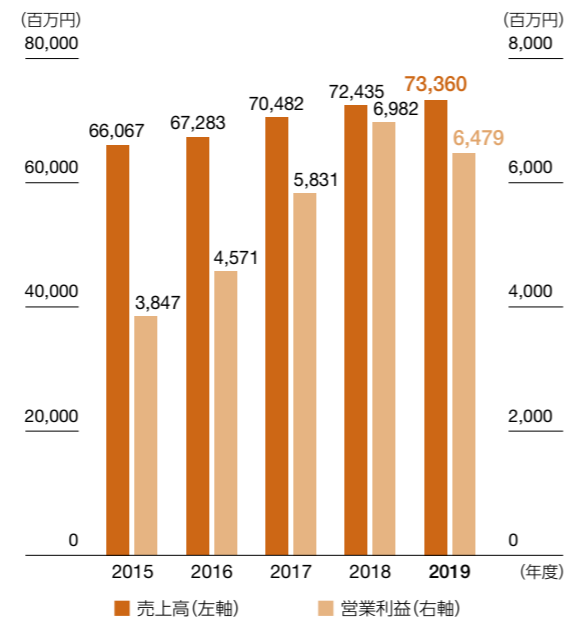
一方、5Gの登場で今後さらなる拡大が期待されるIoTの世界において、モノと情報をひも付ける「タギング」を事業領域とする当社への期待が一段と高まるとみています。引き続き、いつ・どこで・誰が・何に・どうやって・どのような情報をタギングするか、タギングされた1枚のラベルからその後の工程の中でいかに情報化を実現していくかを提案することで、お客さまのオペレーション最適化などのニーズを支えていきます。

国内は成熟市場と見られがちですが、社会の環境変化や技術革新とともに常にお客さまの課題も変化しています。タギングとコト売りを核に、既存のお客さまへの新たな用途開発や、他業種へのソリューションの横展開を継続することで、まだまだ成長の伸びしろは大きいと確信しています。

2019年度の概況

国内事業については、お客さまの課題を丁寧に汲み取ったソリューション提案(コト売り)が奏功し、プリンタやソフトウェアを中心とするメカトロの売上が堅調に推移しました。一方、第4四半期には、新型コロナウイルス感染症の影響によってお客さまの消費活動や販売が停滞したことから失速し、通期売上は前年度比で横ばいに、営業利益はメカトロ・サプライとともに販売構成比の悪化などの影響も重なり、同7.2%減となりました。

売上高・営業利益の推移



withコロナの課題に迅速に対応

現在、多くのお客さまにおいてニューノーマル(新常态)への早急な対応が求められており、当社が培ってきたタギングに関する知識・経験は、それを実践するための仕組みづくりに役立てると認識しています。最近、とりわけ多くご相談いただくのは、RFIDの活用と自動化についてです。

RFIDは離れたところから一括読み取りできることを主な利点としており、今までも業務効率化を目的に導入が進んできました。コロナ禍においては、非接触で衛生面に配慮しながら業務を遂行するニーズが高まっており、今後普及の加速が見込まれます。当社の強みはプリンタと消耗品の両方につき、開発・設計から保守までワンストップでサービスを提供できることです。厳しい品質管理の下でつくり、さまざまな現場環境に耐えるRFIDプリンタとラベルが、お客さまの現場での安定運用を支えています。さらに今後は、

RFIDとセンサーを組み合わせたデバイスなどにより、今まで情報化が難しかったモノの状態や動きを可視化することで、さらに競争優位の確立を狙います。

自動化については、従来からの経営課題であった人手不足に加え、現場作業での対人距離を確保するという目的で、人手に頼らない業務体制の構築を検討するお客さまが増えています。消費者の購買行動の変化により、取扱量を増加し業容を拡大してきたEコマース業界や、外食に代わって需要が拡大している中食・内食の食品製造業などを中心に、業界・用途に合った自動化提案を進めます。

このように、コロナ禍において新たに顕在化した課題に対し、商品やサービスをお客さまの現場ごとに最適化していくことで、今後の成長機会を広げていきたいと思えます。

お客さまへのアプローチも進化

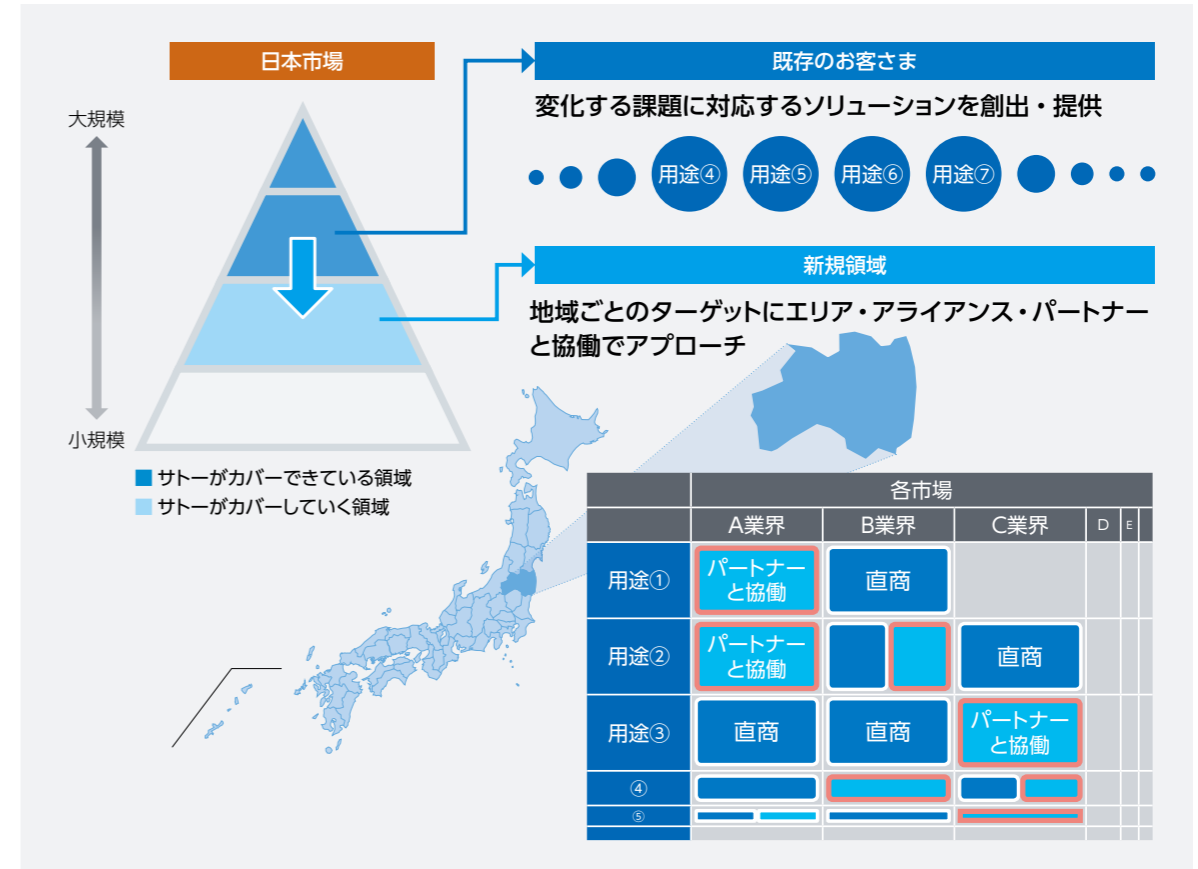
現在日本事業では、「自動認識ソリューション事業の進化・拡大」を重点テーマに掲げています。

より多くのお客さまに適切にアプローチする取り組みとして、国内市場の地域・業界をマトリクスで細分化する営業施策を進めます。これにより、今まで以上にきめ細やかに、かつスピーディーにソリューションを提供できるようになります。本取り組みの鍵は、特定の地域・業界に強みを持つシステムインテグレータなどのエリア・アライアンス・パートナー(以下、AAP)の存在です。AAPは、地域に根ざした活動を展開していることから、私たちが大切にしているお客さまの現場課題に丁寧に向き合う姿勢や考え方を共有できる企業です。同じ信条を持つ両社が強みを活かして協働することで、お客さまとの接点を増やすだけでなく、より価値の高いソリューションを継続的に提供することが可能になると考えています。

ソリューション提供において、今まではお客さまの現場に深く入り込むことがニーズに即した提案をする際の要でした。しかし現在は、ニューノーマル時代に適した活動方法を確立する必要があります。そのため、オンラインツールや遠隔作業を支援するデバイスなどを活用して、お客さまとの接点の維持・強化に努めています。例えばスマートグラス*の活用です。まずは社内でも実証実験を進めています。早期に実用性を確立し、お客さまの現場への訪問、機器の設置、保守サポートなどの場面で活用していけるよう取り組んでいきます。

*スマートグラス：センサーや通信機能を持つ、メガネをかける要領で装着して使用するデバイス

既存のお客さまおよび新規領域へのアプローチ方法



成長を加速させる基盤を確立

変化し続けるお客さまの現場課題に応えるコト売りを追求できる人材育成に、引き続き注力していきます。2020年4月には、市場・業界ごとのお客さま課題や導入したソリューションの事例などをオンラインで共有する「SATO University」を開設するなど、営業支援や育成面での取り組みを拡充させています。

また、お客さまとの関係性を継続的に支える基盤として、複数部門の連携による多面的なお客さまサポート体制の整備と、その活用レベルを向上させています。具体的には、営業担当者だけでなく、お客さまからのお問い合わせを受けるヘルプデスクや電話営業を担うコンタクトセンター、メンテナンスを担当するエンジニアなどが連携し、必要な時に最適なサポートの提供を行います。さらに一歩進んでニーズをキャッチできるよう、お客さまとのコミュニケーションを強化して

いきます。特に、メンテナンス担当は、現場でのお困りごとの実態を目にする機会が多いことから、お客さまの潜在的ニーズの発掘や営業へのソリューション提案の橋渡し役として、重要な役割を担うと考えます。

加えて、お客さまやパートナー企業、商品・サービスなどに関する情報をより高度に一元化する、社内基幹システムの開発にも着手しました。本プロジェクトを通して次世代情報システム基盤を構築し、業務オペレーションやグループ管理の全体最適や、意思決定に必要な情報の精度向上を実現し、経営基盤をより強固なものにしていきます。

これからも、お客さまの現場課題の変化を迅速かつ的確に捉え、最適なソリューションの提供を通じてお客さま、そして社会全体の発展に貢献することで、持続可能な成長の実現を目指していきます。

中長期の競争優位確立を目指す B2B2Cビジネス

近年、これまで工場や物流センターなどサプライチェーンが主だったタギングの領域を消費者接点まで広げ、消費者価値を射程に入れた「B2B2C」型のビジネスモデル構築に挑戦しています。動く人やモノに情報をひも付け、上位システムで取り扱いやすいデジタルデータへ変換する「タギング」というソリューションの核は変えずに、「お客さま企業のお客さま」の満足度を高め、お客さま企業の企業価値向上への貢献を目指しています。同時に、タギングのノウハウ蓄積や知見を深め、当社の自動認識ソリューションにおける中長期の競争優位を確立していきます。

「人」と「モノ」の関連性を捉えるタギング

これまでタギングで多用されていたバーコードやRFIDは、読めば情報を取得できるものの、その先でできることは限られ、主流はモノのID情報を基にした（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）でした。しかし、技術が進展し、センサーなどを利用して動的なデータ（人やモノの位置や状態を示す連続したデータ）の把握ができるように

なってきました。タギングの進化です。このデータをいかにお客さまの価値につなげていくかが重要です。B2B2Cビジネスは、「人」と「モノ」の関連性をより精緻に捕捉・分析し、次の打ち手を導き出すことで、消費者とお客さま企業双方の価値向上を図ります。

