サトーグループの原点はお客さまの現場

2021年においても、新型コロナウイルス感染症のパンデミックは依然厳しい状況が続いています。亡くなられた方々にお悔やみを申し上げますとともに、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、同感染症の収束や社会生活の維持のため、ご尽力されている全ての皆さまに深く感謝申し上げます。

サトーは創業以来80年を超える歴史の中で、これまでにもリーマンショックなどさまざまな難局を、お客さまと共にお客さまの現場に向き合うことで乗り越えてきました。そうした中で培ったお客さまとの関係や、個人や組織における知見の蓄積は、私たちの大きな財産です。今回のパンデミックを契機とした産業構造の見直しやデジタルシフトの加速など、経営環境が急激に変化する中にあっても、これまでの蓄積をさらに発展させていくことで、お客さま、そして社会のサステナビリティ実現に貢献していきます。

2021年度は、新中期経営計画の初年度であり、変革の第一歩となる年です。私たちはこれまで以上に本業に集中し、持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

2020年度の業績について

2020年度の連結業績は、売上高が1,091億円(前年度比6.3%減)、営業利益が58億円(同21.6%減)となりました。

2020年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、期初は市場全体が大きく落ち込みましたが、日本ではおおむね下期より回復の兆しが表れました。コロナ禍によってお客さまの新たな課題となった3密の回避や非接触の運用に対応すべく、自動化やRFIDなどのソリューション提案に注力し、その成果が下期を中心に顕在化しました。

海外では上期から多くの国が回復基調へ移行する中、グローバル営業本部の発足も大きく寄与し、日本と現地の連携がさらに強化され「コト売り*1」が進みました。これにより、海外事業は最高益を更新するなど、コロナ禍においても一定の成果を挙げることができました。

※1 商品の単品販売ではなく、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販売手法

CEO 就任3年間を振り返って

3年前の2018年4月に代表取締役社長兼CEOに就任して以来、私はサトーグループならではの強み が発揮でき、成長機会も豊富な本業の自動認識ソリューション事業へ経営資源を傾注してきました。この 自動認識ソリューション事業の原点は、モノや人に情報をひも付ける「タギング」です。タギングと一□に 言っても、お客さまが必要とする情報を適切に取得できる自動認識技術、被着体の材質や形状に合ったラ ベルやタグなどの付け方、運用に合わせた読み取り方法、集めた情報を上位システムにつなげるタイミン グなどを考慮する必要があり、一朝一夕にできるものではありません。私たちのタギングは、創業以来、 試行錯誤を繰り返しながらお客さまやパートナー企業と積み重ねてきた経験と実績から成り立っており、 他社が真似できない、あるいはしたくないとも言えるサトーならではの強みです。そして同時に、「現場力*2 を磨き続ける根源」でもあります。

タギングはまた、上述の通りお客さまの現場を広く深く知ることが求められ、それゆえお客さまとの接点 を生み出します。この接点は課題解決アプローチである「コト売り」によって強化され、お客さまとの信頼 が深まっていくという好循環を創出します。私たちが国別・市場別・業界別に深掘りした、精緻なアプロー チを進める理由がここにあります。「お客さま」を広く、総論で捉えるのではなく、属する業界まで深く掘り 下げて理解することなしに、この好循環は生まれません。

長らく日本事業の営業の現場に携わってきた私は、この「お客さまを中心に据え、タギングを軸にした自 動認識ソリューション | こそがサトーの長期成長の源泉であると確信しています。 そして、これをグローバ ルに推し進めることで、サトーをオンリーワンの強さを持った企業グループに成長させるという強い決意を 持ってこれまで取り組んできました。

この3年間の取り組みを事業セグメント別に振り返ると、海外では、プリンタなどの商品を単体で提供 する「モノ売り」による成長から、コト売りの浸透による成長へと軸足を移して事業拡大を推し進めました。 コト売りはモノ売りとは性質の異なる販売手法であり、前述の通り真似が難しいアプローチのため、知見