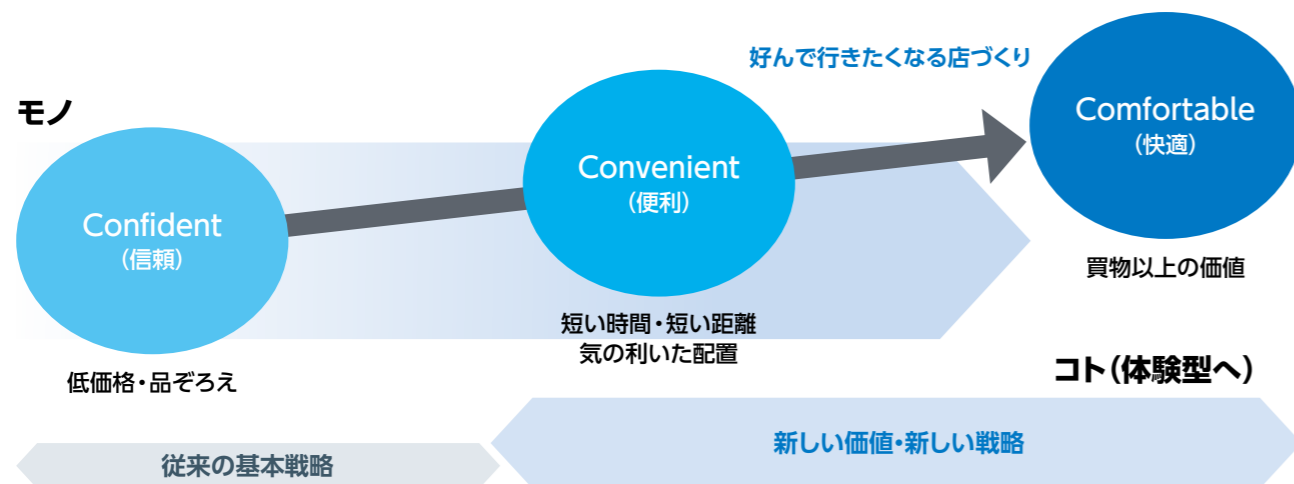
店内での消費者の行動を可視化

O2O*、サブスクリプション、キャッシュレス、レジレス、One to oneマーケティング——デジタル化の加速で激変する環境と向き合う小売業界にとって、新たな顧客体験や顧客価値を提供し、ロイヤルカスタマーを獲得することは最重要課題となっています。

ロイヤルカスタマー確保の第一歩は「消費者を知ること」と考え、小売企業数社とともに、店舗における消費者の購買プロセスの可視化に取り組んでいます。2018年の開始から

* O2O(Online to Offline)：インターネット(オンライン)を利用して実店舗(オフライン)に足を運んでもらう施策

これまで、数十万人分の動線データを取得、POS(購買時点)情報と突き合わせることで見えてくるデータを基に、さまざまな実験を行ってきました。店舗内外のプロモーション効果や、店舗レイアウトの効率性を知るうえで、店内での消費者の回遊行動の把握は極めて重要であり、特にその回遊行動と購買行動を結合したデータは、世界でも類を見ない貴重なものです。このデータを通じて、店内での消費者行動と購買結果の関係を明らかにしていきます。



- 1 位置測位
買い物カートに発信機を取り付け、店舗の天井にロケーター(センサー受信機)を設置。店内の消費者の位置をリアルタイムで測位し、その情報を蓄積。一本の線にすることで、買い物行動を可視化。
- 2 動線+POS突き合わせ
POS情報の突き合わせ。入店から退店までの行動に、買った情報が加わり、買った順番、買わなかった情報を取得。
- 3 分析
POSのみ、もしくは動線のみでは得られない新たな情報から売り場の在り方を考察。「バスケット分析*1」「RFM分析*2」「棚前滞留分析」など各種分析のためのツールも独自開発。
- 4 提案
分析結果から、購買行動データに基づいたサイネージやスマートフォンと連動したプロモーションサービスをご提案。
- 5 検証
お客さまと併走し、施策の実行、効果検証、定着までをスピーディーに展開。

*1 バスケット分析：バスケット=買い物かごを1つの単位とし、併売商品を調べ、傾向を見出していくこと
*2 RFM分析：Recency(最近の購入日)、Frequency(来店頻度)、Monetary(購入金額ボリューム)の3つの指標で顧客を分類すること




主に活用しているタギングの技術は、超高精度の位置測位センサー「Quuppa(クツパ)」です。消費者一人一人の入店から退店までの行動を50cmという非常に細かい単位で一筆書きのように取得できる点や、カメラなど他の手法と比べ収集したデータが格段に軽く、速い処理・分析が可能であることから選定しました。このように優れた技術の動向にも、常にアンテナを張っています。

今後の展望

店内における消費者行動の可視化は有用でありながらも、B2B2Cビジネスの通過点に過ぎません。当社が目指すのは、消費者価値創出のため、消費者を起点としたサプライ

チェーン変革にチャレンジされるお客さま企業に、タギングを通して尽力していくことです。そのために、新たな技術や知見も積極的に取り入れ、ソリューションを磨いていきます。

～消費者価値を創出した当社の実例～

 <p>小売店×タギング =店舗とお客さまの新しい関係</p> <p>お客さまの情報を蓄積し、好みに合わせた商品情報や、手持ちのアイテムに合わせたコーディネート提案を発信するなど、一段上の購買体験を可能に。</p>	 <p>飲食店×タギング =接客の向上と効率化</p> <p>お客さまの座席位置把握やキャッシュレスによる業務の効率化など、スタッフの業務負担軽減だけでなく、お客さま一人一人に合わせた接客で、飲食店の空間価値が大きく変化。</p>
 <p>オフィス家具×タギング =働き方改革の支援</p> <p>家具をIoT化し、配置場所や利用状況を可視化することで、働き方の習慣や特性を把握。オフィスと人との関わりを示すデータが社員の業務効率アップに貢献。</p>	 <p>空港ラウンジ×タギング =快適な空間</p> <p>ラウンジにおけるお客さまの位置情報を把握することで、お客さまは座席を移動することなくパーソナルかつ快適なサービスを享受。</p>

サステナビリティ推進の枠組み

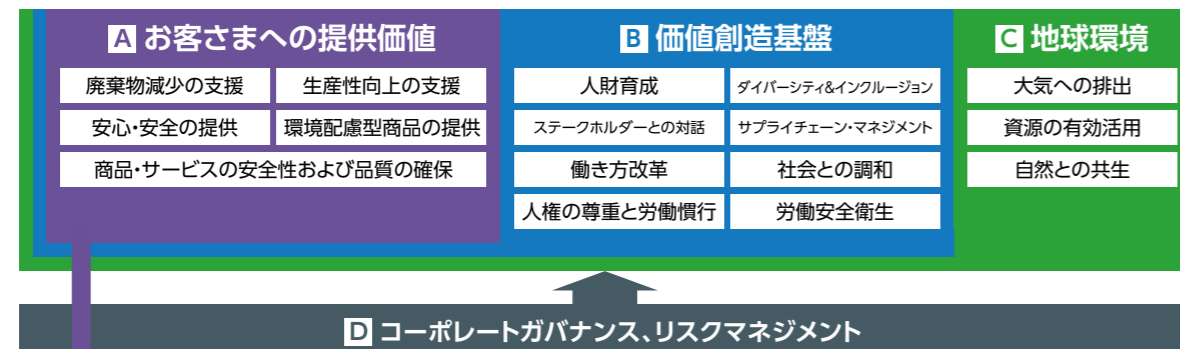
基本的な考え方

企業理念において、「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献すること」を使命としてきたサトーグループにとって、持続可能な社会への貢献は本業と不可分のものです。SDGs(持続可能な開発目標)など世界的な課題解決への関心が高まる中、2018年のサステナビリティへの取り組みの基本方針策定に続き、2019年にはその取り組みを具体化すべく、ステークホルダーとサトーグループにとってのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。今後も、本業を通じて持続可能な社会に貢献するために、サステナビリティ経営を推進していきます。

マテリアリティの構成・全体像(3つのカテゴリー)

マテリアリティは、サトーグループの本業である自動認識ソリューションと密接に結びついた「お客さまへの提供価値」、人財育成やサプライチェーン・マネジメントといった社内外の取り組みを通じて継続的な価値創造を支える「価値創造基盤」、社会とサトーグループを取り巻く「地球環境」の3つのカテゴリーから構成されています。また、コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントがこれらのカテゴリーを支える基本的な土台となっています。

「お客さまへの提供価値」をマテリアリティの中心に据えて推進



- A 社会課題に対し、サトーグループがお客さま志向の本業を通じて提供する価値
- B その提供価値を持続的に創造するための基盤
- C 社会とサトーグループを取り巻き、守るべき地球環境
- D 全体を支える土台

本業を通じたサステナビリティ推進の例

お客さまへの提供価値	サトーの本業	サステナビリティ推進
廃棄物減少の支援	<ul style="list-style-type: none"> 需要予測の適正化 売れ残りの回避 	<ul style="list-style-type: none"> 循環型社会 (SDG 12)
生産性向上の支援	<ul style="list-style-type: none"> オペレーションの最適化 手作業の自動化 	<ul style="list-style-type: none"> 効率的な働き方 (SDG 8)
安心・安全の提供	<ul style="list-style-type: none"> 医療過誤の防止 食中毒の防止 	<ul style="list-style-type: none"> 医療崩壊の回避 (SDG 3) 健康的な食生活
環境配慮型商品の提供	<ul style="list-style-type: none"> CO₂ 排出量の削減 脱プラスチックの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動の抑制 (SDG 13)

サステナビリティ推進の進捗



サステナビリティ推進室長
高木 信一

サトーグループでは、5つの基本方針に沿ってサステナビリティへの取り組みを進めています。それは、価値の創造、本業の帰結、再現性の重視、現場とのひも付け、そして開示の充実です。いずれも重要な考え方ですが、ここでは特に「本業の帰結」、すなわち、本業を通じたサステナビリティへの取り組みの推進についてご紹介します。私たちはブームに乗じて、例えば、SDGsへの貢献をアピールするために、本業を外れた取り組みを行うことは考えていません。サトーグループはもともと、企業理念で「持続可能な世界社会の発展に貢献する」ことを使命としており、今後も本業を通じた社会課題の解決を貫いていきます。これまで本業を通じて無意識に行ってきた貢献を、今後はマテリアリティをベースにした指標のモニタリングによって可視化し、本業の在り方を絶えず見直し、それを順次拡大・継続することによって、さらに大きな価値を持続的に創造する循環にしています。

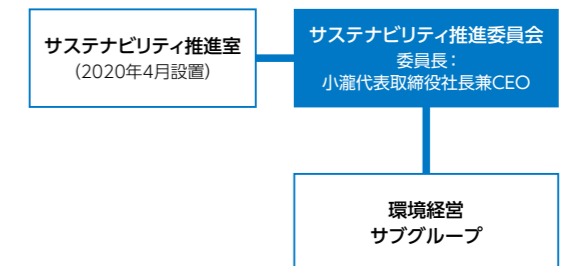
サステナビリティへの取り組みの基本方針

1	価値の創造	サステナビリティをお客さま価値の創造および企業価値の向上と不可分のものと捉え、それらを経営の根幹に据えて取り組みます。
2	本業の帰結	本業を通じてサステナビリティへの取り組みを推進します。
3	再現性の重視	継続的にあるいはグループ横断的に展開できるサステナビリティへの取り組みを目指します。
4	現場とのひも付け	現場の実態をサステナビリティの理念につなげていきます。
5	開示の充実	サステナビリティへの取り組みを積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たします。

Topics① サステナビリティの推進体制

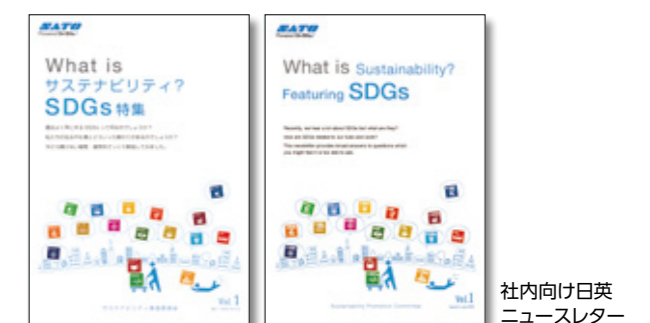
サステナビリティ推進委員会が方針や活動計画を策定するとともに、事業戦略観点で取り組みを俯瞰しています。社長を委員長とし、関係部門を横断するメンバー構成となっています。委員会の傘下では、環境経営サブグループが活動しています。また、2020年度にはサステナビリティ推進室を新設し、マテリアリティを軸とした具体的な取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進体制図



Topics② 社内での普及活動

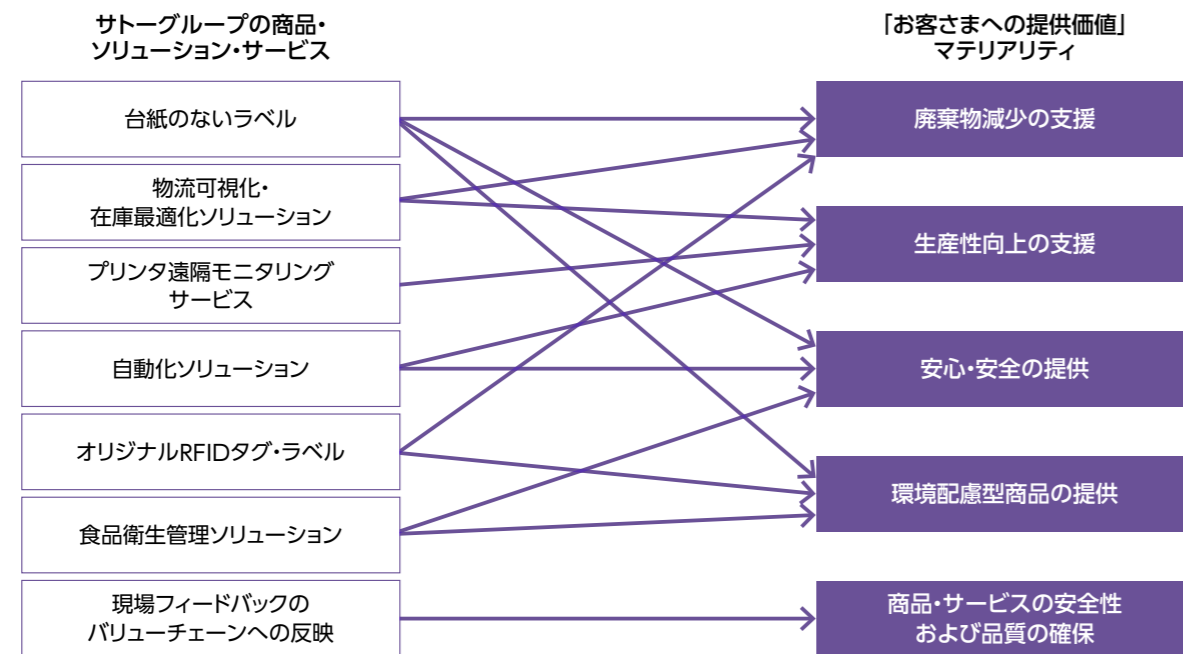
アンケートで把握した認知度や要望に基づき、例えば、社内向けにニュースレターを発行しています。初回はSDGsを特集し、本業との結び付きをイメージできる内容としました。同時に、SDGsバッジを社員に配付して意識の浸透を図るとともに、お客さまやお取引先さまなどの対話のきっかけにしています。他方、社員からは「三行提報」を通じて多くの意見が寄せられており、これを取り組みの活性化につなげていきます。



A お客様への提供価値



サトーグループの本業である自動認識ソリューション事業と密接に結びついており、マテリアリティの中心となるのが、お客さまへの提供価値です。環境配慮型商品の提供を通じたお客さまの環境負荷軽減や、商品やソリューションの導入による省力・省資源ならびに安心・安全の提供、さらに継続的な商品・サービスの品質改善などが含まれます。サトーでは、自社の強みを活かした社会課題の解決に向け、取り組みを独自の指標にてモニタリングすることでサステナビリティを推進しています。



活用シーンと提供価値

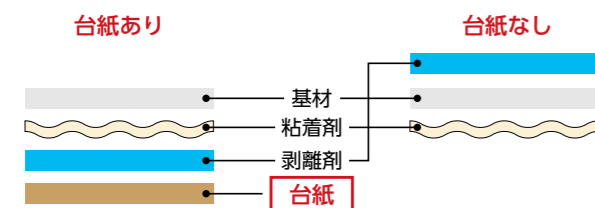
台紙のないラベル — ノンセパ®ラベル —



〈活用シーン〉 食品小売、食品製造、配送

- ・売れ残れば廃棄されてしまうことのない食品への機動的貼り付けで、フードロスを削減
- ・ラベルをはがした後に台紙が残らないため、食品取り扱いの現場で異物混入を防止
- ・製造工程から台紙を使わず、原料となるパルプ使用量を削減
- ・台紙の焼却処理が不要のため、CO₂排出量を削減

指標：値引きラベル販売によるフードロス削減貢献量、ノンセパ販売によるCO₂排出量の削減貢献量



プリンタ遠隔モニタリングサービス — SOS (SATO Online Services) —



〈活用シーン〉 工場、物流センター、外食

- ・予防保守やエラーの即時把握によって復旧を早め、現場を止めない運用を支援
- ・プリンタの稼働・活用状況を一望できることで、お客さまの資産管理を効率化

指標：SOSによるダウンタイム削減時間

自動化ソリューション — ラベルの自動貼り付け機 —

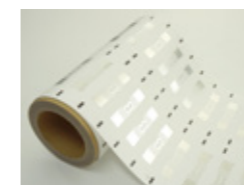


〈活用シーン〉 工場、物流センター

- ・ラベルの自動貼り付けにより、人手不足に対応する省力化を実現
- ・人海戦術脱却でソーシャルディスタンスを確保し、従業員の安心・安全を拡充

指標：ラベルの自動貼り付け機導入による作業時間削減効果

オリジナルRFIDタグ・ラベル



〈活用シーン〉 小売、ヘルスケア、工場、物流センター

- ・アンテナは、アルミを腐食させる溶剤を使用せず加工するため、環境負荷を回避
- ・アルミ転写方式を採用しており、端材となるアルミ原料をリサイクル
- ・アンテナの台紙に樹脂系フィルムではなく、紙基材を採用し、脱プラスチックを実現

指標：RFIDアンテナ加工における環境負荷削減量

現場フィードバックのバリューチェーンへの反映



〈活用シーン〉 サトーにおける企画・設計・開発・製造・品質保証

- ・お客さまの声や現場での気づきを商品・サービスの企画・開発をはじめとする各段階に活用
- ・問題発生時は原因の徹底究明と速やかな改善策実施により、高い安全性と品質の維持に尽力

指標：サプライ・ハードウェア障害発生率

お客さまへの提供価値を持続的に創造するための基盤となっているのが、人財育成や働き方改革、ダイバーシティ & インクルージョンといった社内の取り組みと、ステークホルダーとの対話や社会との調和、サプライチェーン・マネジメントといった社外の取り組みです。新型コロナウイルス感染症の影響によって進め方は見直しを迫られているものの、企業価値の向上を実現させるための取り組みの本質は変わりません。ここでは、その一環として、人財育成の施策とステークホルダーとの対話をご紹介します。

人財育成とダイバーシティ & インクルージョン

人財育成の基盤として、コンピテンシー(成果を出し続ける行動特性)の浸透を進めています。2019年度は、国内で管理職約650名に対するコンピテンシーの定義作成、研修、多面観察(360度サーベイ)を実施しました。2020年度は、その対象を全階層にまで拡大の上、多面観察は海外でも現地の責任者を対象に展開しています。

サトーグループのコンピテンシーは、Building People(人を育てる)、Building Business(ビジネスを築く)という2つの観点から、それぞれに4項目、合計8項目で構成しています。

研修でコンピテンシーを理解の上、多面観察を通じ、客観的に自身の現状を捉えて課題を抽出し、能力開発

行動につなげるPDCAのサイクルを回しています。また、2020年度から、個人の業績評価制度にBuilding Peopleの要素も加えることにより、人財育成の重要性を一段と明確にしました。

上記の取り組みを通じて、自律した個と、それを束ねるリーダーの育成によって、お客さま価値と働きがいの向上を実現します。

Building People	Building Business
●多様性 「個を活かす」	●洞察 「現実を知る」
●プロ精神 「磨く」	●戦略 「考え抜く」
●連携 「協力する」	●挑戦 「変化を起こす」
●チーム力の最大化 「動機づけて動かす」	●成果志向 「やり抜く」

人財戦略ロードマップ

目指す姿	「現場力」とその土台である「Credo(信条)」を体現してお客さま価値を提供し続ける人財であふれる組織を実現し、サトーのビジネスの成長に貢献する			
実施済	2020年度	2021年度	2022年度以降	
日本	新管理職制度設計	成果を重視した人財体系の整備		
	階層別コンピテンシー設計	階層別コンピテンシー(研修、多面観察)		
	ベテラン社員活性化	タレントマネジメント	サクセッションプラン	
	部門別働き方ガイドライン	育成体系およびキャリア開発の充実(育成と実践の連動)		
	タレントマネジメントツール	ビッグデータ解析のタレントマネジメントへの適用		
	公募海外人財派遣	社員エンゲージメントサーベイの実施とその結果に基づく重点施策の実施		
	英語推進	働き方改革の検証	新本社およびオフィス外における新しい働き方の実践	
		ダイバーシティ & インクルージョン(ベテラン社員、女性社員活躍、働きがい向上に向けた取り組みなど)		
		海外(特にアジア)への「コト売り」人財の育成		
		部門別目標に基づく英語能力育成		
海外	企業理念ワークショップ	企業理念の浸透		
	グローバルグレードベースの人財マネジメントコンセプト	海外人財マネジメント・ガバナンスの強化		
	グローバル統一の目標管理制度、年次インセンティブ(海外法人社長向け)	グローバルグレード		
	海外派遣者規定改定、プロセス改善	コンピテンシーおよび多面観察(海外法人社長向け)		
	現地「コト売り」人財育成のための公募海外派遣	目標設定・評価アップグレード(海外法人社長向け)		
	ローカル社員の英語能力育成	中期インセンティブ(海外法人社長向け)		
	ローカル社員向け英語教育	タレントマネジメント		
		サクセッションプラン		グローバル共通管理職教育
		現地「コト売り」人財育成のための公募海外派遣		
		「コト売り」人財ベストプラクティスの横展開		
	ローカル社員のグローバルキャリア育成			
	注力国への個別人財施策支援			
			グローバル・モビリティ・ポリシー	
			グローバル・ベネフィット・マネジメント	

2019年度の主な成果

国内

部門別働き方ガイドラインの策定:職務特性を踏まえてリモートワークなどのルールを整備し、コロナ禍における在宅勤務へのスムーズな移行を実現しました。

タレントマネジメントツールの導入:社員の履歴や評価、自己申告などの人財情報が一元管理され、経営層がそれを資産として活用することが可能になりました。

グローバル

グローバルグレードの導入:グレードに基づいて海外子会社の新任社長の報酬を設定し、今後、人財開発にも連携させていきます。

海外勤務給制度ならびにオペレーションの最適化:将来の海外拠点間異動も踏まえ、実態に即した制度に改定するとともに、業務の標準化によりサービスレベルを向上させました。

働き方改革

SATO University 開講

サトーグループでは、新たなリモート社員教育インフラを立ち上げました。移動に制約が課される状況下で効果をあげていた海外拠点のウェブ勉強会を目の当たりにし、国内でも展開が検討されたのが背景です。狙いは、対面でコミュニケーションが取れない中でも、施策の浸透、営業知識やスキルの習得、および組織における個人の役割や期待の理解を図ることです。

「SATO University」では市場別に加えて、RFIDや自動化ソリューションなどの機能別の双方向講座を開講しており、市場戦略部長やエース級営業が商談の「肝」を伝授しています。講座は全社員に開放され、各自の都合に合わせて視聴できます。

2020年4月から6月までに、70以上の講座に延べ約9,000人が参加しました。商談の基礎、「今さら聞けな

い知識」、新商品・ソリューションの解説が好評を得ています。在宅勤務の隙間時間を意欲的にスキルアップに活用した受講者が目立ち、会社としても暗黙知の形式知化を進めることができました。

今後は、内容を拡充したうえで採用者などにも対象を広げ、人財育成の強力なインフラに発展させていきます。



ウェブを活用した SATO University

ステークホルダーとの対話

サトーグループでは、投資家をはじめとするステークホルダーとの対話を通じ、持続的な価値創造ストーリーを伝えるとともに、いただいた意見を経営の高度化に役立て、相互に有益な信頼関係の構築を心がけています。特に、対面活動が中心であった内外投資家との対話がコロナ禍でオンラインへの移行を余儀なくされる状況においても、そうした姿勢に変わりはありません。幸いにして、多くの投資家との対話が継続できています。直接会って対面で話す魅力は捨てがたい一方、利便性や安全性の観点からオンライン形式が今後一般化しても、対面と同様の効果を実現します。

なお、グループの上場会社であるサトーホールディングスは、例年、一般社団法人日本IR協議会の「IR優良企業賞」審査に応募しています。2018年までの数年間は、応募社数300社弱のうち100位以下の順位に甘んじていました。しかし2019年には、応募社数が300社強に増加する中、30位台まで順位を上げることができました。現場の声を地道に集めるようにしていることが対話の質を向上させていると考えています。私たちの活動を評価していただいた資本市場の皆さまに心から感謝するとともに、今後もご期待に沿えるよう一層精進してまいります。



地球温暖化による気候変動は、社会の安定への重大な脅威となっています。私たちは、地球環境保全が人類共通の重要課題であるとともに、サトーグループの持続的な企業活動に不可欠であると認識しています。2020年度に従来の環境方針を見直し、より環境保護や汚染予防にコミットする環境方針に変更しています。新たな環境方針の下、地球環境保全活動をさらに推進していきます。

【新環境方針】

サトーグループは環境保護が人類共通の重要課題であることを認識し、持続可能な社会の実現に向けて、省資源・省エネルギーの推進、廃棄物の削減、臭気・騒音の低減等、健全な環境の維持向上、汚染の予防に努め、環境に配慮した商品・サービスの提供を推進し、地域社会への貢献や生物多様性の保全についても取り組んでまいります。

大気への排出

CO₂排出量削減による地球温暖化対策は、持続可能な社会の実現のために必須の活動となっています。その責任を全うすべく、事業活動におけるCO₂排出量を把握し、具体的な地球温暖化対策の取り組みを推進し