「タギング」は、他社が真似できない、 あるいはしたくないとも言える サトーならではの強みです。

を蓄積してきた日本からの手厚いサポートが成功のカギとなります。そのため、当初より日本側で各市場・ 業界に精通した従業員を選任し、その国ごとに応じた支援を進めてきました。さらに、2020年4月にはグ ローバル営業本部を立ち上げ、本社からのサポートを強化し、日本と海外の連携がさらに拡大しています。 こうした取り組みの結果、業界大手との取引が増加し、そのような成功事例の他地域への横展開が進む など、コト売りが自走し始めています。

コト売りの浸透においては、現地従業員の意識改革に想定以上に時間がかかったものの、成果が顕在 化していることから総じて順調と言えます。課題としては、国や地域ごとにコト売りの浸透度に差が見られ ることが挙げられます。対策として、国・市場・業界・用途別に注力先を絞り込み、そこに特化した専門知 識・経験を有する人財の配置や戦略パートナーとの連携強化などに取り組んでいます。

日本では、コト売りの進化に向けて、市場ごとに高度な経験・知見を有する専門チームが営業担当者 と協力し、お客さまの現場課題に対して的確な提案を行ってきました。これにより、業界ごとの新たなソ リューションを創出し、商談数を増加させることができました。しかしながら、お客さまが抱える課題の複 雑化や使用可能な技術の進化によって提供ソリューションがますます高度化し、商談のリードタイムが長 期化するという問題が発生しました。その対策として、営業活動のフローを見直しました。これまでは、新 規顧客の発掘からクロージングまでの業務が営業担当者に集中していましたが、現在はマーケティング やコールセンター、市場戦略部などとの連携・協働を進めています。これにより、営業担当者が確度の高 い案件に集中できるようになり、商談リードタイムの短縮化とクロージング数を増加させることが可能と なります。

また、業界固有のニーズを満たす個別解ソリューションの創出は継続するものの、その中から共通解を 抽出してパッケージ化する取り組みにより、それを幅広いお客さまに提供でき、また社内の視点では生産 や物流などにおいて個別対応を減らすなどバリューチェーンの最適化も進めています。

以上、この3年間を総括すると、目標に掲げていた時間軸でのビジネスの拡大や、めざしていたサトー の成長像には、いまだ達していないと認識しています。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う対面での営 業活動自粛は、お客さまの現場での課題に直接立ち合い、ソリューションを提供することを強みとしている 当社への影響は少なくありませんでした。しかしながら、このような厳しい環境下においても、「現場力」 の本質はお客さまの現場への深い理解とそれによる問題発見力および課題解決力であり、それを望まれ るお客さまが多く存在するということにあらためて気づくことができました。非接触や自動化といった新た な課題に即したソリューションを迅速に提供した点や、海外事業において最高益を達成できたことは、今 後の成長への大きな自信につながっています。

※2 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。①カバレッジ(あらゆる業界の現場知見)、 ②インテグレーション(組み合わせによる最適解の創出力)、③メンテナンス(お客さまの現場の継続的な改善力)の3つから成る

社会の変化を捉え、サトーグループのビジネスも進化する

私たちは、国・市場・業界のそれぞれで起きている社会変化から、お客さまの現場の課題を見極めてい くことを非常に大切にしています。それは、広く背景から考えて課題の本質を見極めること、そして推量や 総論で課題を捉えるのではなく、社会の変化がお客さまの現場でどのように影響して課題となっているか を実際に確認し、タギングによる具体的な解決策を突き詰めて考えることです。