ています。事業活動における環境負荷低減の目標として、パリ協定^{※1}で日本が定めた中期目標を指針に、以下のとおり設定しています。

※1 2015年12月、「COP21」で採択された気候変動抑制に関する国際協定

中長期の環境経営目標と進捗

貢献項目	主要指標	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2030年度
		実績	実績	実績	実績	実績	実績	実績	目標	目標
SCOPE 1&2によるCO ₂ 排出量削減	CO ₂ 排出量 (t-CO ₂)	5,475	5,166	5,103	4,782	4,930	5,036	5,275	4,873	4,052
	2013年度CO ₂ 排出量対比	—	5.6%削減	6.8%削減	12.7%削減	10.0%削減	8.0%削減	3.7%削減	11.0%削減	26.0%削減

2019年度は、事業活動におけるCO₂排出量が増加しています。これは、日本の製造拠点の中心である北上事業所において、RFIDタグ生産の大幅拡大によりエネルギー使用量が増加したことが主な要因です。同事業所における電気使用量は、国内全拠点の約3分の1を占めています。同事業所のCO₂排出量を具体的に削減する施策として、以下の取り組みを進めています。

① 自家消費型発電設備の導入

北上事業所の事務棟に太陽光発電システムを設置し、2020年9月から稼働予定。年間約22万kWhの発電量を計画しています。



北上事業所事務棟の太陽光発電設備

② 再生可能エネルギーの調達

北上事業所の自家発電だけで賄えない電力については、再生可能エネルギーへの切り替えを検討しています。

2018年度に日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)^{※2}の賛助会員となり、このネットワークを通

じて、こうした再生可能エネルギー関連の施策を進めています。

※2 持続可能な脱炭素社会の実現には産業界が健全な危機感を持ち、積極的な行動を開始するべきであるという認識のもとに設立された国内の企業グループ

資源の有効活用

サトーグループでは、お客さまがプリンタを入れ替える際に、古いものを無償で引き取って分解し、材料ごとに分別。リサイクル業者を通じて資源の有効活用を推進しています。2019年度は、前年度対比+91%のプリンタをリサイクル分別しました。

また、再資源化に取り組む一般社団法人JBRCに加盟し、小型充電式電池のリサイクル活動も推進しています。2019年度は、前年度対比+11%の小型充電式電池を回収し、リサイクルしました。

自然との共生

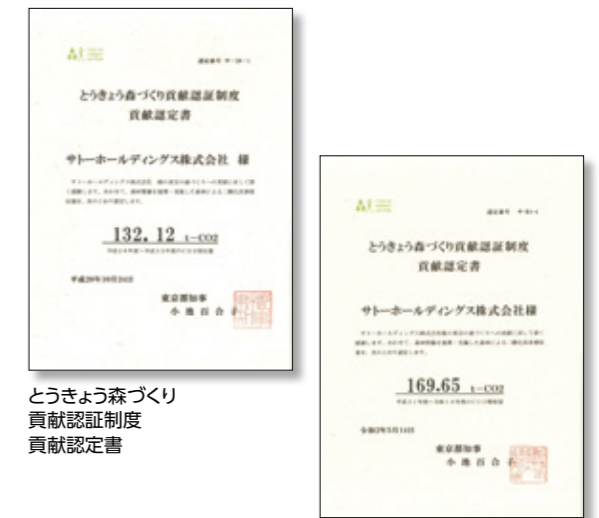
サトーグループのコアビジネスの一つであるサプライ事業の主力商品(ラベルなど)は、伐採された木材を主原料としていることから、生物多様性の保全、地球環境の回復に貢献するため、自然環境の保護活動を推進しています。

2014年3月より、公益財団法人東京都農林水産振興財団が推進する「花粉の少ない森づくり運動^{※3}」の一環として、企業・団体の協賛により森林整備を行う「企業の森」に参画しています。2014年に青梅市の森に「あくなき創造の森(青梅市柚木)」、2019年にあきる野市の森に「あくなき創造の森(あきる野市小和田)」と名づけて、森林整備による森林生態系保全活動と水源のかん養機能保全活動(土砂の流出防止、水源の浄化など)に取り組んでいます。

あきる野市のイベントでは、役員・社員総勢29名でスギ190本、ヒノキ80本、広葉樹135本の苗木を植樹しました。今後も、環境保全につながる事業活動の積極的展開と、森づくりボランティアへの参加を通じて、社員の環境保全意識の向上を図っていきます。

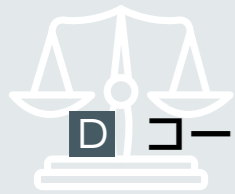
2016年10月と2020年5月には、「とうきょう森づくり貢献認証制度貢献認定書」を東京都より授与されました。

※3 花粉を多く飛散するスギ・ヒノキの人工林を伐採し、花粉が約1/100のスギ・ヒノキなどに植え替える活動です。森の循環を促進し、木材の安定供給と林業の活性化も図っています。



とうきょう森づくり貢献認証制度 貢献認定書





D 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

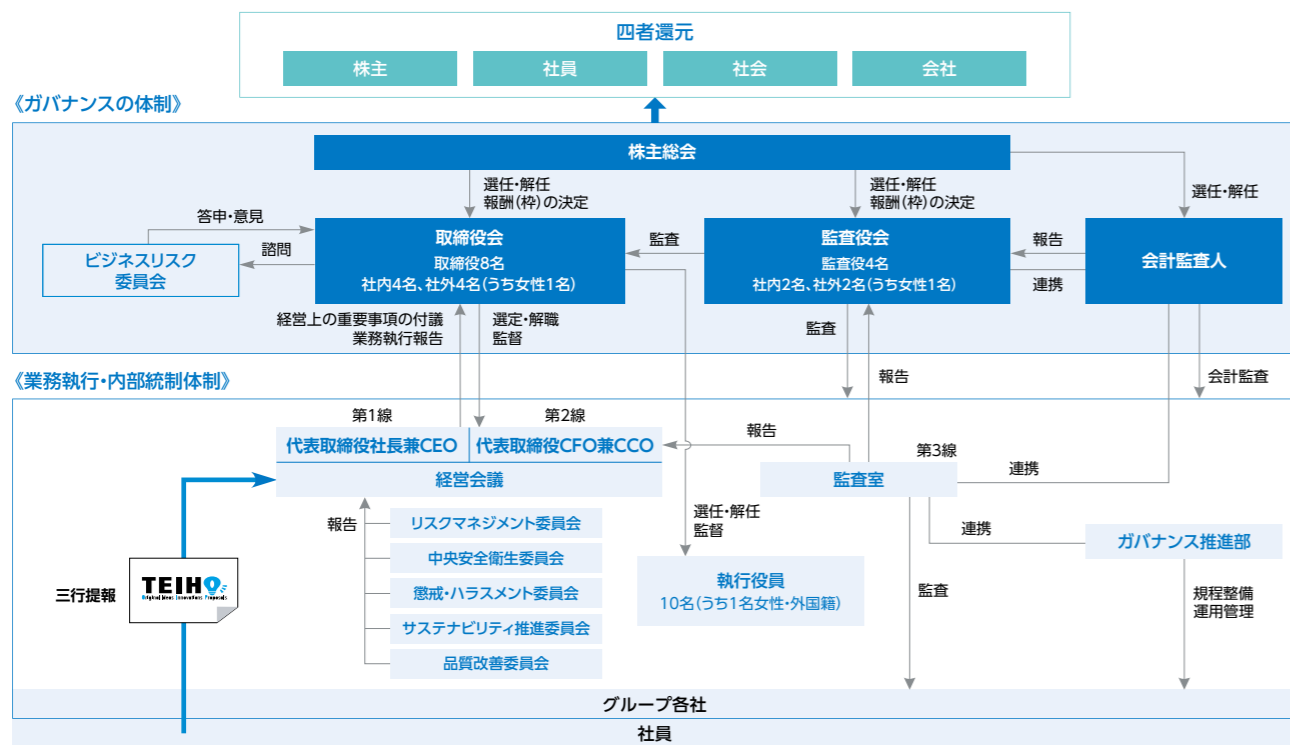
当社は「変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになること。」をビジョンに掲げ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指しており、これを支えるコーポレート・ガバナンス体制の構築と継続的強化が経営の健全性・透明性・効率性を確保するうえでの重要課題であると捉えています。

この体制の基盤として、取締役会は独立社外取締役による透明性の高い監視監督機能の強化に引き続き取り組むとともに、取締役会議長(社内非業務執行取締役)が監査役と連携し、スーパーバイザリーボード機能の充実を図ることを通じ、株主をはじめとするステークホルダーのために、実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実践に努めています。

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、以下のとおりです。

① コーポレート・ガバナンス体制図 (2020年8月末現在)



② 取締役会の体制と運営

監視監督機能を担う取締役会の員数は、定款にて12名以内と定めており、2020年8月末時点において、取締役8名のうち執行役員を兼務する取締役3名、非業務執行取締役1名、社外取締役4名と社外取締役が半数を占めており、独立的な立場からの意見や提言を受け、代表取締役等の職務執行の監督を強化しています。

取締役会は原則毎月開催し、2020年3月期は12回開催しました。また、取締役会とは別に非業務執行役員協議および社外役員協議をそれぞれ1回実施し、執行に関わらない役員のみで中長期的な経営課題の把握と整理を行いました。

取締役会

非業務執行取締役		業務執行取締役	
独立社外取締役	3名	1名	—
社内取締役	1名	2名	2名

取締役会では、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。

監査役会

監査役	
独立社外監査役	2名
常勤監査役(社内)	2名

また、従来、社外取締役を含む非業務執行取締役の「輪番制」としていた取締役会議長に、社内非業務執行取締役を選任しました。これは、社内事情を把握している議長が、適時・適切な議題の選定や社外役員と執行部との連携促進に主導的な役割を担うことで、経営上の重要な意思決定と、執行部の監督という取締役会の機能の充実と責務遂行に寄与すると判断したためです。

さらに、取締役会の審議の実効性を高めるため、毎回、取締役会開始の前後に、今後取締役会付議予定の重要議題や業界別の営業施策など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ともに、社外役員の業務執行に対する理解を深める場としています。

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。同委員会は取締役会議長を委員長とし、CFO、本社主要部門長により構成されており、取締役会で十分な審議ができるようにするため、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、事業の譲渡や譲受など、会社がビジネスを推進するうえでとらなければならないリスクの検証・分析を行い、取締役会に意見書を提出するほか、取締役会審議に必要な情報を提供しています。

③ 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ほか、経営会議をはじめとする社内の重要会議に出席し、各種意思決定のプロセスや決議内容について監査し、必要に応じて意見表明を行っています。また、内部統制システムの整備・運用状況、財務報告体制、各種報告資料の検証・調査のほか、会計監査人の独立性や品質の確認など、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ほか、適宜意見交換および情報の収集を行い、適正な監査ができる環境づくりに注力しています。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、多面的な評価を実施しています。

監査役会における主な審議事項として、スタートアップ期にある海外子会社の業務運営体制、M&A子会社に対する企業戦略の浸透など、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、監査役会は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、改善事項があれば経営にフィードバックするとともに、執行部へ改善を要請しています。

また、常勤の監査役の活動として、監査対象の事案に対しては、現場に立脚した正しい情報に基づき監査活動を展開するとともに、社外監査役と情報共有し、それぞれ専門的な知見と客観的視点からの意見のもとで協議するなど、監査役会を有効に機能させ、また、会計監査人、監査室と連携して、企業の健全で持続的な発展に貢献できるよう活動を行っています。

④ 業務執行・内部統制体制

当社では、2003年の執行役員制度導入により、取締役の「監視監督機能」と執行役員の「業務執行機能」において責任と権限を明確化しています。

経営会議は、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1回開催しています。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社内取締役、監査役も出席します。経営全般に関する重要事項を執行部として審議し、執行もしくは取締役会への上程を決定しています。当社は、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスを重視し、経営体制の強化を図るため、2020年6月19日の取締役会において代表取締役の異動を決議し、CFOが新たに代表取締役上席執行役員CFO兼CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)に就任しました。第1線として事業推進を担当する社長兼CEOと、第2線としてガバナンス強化を担当するCFO兼CCOの2名の代表取締役が一致協力し、グローバル事業展開を推進していきます。

⑤ 取締役会の実効性に関する評価

当社は、持続的な企業価値の向上に向け、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。2019年度の取締役会実効性評価の方法および結果の概要は、以下のとおりです。

I 評価方法

2020年2月の取締役会で、取締役会事務局より2019年度取締役会実効性評価アンケート(以下、アンケート)の趣旨と内容を説明の後、取締役8名および監査役4名に対して、アンケートを配付して全員から回答を得ました。

また、3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、2019年度の取締役会の実効性評価を確定しました。

II アンケートの項目

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

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

III 評価結果の概要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、改善への取り組み成果においておおむね適切であるとの評価を得ており、2019年度の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。一方、以下に挙げるような課題提示がありましたので、早急な対応を通じ実効性の向上に努めていきます。

a. 取締役会の構成

取締役会は、経営陣に対する実効性の高い監督機能を発揮しているとの評価を得ています。ただし、2020年6月19日に開催した定時株主総会以降、社内取締役および社外取締役が同数となりましたが、できる限り早期に社外取締役が過半数となる構成とすることを基本方針として再確認しています。また、取締役会の多様性確保については、引き続き課題として取り組んでおり、今年度、上場会社経営経験を有する社外取締役を選任しました。

b. 取締役会の役割

取締役会議長および取締役会事務局の取り組みにより、議題内容や上程時期などについては改善が図られているとの回答が得られました。今後、取締役会懇談会での担当役員による事前説明や取締役会諮問委員会であるビジネスリスク委員会の検証強化により、さらなる充実が図られるようにしていきます。また、社外役員と執行役員の接点を増やし、社外役員を含む取締役会と執行役員との間で双方向の意見交換が行われていくことが重要であるとの意見があり、懇談会の充実を図るほか、社外取締役の社内会議への出席により、社外役員と執行役員が直接意見交換・情報共有を行う機会を増やしていきます。

c. 取締役会の運営

資料の事前配付について改善が図られているとの評価がなされていますが、さらなる改善を進め、取締役会へ適切に議題が上程されるように努めていきます。

d. 取締役会を支える体制

不明点や追加情報の提供の機会が適切に確保されており、取締役会懇談会、非業務執行役員合同ミーティング、社外役員懇談会などにおける情報共有により、取締役会における議論が活発に行われているとの回答を得ています。また、取締役会議長を社内非業務執行取締役に固定し、ビジネスリスク委員会委員長を兼務したことにより、取締役会の実効性が高まったとの回答を得ています。引き続き、取締役会懇談会、非業務執行役員合同ミーティングなどにおける情報共有を継続していきます。

e. 株主との関係

半期ごとにIR室から取締役会へ、IR活動により得られた株主の声のフィードバックを実施しています。引き続きIR報告を継続していくとともに、より具体的な株主の声が取締役に報告されるようにします。

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

⑥ 取締役候補者等の選任と解任

当社は選任方針として、取締役会として適切な意思決定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。

取締役等の候補者の選任・選定(解任・解職)に際しては、以下の基準に基づき判断しています。

I 社内取締役候補者

執行役員のうち、以下の各要素を保有すると認定される者

- 中長期視点での戦略的判断力(本質を見抜く力、論理的思考力、先見性、決断力)
- 組織を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)

なお、代表取締役等の候補者については、上記各要素における優れた資質に加え、卓越した実績・成果が求められる。

II 社外取締役候補者

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、以下の各要素を保有すると認定される者

- 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

III 選任・選定手続き

上記基準に基づき、社内外の取締役が協議して候補者案を作成し、取締役会に上程、審議する。任期を1年とし、毎年判断する。

- 社内取締役については、社外役員の意見を参考に候補者案を作成する。

- 社外取締役については、社内・社外役員による推薦者リストを参考に、社内取締役の協議を踏まえ、候補者案を作成する。

IV 解任・解職手続き

代表取締役等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、その役を解くことができる。また、取締役が上記の選任基準の事項を充足しないと認められる場合、取締役会は次期株主総会に候補者として上程しない。

社外取締役の選任理由・期待

氏名	選任理由	2019年度 取締役会の出席状況
田中 優子	田中氏は、大学総長、大学教授としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。これらの経験と見識を活かし、取締役会の審議における積極的な発言に加え、ダイバーシティ経営についても積極的な意見・提言をいただいています。これらのことから、当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役としました。	11回 / 12回 (92%)
伊藤 良二	伊藤氏は、会社経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を活かし、ガバナンス体制の強化を意識した積極的な意見・提言をいただいています。これらのことから、当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役としました。	10回 / 12回 (83%)
山田 秀雄	山田氏は、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を活かし、ステークホルダーの期待に応えるという視点を持って積極的な意見・提言をいただいています。これらのことから、当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役としました。	12回 / 12回 (100%)
藤重 貞慶	藤重氏は、会社経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しています。マーケティングや商品企画に長年携わり、いち早く環境に配慮した製品を開発されるなど、社会の中における企業の在り方や環境問題に関する深い造詣も有しています。これらのことから、当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を新たに社外取締役としました。	—

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
藤重 貞慶
ライオン株式会社 相談役
公益社団法人 AC ジャパン 理事長
公益社団法人日本マーケティング協会 会長
昭和西川株式会社 社外取締役
公益財団法人日本卓球協会 会長

企業は現場力で持っています。優れた現場力が企業の強みとなり、持続的発展の決め手になると思います。そしてこれからはいろいろな企業の現場が有機的につながっていくことが新しいビジネス価値を生み出し、社会全体の生産性向上をもたらすと思います。

サトーホールディングス株式会社は、その大切な現場の課題を解決し、現場力を高め、新しいビジネス価値を創造するための商品・サービスを提供しています。社外取締役として、微力ながら、サトーグループが社会の発展のために貢献できますよう尽力してまいりたいと思います。

3. 業務の適正を確保するための体制

当社は、世界各国のさまざまな市場、業界、企業の現場における多種多様な顧客課題に対応することを通じ、顧客価値向上に資することを目指しています。企業の社会的責任を果たし、持続可能な成長を実現するためには、現場の主體的活動と組織運営の両面を支える適切な内部統制システムの構築と確実な運用が重要な要素であると考えています。

このたび、内部統制の基軸となる基本方針について、網羅性などの観点から改定しました。また、運用についても、取締役会において定期的な検証および必要な改善措置を講じることにより、内部統制が実効的に機能することを目指していきます。

① 内部統制システムに関する基本方針

I 取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

a. コーポレート・ガバナンス

取締役会は独立社外取締役による透明性の高い監視監督機能の強化に引き続き取り組むとともに、議長(社内非業務執行取締役)が監査役と連携し、スーパーバイザリーボード機能の充実を図ることを通じ、株主をはじめとするステークホルダーのために実効性のあるコーポレート・ガバナンスの実践に努める。

監査役は、独立した立場より監査を実施することで取締役の職務執行を監査する。

ガバナンス推進部は当社各部門の職務が法令および定款等に適合することを確保するため、社内規程の整備を支援し運用管理を実施する。

b. コンプライアンス

当社の取締役および使用人は、Mission(使命)、Vision(ビジョン)、Credo(信条)で構成される「サトーグループ企業理念」に則り行動する。

企業理念のもと、「三行提報」という独自のナレッジマネジメントシステムを活用し、情報の共有化と報告の文化に基づいた全従業員参加型の透明な経営体制を維持・強化する。

当社は、関係諸法令の改正などの把握およびその順守の徹底を図るため、コンプライアンス体制の整備を促進するとともに、コンプライアンス違反が生じる恐れがある場合に全従業員が通報することができる窓口を整備する。

監査室は、当社各部門の監査を実施する権限を持ち、定款、社内規程への適合の観点から監査を実施する。

II 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

取締役の職務執行に係る情報については、文書管理規程や稟議規程に基づき、重要な会議の議事録や決裁書類を適切に保存管理することとし、情報資産の機密性および管理要件に応じた区分や管理方法を情報資産管理規程に定め、全社的な情報資産管理体制を構築、適正かつ厳格な情報資産管理に係る体制を整備する。

また、会社情報の正確かつ適時な開示を重視し、開示における社内体制を構築する。

III 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

事業を推進するうえで取らなければならないリスクについては、取締役会諮問委員会であるビジネスリスク委員会において分析・評価・モニタリングを行い、取締役会がその意見をもとに審議を行い、経営として迅速かつ適切な意思決定を行う。

そのほか、会社を運営するうえで発生回避を必要とする一般リスクについては、リスクマネジメント委員会を定期的に開催し、グループ全体のリスクを管理する。当委員会ではリスクの洗い出し、リスクヘッジのための予防策、リスク発生時の対応策を決定し、また、重大なリスクが発生あるいは発生の恐れが生じた場合には、必要に応じて、当委員会のもとに危機対策本部を設置し、当対策本部が中心となり対応策を協議する。

IV 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社は、当社の取締役および執行役員の役割分担、各部門の業務分掌、指揮命令系統、職務権限および意思決定のルールを明確に定める。取締役会で決議すべき重要事項および報告すべき事項は取締役会規程に定め、それに準ずるグループ会社の経営全般に関する重要事項は執行役員にて構成される経営会議にて審議・決定されるほか、特定課題の審議・決定を行うため、各種委員会を設置する。

当社は、長期基本戦略のもとに策定したグループ中期経営計画を周知徹底し、これを個別具体的な戦略に落とし込み、その取り組み状況を含めた進捗を定期的に確認する。当社の経営陣および主要なグループ会社の責任者で構成する会議において、計画の実施状況について情報を共有し、連携を図る。

V 当社およびその子会社からなる企業集団における業務の適正を確保するための体制

a. 子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

当社は、グループ各社の責任者と会社運営に関する協定書の締結を行い、決算、財務状況その他経営上の重要事項について定期的に当社への報告を義務づける。また、グループ各社において発生する重要な決裁事項は、関係会社管理規程、その他内部規程に基づき当社で意思決定を行う。

b. 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

当社の事業推進上のリスクを審議するビジネスリスク委員会、および事業運営上の一般リスクの未然防止と会社損失の最小化を目的とするリスクマネジメント委員会は、当社のみならずグループ会社におけるリスクをその検討・管理対象とする。

c. 子会社の取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社グループの企業集団としての業務の適正性を確保するため、当社では関係会社管理規程を整備し、同規程のもと、グループ会社ごとに主管部門を定め、主管部門が連結会社経営に関する社内規程に従い、各社の経営管理および経営指導にあたるとともに、各社には原則として、当社より取締役または監査役を派遣し業務の適正を確保する。

d. 子会社の取締役等および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

Mission(使命)、Vision(ビジョン)、Credo(信条)で構成される「サトーグループ企業理念」は、海外子会社を含む当社グループ全体で共有されており、当社グループとして「三行提報」システムの活用による全従業員参加型の透明な経営体制の維持・強化を図る。

海外子会社を含む当社グループ全体で、コンプライアンス違反が生じる恐れがある場合に全従業員が通報することができる窓口を当社に整備する。

ガバナンス推進部はグループ会社の職務が法令および定款などに適合することを確保するため、社内規程の整備を支援し運用管理を実施する。監査室は、グループ会社の監査を実施する権限を持ち、定款、社内規程への適合の観点から監査を実施する。

VI 財務報告の信頼性を確保するための体制

当社グループの金融商品取引法における財務報告の信頼性を確保するため、代表取締役指示のもと、内部統制の整備を行う。ガバナンス推進部は当社およびグループ会社の内部統制の整備を指導・支援し、監査室は整備および運用の評価を継続的に行う。

VII 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合の当該使用人に関する事項およびその使用人の取締役からの独立性に関する事項

当社は、監査役が必要とした場合、協議のうえ、監査役の職務を補助する使用人を置くものとする。当該使用人の異動、評価などは、監査役会の意見を尊重したうえで行うものとし、当該使用人の取締役および執行役員からの独立性を確保するものとする。また、当該使用人は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指揮命令に従うものとする。

VIII 取締役および使用人が監査役に報告するための体制およびその他の監査役への報告に関する体制

当社およびグループ会社の取締役および使用人は、監査役から業務執行に関し報告を求められた時は、速やかに報告する。当社およびグループ会社の取締役および使用人は、会社に著しい損害または重大な影響を及ぼすおそれのある事実を発見した場合は、直ちにこれを当社監査役に報告する。

当社グループの内部通報制度の担当部署は、当社監査役に対して定期的に内部通報窓口に対する相談状況の報告を行う。

監査室による監査権限は当社およびグループ各社すべてにおよび、内部監査規程に基づきその結果を適宜、監査役に報告する。

監査役への報告を行った者が、当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けないこととする。また、監査役は報告された情報を適切に管理する。

IX その他の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役は、取締役会のほか、当社およびグループ会社の重要な会議に出席し取締役および使用人からの業務執行に関する報告や重要事項の審議を聴取できるとともに、会議の議事録および重要な決裁書類を閲覧、調査できる体制を確保する。なお、監査役は当社およびグループ会社を監査するにあたって自由な権限を有する。

当社取締役と監査役は定期的に会合を持ち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備状況、監査上の重要課題などについて意見交換を行う。

監査役の職務の執行により生ずる費用などの支払いに支障なきよう、予算を設け、監査役から請求があった場合は速やかに処理する。

X 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社グループは、反社会的勢力に対して屈することなく法律に則して対応する。社会的正義を実践するために社内規程など

を定め、毅然とした態度で反社会的勢力との関係を遮断する。反社会的勢力に対する対応を統括する部署を設け、関係行政機関や外部専門機関などからの情報収集に努める。社内に向けて対応方法などの周知を図り、社内関係部門、関係行政機関および外部専門機関などと緊密に連携して、速やかに対処できる体制を整備する。

② 内部統制システムの運用状況の概要

当社グループ内部統制システムの2019年度運用状況は、以下のとおりです。当社グループでは、運用状況のモニタリングを通じた不断の見直しにより、内部統制システムの継続的な改善を図り、より適正かつ効率的な体制の構築に努めています。

I リスク管理

取締役会の諮問機関であるビジネスリスク委員会は、2019年度に28回開催し、取締役会付議事項に該当する重要な投融資案件、特定事業やグループ会社の事業戦略、経営計画・管理、本社との連携などに関する経営課題の審議を行いました。

グループ運営上の一般リスクの未然防止と会社損失の最小化を目的とするリスクマネジメント委員会は、2019年度に12回開催し、主として情報セキュリティ、製品安全、天災リスクなどに関する予防措置または再発防止策の審議・決定を行いました。また、新型コロナウイルスの感染拡大に備え、2020年1月にリスクマネジメント委員会のもとに新型コロナウイルス危機対策本部を設置し、各種の感染拡大防止施策を立案・実行しました。

II コンプライアンス

世界中のグループ従業員が当社のCredo(信条)を学び、一人ひとりの行動に表れるよう、企業理念推進活動を継続しています。また、当社は1976年以来「三行提報」の仕組みにより、日々の仕事や職場における気付きやお客さま・お取引先様の声をいち早く経営に活かす全員参画経営を実践しており、この取り組みがコンプライアンス遵守を推進する企業文化づくりにも役立っています。なお、2019年度は国内・海外を含めて、46万件を超える提案・報告が提出されています。

4. 監査役、会計監査人、監査室の連携

監査役は、監査役会が決定した監査方針および監査計画に基づき、取締役会、経営会議をはじめとする重要な会議に出席しています。

監査役会は、会計監査人から監査計画の概要および監査方針の説明を受け、四半期ごとに監査報告またはレビューの実施報告を受け、意見交換を行うほか、必要に応じて、会計監査人の往査に立ち会い、緊密に連携を図ります。

また、当社およびグループ会社の従業員からの法令違反行為などに関する相談または通報を社内の事務局に設けているほか、執行ラインから独立した通報窓口を外部の弁護士事務所に設け、経営幹部の関与が疑われる場合は監査役会に通知される制度により、不正の発見と法令遵守の徹底を図っています。

コンプライアンス事案が発生した場合、懲戒・ハラスメント委員会から従業員向けに事案概要を開示することにより、再発防止のための注意喚起を行っています。

III グループ会社経営管理

当社からグループ会社への派遣取締役・監査役、主管部門およびガバナンス推進部を通じて、経営管理基盤の整備・運営に関する管理・監督を行い、年度事業報告や月次営業活動報告などの定期報告を受けています。

また、重要事項に関しては、職務権限表に基づく事前協議を求め、グループ会社の重要な業務執行に関して適切に管理しています。

IV 情報の保存および管理

リスクマネジメント委員会の下部委員会である情報資産管理委員会が中心となり、情報資産の適切な管理の徹底に努めています。その一環として、2019年度より全社的な個人情報棚卸およびリスク分析を開始、各部署における管理の見直しを促しています。

また、情報セキュリティ事故に関しては、遅滞なく発生原因分析、再発防止策の立案および社内展開を実施しています。

V 監査役監査の実効性確保

監査役への報告は適時に行われています。監査役と取締役との面談機会や監査役による経営会議などへのオブザーバー出席機会も確保されており、適時適切に意見交換が行われています。

2020年7月14日の取締役会において、国内監査および海外監査の両責任者に、監査役配下の監査役スタッフの職務を兼務させることを決議し、監査室の独立性強化および第3線としての監査機能の充実を図ることとしました。監査役と監査室は緊密に連携し、経営上の重要課題に則した監査計画の立案・実施・報告を行います。

5. 役員報酬

① 役員報酬の決定方針

役員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、当社は役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は以下のとおりです。

- 1) 取締役会として、経営の重要な意思決定と経営陣の監督を行うことのできる人財を確保・維持できる「報酬水準」とする。
- 2) 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、株主をはじめとするステークホルダーと価値観を共有できる「報酬制度」とする。
- 3) 取締役会が合理的で公正かつ透明性のある「報酬決定プロセス」を構築し、これを遵守する。

② 役員報酬の決定プロセス

以下のプロセスにより、取締役会で合理的で公正かつ透明性のある審議を行います。

- 1) 役位別基準額・業績連動支給額および支給係数の改定：取締役会
- 2) 当該年度評価(会社業績および個人評価)案策定：代表取締役および社内取締役
- 3) 会社業績および個人評価に応じた業績連動報酬の支給決定：取締役会

③ 報酬構成

当社の取締役ににかかる役員報酬は、固定金銭報酬である「基本報酬」と「業績連動金銭報酬」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、報酬総額の水準とのバランスを考慮しつつ、役位が上の者ほど業績連動報酬の割合を高めることとしています。なお、非業務執行取締役および監査役は固定報酬のみとしています。

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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	155	116	15	24	5
監査役(社外監査役を除く)	40	40	—	—	2
社外取締役	47	47	—	—	6
社外監査役	13	13	—	—	2

(注) 1. 取締役の報酬限度額は、1997年6月27日開催の第47回定時株主総会において年額400百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議いただいています。
2. 監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第69回定時株主総会において年額70百万円以内と決議いただいています。
3. 上記支給額には、2019年6月で退任した取締役の報酬も含まれます。

なお、2019年度実績に基づく役位別の業績連動報酬比率は、以下のとおりです。

役位	固定報酬	業績連動 金銭報酬	業績連動 株式報酬	業績連動 報酬小計	評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	61.2%	14.9%	23.9%	38.8%	100%	0%
取締役上席執行役員	76.6%	9.4%	14.0%	23.4%	50%	50%
非業務執行取締役(社内)	100%	—	—	—	—	—
監査役(社内)	100%	—	—	—	—	—
社外取締役・監査役	100%	—	—	—	—	—

6. 会計監査

会計監査については、「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。

役員一覧

(2020年6月19日現在)

取締役



代表取締役社長兼CEO
小瀧 龍太郎

略歴

1988年 2月 当社入社
2007年 7月 当社 執行役員兼営業本部プリンタ推進部長
2011年 10月 当社 執行役員兼株式会社サトー取締役国内営業部長
2012年 4月 当社 執行役員兼サトーテクノラボ株式会社代表取締役社長
2013年 4月 当社 常務執行役員兼サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長
2014年 7月 当社 専務執行役員
2016年 4月 当社 執行役員副社長兼最高執行責任者(COO)兼株式会社サトー代表取締役社長
2016年 6月 当社 代表取締役副社長兼COOおよび株式会社サトー代表取締役社長
2018年 4月 当社 代表取締役社長兼CEO(現任)



代表取締役上席執行役員
CFO兼CCO
阿部 陽一

略歴

1980年 4月 三菱商事株式会社入社
2013年 12月 当社入社 社長室長
2016年 4月 当社 執行役員最高財務責任者(CFO)
2018年 4月 当社 上席執行役員最高財務責任者(CFO)
2018年 6月 当社 取締役上席執行役員最高財務責任者(CFO)
2020年 6月 当社 代表取締役上席執行役員CFO兼CCO(現任)



取締役上席執行役員
株式会社サトー
代表取締役社長
海外事業担当
小沼 宏行

略歴

2000年 7月 当社入社
2010年 4月 当社 国内営業本部東京事業本部メディカル事業部 事業部長
2013年 4月 株式会社サトー ヘルスケアカンパニーカンパニープレジデント
2014年 4月 サトーヘルスケア株式会社代表取締役社長
2015年 7月 当社 執行役員 最高健康経営責任者
2019年 4月 当社 上席執行役員 株式会社サトー代表取締役社長兼RFID事業統括
2020年 4月 当社 上席執行役員 株式会社サトー代表取締役社長兼海外事業担当
2020年 6月 当社 取締役上席執行役員 株式会社サトー代表取締役社長兼海外事業担当(現任)



取締役
鳴海 達夫

略歴

2000年 8月 当社入社 秘書室部長
2001年 4月 当社 管理本部人事部長
2003年 5月 当社 経営企画本部企画部長
2003年 6月 当社 執行役員経営企画本部企画部長
2005年 10月 当社 執行役員経営企画本部長兼企画部長
2006年 1月 当社 常務執行役員経営企画本部長
2007年 7月 当社 専務執行役員経営企画本部長
2008年 6月 当社 取締役専務執行役員経営企画本部長
2009年 7月 当社 取締役(現任)
2020年 1月 当社 取締役会議長(現任)



社外取締役
田中 優子

略歴

1980年 4月 法政大学 第一教養部 専任講師
1983年 4月 法政大学 第一教養部 助教授
1986年 4月 北京大学 交換研究員
1991年 4月 法政大学 第一教養部 教授
1993年 4月 オックスフォード大学 在外研究員
2003年 4月 法政大学 社会学部メディア社会学科 教授(現任)
2004年 6月 当社 取締役(現任)
2007年 4月 法政大学国際日本学インスティテュート(大学院) 教授(現任)
2009年 6月 公益財団法人サントリー芸術財団 理事(現任)
2010年 4月 法政大学国際日本学インスティテュート(大学院) 運営委員長
2012年 4月 法政大学 社会学部長
2014年 4月 法政大学 総長・理事長(現任)
公益財団法人大学基準協会 理事
2014年 6月 一般社団法人日本私立大学連盟 常務理事(現任)
2017年 10月 放送大学 理事(現任)
2020年 4月 公益財団法人大学基準協会 常務理事(現任)



社外取締役
伊藤 良二

略歴

1979年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
1984年 1月 同社パートナー
1988年 6月 UCC上島珈琲株式会社 商品開発担当取締役
1990年 9月 シュロウダー・ベンチャーズ 代表取締役
2000年 5月 慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授
2001年 1月 ベイ・アンド・カンパニー 日本支社長
2006年 4月 株式会社プラネットプラン 代表取締役(現任)
2008年 6月 当社 取締役
2012年 5月 株式会社レナウン 社外取締役
2013年 1月 エルソルビジネスアソシエーツ株式会社 代表取締役
2014年 6月 当社 取締役(現任)
H.U.グループホールディングス株式会社(旧みらかホールディングス株式会社) 社外取締役(現任)



社外取締役
山田 秀雄

略歴

1984年 3月 最高裁判所司法研修所修了
1984年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
1992年 10月 山田秀雄法律事務所(現 山田・尾崎法律事務所) 所長(現任)
1998年 5月 太平洋化学工業株式会社 社外監査役(現任)
2004年 6月 当社 取締役
2006年 3月 ライオン株式会社 社外取締役
2007年 6月 石井食品株式会社 社外監査役
株式会社ミクニ 社外監査役
2009年 3月 ヒューリック株式会社 社外取締役(現任)
2010年 4月 日本弁護士連合会 常務理事
2014年 4月 日本弁護士連合会 副会長
第二東京弁護士会 会長
2015年 6月 当社 取締役(現任)
公益財団法人橋秋子記念財団 理事長(現任)
2016年 6月 株式会社ミクニ 社外取締役(現任)



社外取締役
藤重 貞慶

略歴

2004年 3月 ライオン株式会社 代表取締役社長
2012年 1月 ライオン株式会社 代表取締役会長
2012年 4月 昭和西川株式会社 社外取締役(現任)
2014年 6月 公益財団法人日本卓球協会 会長(現任)
2016年 3月 ライオン株式会社 相談役(現任)
2016年 6月 公益社団法人ACジャパン 理事長(現任)
2019年 5月 公益財団法人日本マーケティング協会 会長(現任)
2020年 6月 当社 取締役(現任)

監査役



常勤監査役
横井 信宏

略歴

1996年 11月 当社入社
1999年 4月 当社 業務企画本部企画部長
2000年 6月 当社 国内営業本部管理部長
2001年 7月 当社 業務改革推進部長
2002年 6月 当社 取締役物流本部長兼企画管理部長
2003年 6月 当社 取締役専務執行役員物流本部長兼企画推進部長
2004年 4月 当社 取締役専務執行役員CSR室長
2010年 7月 当社 顧問
2014年 6月 当社 常勤監査役(現任)



常勤監査役
永倉 淳一

略歴

1986年 4月 当社入社
2006年 7月 当社 経営企画本部総合企画部長
2012年 4月 当社 IR・財務・企画部長
2013年 4月 当社 経営企画室長
2013年 12月 当社 財務部長
2015年 6月 当社 常勤監査役(現任)



社外監査役
山口 隆央

略歴

1981年 10月 監査法人中央会計事務所入所
1985年 2月 公認会計士登録
1987年 9月 山口公認会計士事務所入所
1987年 12月 税理士登録
1996年 1月 山口公認会計士事務所 所長(現任)
2013年 6月 当社 監査役(現任)
2015年 6月 キョーリン製薬ホールディングス株式会社 社外監査役(現任)
2016年 3月 東京建物株式会社 社外監査役(現任)
2019年 3月 ライオン株式会社 社外監査役(現任)



社外監査役
八尾 紀子

略歴

1995年 3月 最高裁判所司法研修所修了
1995年 4月 弁護士登録(福岡県弁護士会)
2001年 9月 ポール・ヘイスティングス・ジャパンフスキー&ウォルカー法律事務所入所
2002年 10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
ニューヨーク州弁護士資格取得
2008年 1月 TMI総合法律事務所パートナー(現任)
2014年 10月 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構 社外監査役(現任)
2015年 11月 株式会社明光ネットワークジャパン 社外取締役(現任)
2016年 6月 当社 監査役(現任)
2019年 6月 株式会社朝日ネット 社外取締役(現任)

執行役員

上席執行役員 笹原 美徳

最高健康経営責任者(CWO)
株式会社サトー 取締役副社長
国内事業担当兼モノづくり本部長

執行役員 宇敷 謙二

株式会社サトー 取締役
価値創造本部長

執行役員 Maria Olcese

南米統括
Achernar S.A. ゼネラルマネージャー

執行役員 大西 裕紀

株式会社サトー 取締役
国内営業統括

執行役員 山田 倫靖

最高戦略提携責任者(CAO)
株式会社サトー 取締役
商品企画・開発・RFID事業担当

執行役員 弓場 吾朗

北米・中米統括
SATO America, LLC. チェアパーソン
兼CEO

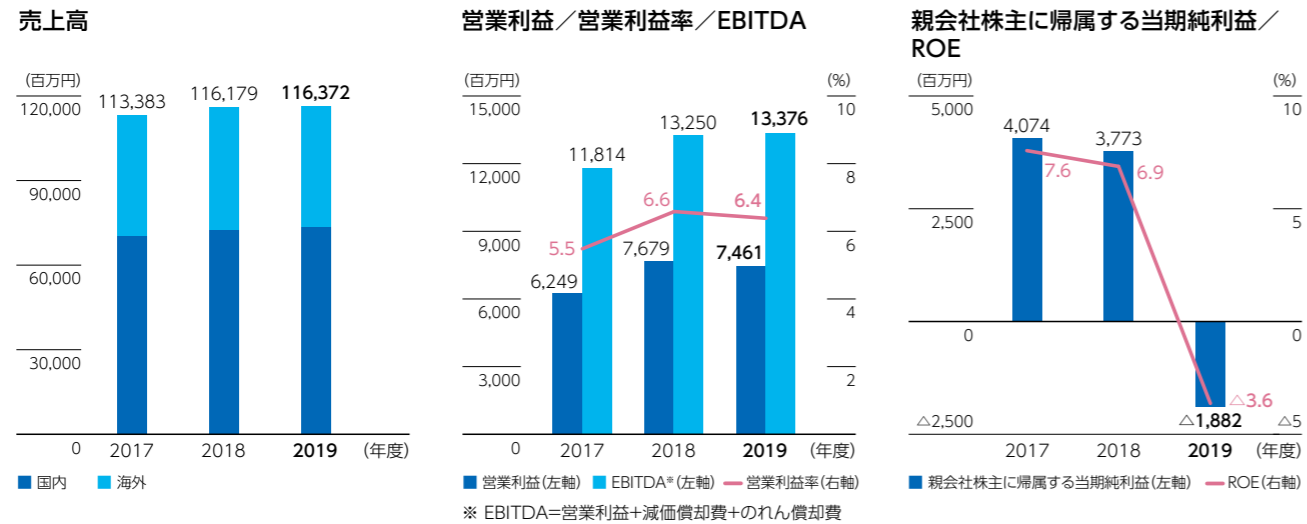
執行役員 進藤 隼人

株式会社サトー 取締役
海外営業統括

事業・財務の概況

連結概況

2019年度の売上高は116,372百万円(前期比100.2%)、営業利益7,461百万円(同97.2%)、経常利益6,571百万円(同86.3%)、親会社株主に帰属する当期純損失1,882百万円(前期は純利益3,773百万円)となりました。



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、営業現場でお客様にプリンタやサプライなどの商品と最適なソリューションを融合し、導入効果を示して課題解決を提案する「コト売り」の強化に、市場・業界別に戦略を立てて取り組んできたことが成果につながり、特に第3四半期累計期間まではソリューション商談の増加によってプリンタやソフトウェアを中心とするメカトロ製品の売上が大きく伸長しました。一方で、米中貿易摩擦の影響や消費増税、自然災害による消費低迷の影響を受け、製造業を中心にサプライ製品の売上は前年を下回りました。加えて、第4四半期において新型コロナウイルス感染症の影響下での生産活動停滞により商談の延期が発生し、メカトロ・サプライ製品の受注がともに低迷したことで減収減益に転じ、通期では増収減益となりました。

このような状況下において、製造業や物流業をはじめとするさまざまな業界で人手不足を背景とした生産性向上や現場の可視化、自動化ニーズが高まっています。今後ますます変化・高度化するお客様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を目指していきます。

これらの取り組みにより、売上高73,360百万円(前期比101.3%)、営業利益6,479百万円(同92.8%)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、為替の影響を受け減収、営業利益は増収となりましたが、現地通貨ベースでは増収増益となりました。

ベースビジネスは、「モノ(製品)売り」から「コト(ソリューション)売り」への転換を図っています。米州、欧州、アジア・オセアニア各地域で各種施策の成果が出つつありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により減収、現地通貨ベースでは微増収となりました。営業利益では、アジア・オセアニア地域において中国向けビジネスの減速に加え、新型コロナウイルス感染症の影響で減益となりましたが、米州、欧州の一部子会社の収益改善も寄与し、全体では微増収となりました。

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社で新規営業開拓が進み増収となりましたが、コスト増や為替の影響などを受け減益となり、全体としても増収減益となりました。

これらの取り組みにより、売上高42,648百万円(前期比98.5%(為替影響を除く前期比103.5%))、営業利益2,277百万円(同101.7%)となりました。

●IDP事業

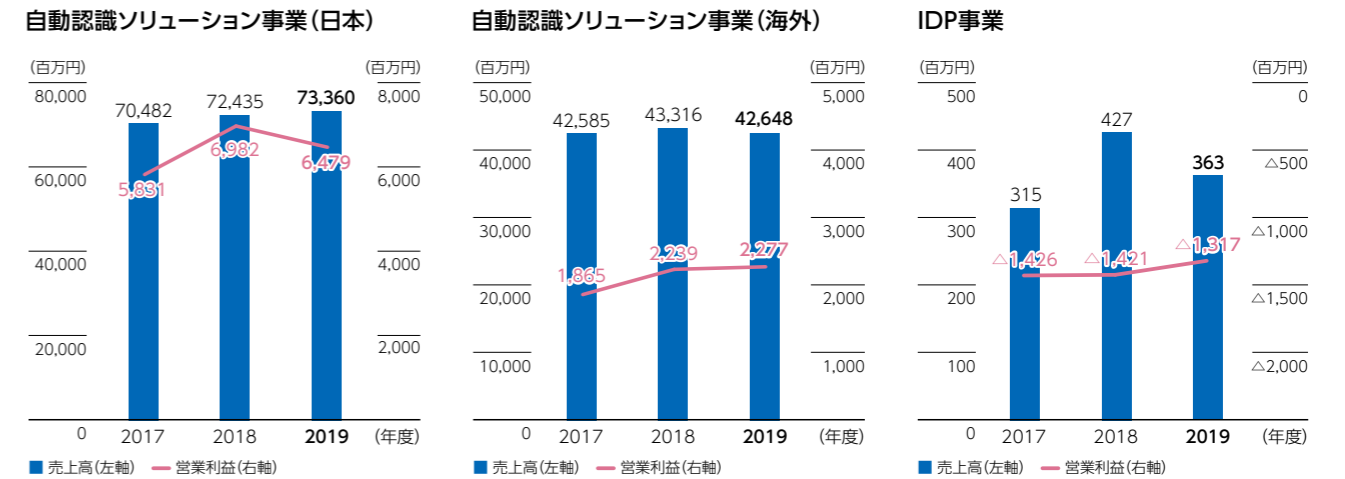
2017年1月に完全子会社化したDataLase社の持つ「IDP(インライン・デジタル・プリンティング)」技術を軸としたIDP事業は、先行投資としてIDP技術に関する研究開発費を計上しました。

技術開発からお客様の評価段階へ移行し、商業化に向けた実証実験を継続していますが、お客様からの新たな技術課題の提案により、2019年度中に予定していた事業化の判断を延期しました。以上の状況から、減損損失(特別損失)を計上

しました。

これらの取り組みにより、売上高363百万円(前期比85.0%(為替影響を除く前期比89.4%))、営業損失1,317百万円(前期は営業損失1,421百万円)となりました。

なお、当社は2020年9月15日に当社の連結子会社である株式会社DataLase Ltd.の全株式をMBO(マネジメント・バイ・アウト)の方式により譲渡することについて、譲渡先のDataLase Holdings Limitedと合意に至りました。



キャッシュ・フローの状況

2019年度における現金及び現金同等物は、前期末に比べ6,948百万円増加し、当年度末は23,379百万円となりました。当年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりです。

●営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、11,259百万円の増加となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益(636百万円)、減価償却費(5,043百万円)、のれん償却額(871百万円)、減損損失(6,397百万円)および売上債権の減少(1,006百万円)などがあつた一方で、法人税等の支払額(2,872百万円)などがあつたことによるものです。

●投資活動によるキャッシュ・フロー

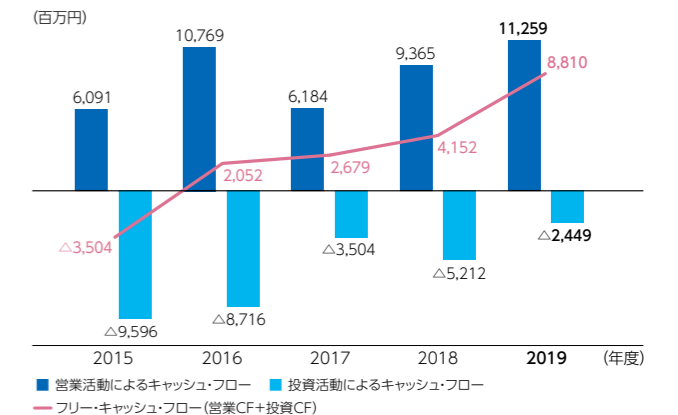
投資活動によるキャッシュ・フローは、2,449百万円の減少となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出(2,858百万円)および無形固定資産の取得による支出(1,045百万円)などがあつた一方で、有形及び無形固定資産

の売却による収入(1,456百万円)などがあつたことによるものです。

●財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、1,311百万円の減少となりました。

キャッシュ・フローの推移



2020年度の見通し

サトーグループがビジネスを行っている世界各地において、新型コロナウイルス感染症の拡大および収束の見通しが極めて不透明である状況を踏まえ、合理的な業績予想数

値の算定が困難であることから、2020年度以降の業績計画の現時点での発表は見合わせていただきます。今後、算定が可能となり次第、速やかに開示します。

11年間の財務サマリー

3月31日終了の連結会計年度

(百万円)

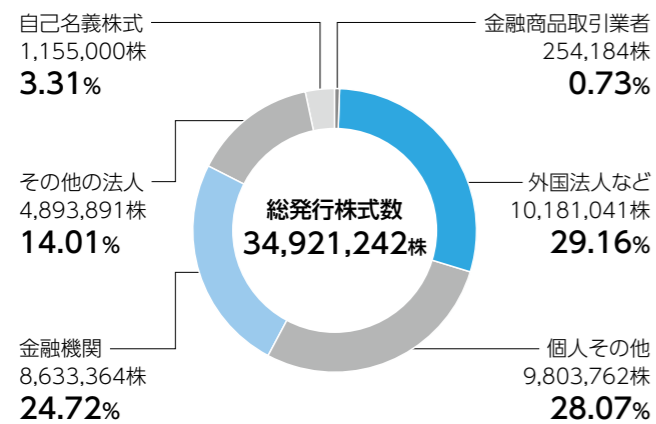
	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
経営成績											
売上高	74,917	78,368	80,536	87,256	96,773	99,831	105,504	106,302	113,383	116,179	116,372
海外売上高比率(%)	24.2	23.7	23.0	25.6	29.3	33.2	37.3	36.6	37.8	37.6	36.9
売上総利益	31,279	33,018	34,217	36,410	41,180	42,708	44,942	45,022	48,655	50,676	50,179
販売費および一般管理費	28,705	28,791	29,564	30,958	34,421	35,264	38,487	38,917	42,405	42,997	42,718
営業利益	2,574	4,226	4,652	5,452	6,758	7,444	6,455	6,104	6,249	7,679	7,461
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	5,123	6,417	6,830	8,213	9,871	11,044	11,573	11,296	11,814	13,250	13,376
親会社株主に帰属する当期純利益	781	503	1,953	2,726	4,295	3,763	3,687	3,221	4,074	3,773	△ 1,882
財政状態											
総資産	64,203	66,134	74,830	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280	106,447	107,574	103,147
純資産	35,985	34,929	36,172	40,205	46,734	53,158	52,155	54,217	56,225	56,668	48,823
研究開発費	1,826	1,902	1,859	2,042	2,225	2,292	2,414	2,387	2,994	3,460	3,377
設備投資	2,387	5,084	1,836	3,059	6,106	7,372	6,717	5,723	9,044	4,801	3,835
減価償却費およびのれん償却費	2,549	2,190	2,177	2,760	3,112	3,599	5,118	5,191	5,565	5,571	5,914
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,860	1,595	4,434	3,793	10,589	9,205	6,091	10,769	6,184	9,365	11,259
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,093	△ 4,283	△ 7,015	△ 984	△ 4,776	△ 6,221	△ 9,596	△ 8,716	△ 3,504	△ 5,212	△ 2,449
フリー・キャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)	3,766	△ 2,687	△ 2,581	2,809	5,812	2,983	△ 3,504	2,052	2,679	4,152	8,810
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 826	△ 3	3,273	△ 2,839	△ 1,511	△ 3,062	3,254	△ 1,343	△ 3,458	△ 3,534	△ 1,311
現金および現金同等物の期末残高	13,774	10,813	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212	16,757	16,026	16,430	23,379
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	25.95	16.71	64.87	90.56	141.57	113.96	110.07	96.07	121.54	112.46	△ 56.06
純資産(BPS)	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	1,423.30
配当金(DPS)	33	34	35	37	40	45	55	60	65	70	70
財務指標(%)											
売上総利益率	41.8	42.1	42.5	41.7	42.6	42.8	42.6	42.4	42.9	43.6	43.1
営業利益率	3.4	5.4	5.8	6.2	7.0	7.5	6.1	5.7	5.5	6.6	6.4
EBITDAマージン	6.8	8.2	8.5	9.4	10.2	11.1	11.0	10.6	10.4	11.4	11.5
総資産経常利益率(ROA)	3.6	5.7	5.9	7.1	8.6	8.2	6.4	5.4	5.6	7.1	6.2
自己資本利益率(ROE)	2.2	1.4	5.5	7.2	9.9	7.6	7.1	6.2	7.6	6.9	△ 3.6
自己資本比率	55.9	52.7	48.3	51.7	53.7	55.6	52.8	50.8	51.5	51.5	46.3
有利子負債比率(D/Eレシオ) [*]	19.6	24.9	38.2	31.8	23.5	18.7	31.5	32.1	30.6	28.8	38.6

^{*} リース債務、ゼロクーポン債(転換社債)を含む

株式情報 (2020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	8,284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

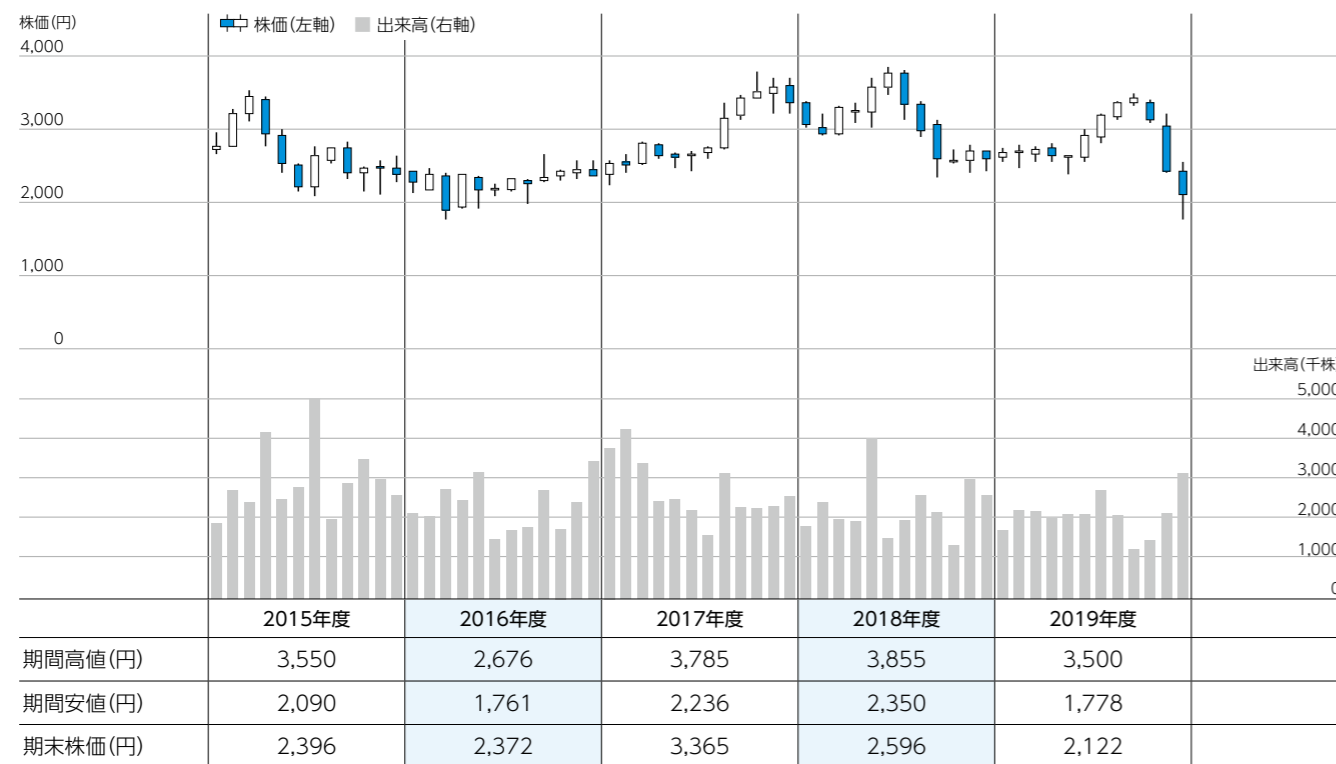


大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
公益財団法人 佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,853,800	8.45
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,843,000	5.45
GOVERNMENT OF NORWAY	1,364,905	4.04
サトー社員持株会	1,189,281	3.52
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,062,200	3.14
横井 美恵子	900,145	2.66
佐藤 静江	897,470	2.65
株式会社アリーナ	854,460	2.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	831,500	2.46

(注) 1. 当社は自己名義株式1,155,000株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
2. 持株比率は自己名義株式を控除して計算しています。

株価・出来高の推移



会社概要

会社概要 (2020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 2020年11月より移転予定 → 東京都港区芝浦3丁目1番1号 msb Tamachi 田町ステーションタワーN
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	5,429名
連結売上高	1,164億円



株主・投資家情報

<https://www.sato.co.jp/about/ir/>

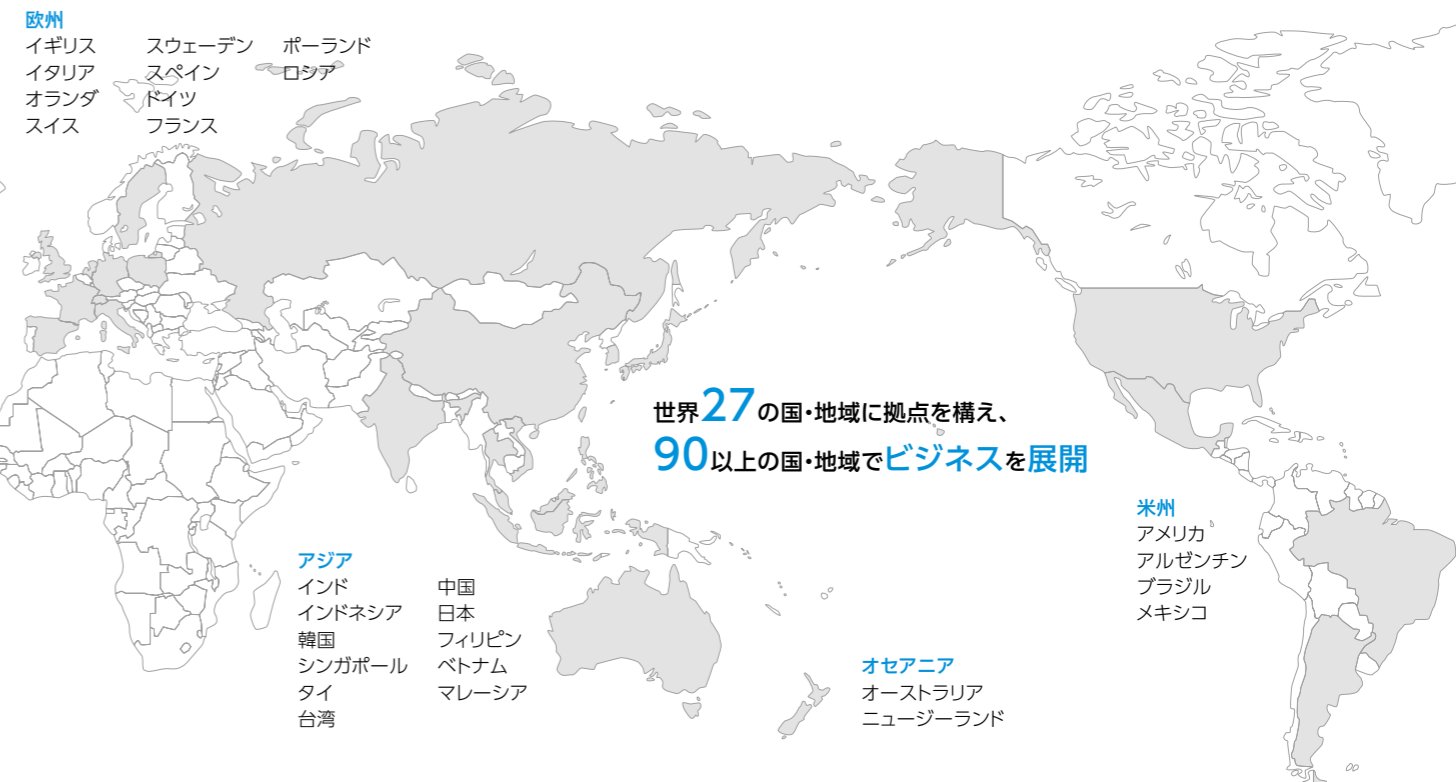


サステナビリティ情報

<https://www.sato.co.jp/about/sustainability/>



拠点一覧 (2020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

広報室

ウェブサイト:

<https://www.sato.co.jp/>

グローバルサイト:

<https://www.sato-global.com/>

免責事項

本報告書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、本報告書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、通常予測しう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、通常予測しえないような特別事情の発生または通常予測しえ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ください。

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ご説明します。



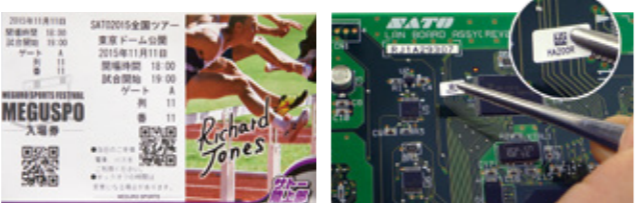
バーコード

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、各国で流通しているほとんどの商品にはバーコードがマーキングされ、精算などで使われています。



2次元コード

2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、ウェブサイトへの誘導、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。



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の技術進展は目覚ましく、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。



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 GPS: Global Positioning System
 ※2 IPS: Indoor Positioning System



用語集

サトー独自のコンセプト/取り組み	説明
現場力	さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、課題の本質を捉えることで改善・改革を提案する力。カバレッジ(あらゆる業界の現場知見)、インテグレーション(組み合わせによる最適解の創出力)、メンテナンス(お客さま現場の継続的な改善力)の3つで形づくられる。
タギング	人やモノにIDや状態などの情報を物理的にひも付け、デジタル化すること。そしてデジタル化した情報を上位システムで処理できるようにしたり、分析によって洞察を得たりすること。
自動認識ソリューション事業	お客さまの課題に基づき、自社で開発・製造したバーコード/RFID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。本事業は日本と海外に区分され、海外はベース事業とプライマリーラベル事業から構成される。
ベース事業	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報をタギングするビジネス。
プライマリーラベル事業	商品名などの固定情報をラベルに印刷し、タギングするビジネス。アルゼンチン、ブラジル、ロシアの3カ国で展開。
コト売り	商品の単品売りではなく、ハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サポートなどを組み合わせたソリューションを、費用対効果の提示を含めて提案する売り方。
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印刷技術。
IDP事業	IDP(Inline Digital Printing)に関わる開発・製造・販売。旧「素材事業」。
B2B2Cビジネス	タギングを行う領域を消費者接点まで広げ、消費者価値の創出に取り組むことで、お客さま企業にとっての価値も向上させることを目指したビジネス。
ノンセパ [®]	台紙のないシール/ラベル。製造工程から台紙を使わないので、原料となる木材使用量を節減する。さらに台紙の焼却処理も不要なので、CO ₂ 排出量の削減にも貢献する。
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・活用状況を一覧でき、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する。