例えば、デジタルトランスフォーメーション(DX)化や、業界ごとのサプライチェーンの変化、コロナ禍に よる行動変容、サステナビリティ推進など、昨今、さまざまな変化や要請が生まれています。これらをつな げて考えると、今、対応を急ぐべき課題としてお客さまが感じているのは、サプライチェーンの見える化や 安定化、現場で働く従業員や来訪者の健康保全などの安心・安全と言えます。加えて、環境負荷低減に 向けた具体的アクションへの関心もこれまでにないほど高まっています。サトーは「安心・安全」「環境保全」 を各市場・業界の現場の文脈で捉え、効率化や自動化、トレーサビリティなどによって、それらを後押しす るタギング・ソリューションの創出・提供に注力しています。

80年の歴史を振り返ると、私たちは社会の変化を捉え、お客さまの現場のリアルな課題の解決に資す るタギング・ソリューションを提供することを積み重ねてきました。この中で、「ハンドラベラー」「バーコー ドプリンタ」「DCS (Data Collection Systems) & Labeling」とビジネスを大きく進化させ、同時に提供 価値を増大させてきました。そして、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを受け、新たに「Tagging for Sustainability」を次のビジネスモデルとして定めました。

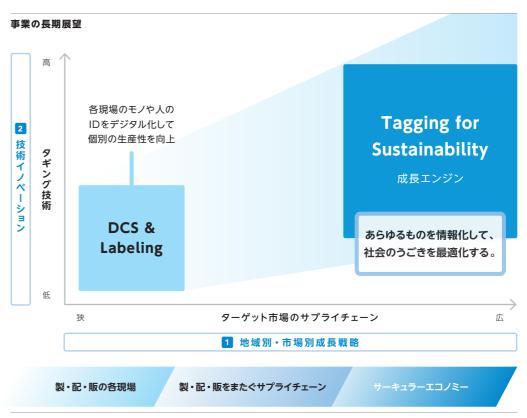
新たなビジョンと「Tagging for Sustainability」

コロナ禍により、これまで想定していた社会変化が加速度的に進んだことを契機に、サトーが企業と してめざす姿、ありたい姿を自身に問いかけて突き詰め、企業理念におけるビジョンを改定しました。新 ビジョン「お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社 になること」は、私たちサトーが変化の激しい中にあっても持続的に成長していくために、お客さまをはじ めとするステークホルダーと協働し、価値創造に取り組んでいくという、これからの姿を明文化したもの です。

また同時に、本業である「自動認識ソリューション事業」の中長期的な取り組みについて、ステークホル ダーと共通認識を持つために、ビジネスモデルとして「Tagging for Sustainability」を定めました。これ に向けた取り組みの方向性について2軸で捉えており、横軸はターゲット市場のモノのサプライチェーン 拡張化を、縦軸はタギングやソリューションに関する技術高度化としています(下図参照)。

製造・物流・小売において、モノや人のIDをデジタル化して個別の現場の生産性向上に貢献するのが 「DCS & Labeling」であり、これはソリューションビジネスに舵を切り始めた1990年代半ばから現在に 至るまで続くサトーグループのビジネスモデルです。「ラベル」を媒体にモノや人の情報をタギングし、デ ジタルデータに変換。お客さまのシステムにつなぐことで、現場の業務の最適化を多くのお客さまに提案 してきました。そのような中、RFID、音声・画像認識、センシングなど技術の進展に伴い、ラベルにとど まらないタギングの手法が登場しています。ITインフラ面でも新たに大量のデータの取得・分析・活用 が可能となり、一現場のオペレーションの改善のみならず、サプライチェーン全体に波及する課題解決へ とお客さまの期待も高まっています。

その期待に応えていくには、「DCS & Labeling」を基盤としつつも、さらに高度化したビジネスモデル を構築しなければなりません。それが「Tagging for Sustainability」です。一つの例として、高度な技 術を用いたタグをサプライチェーンの川上の段階でタギングする「ソースタギング」があります。



※ 製:製造 配:物流 販:小売

高度なタグをソースタギングすることによって、そのモノのIDだけではなく、使用状況などの状態も可 視化し、サプライチェーンをまたいでトレース(追跡)することが可能になります。例えば、医薬品の容器に 重さを測定できるセンサー付きのタグを組み込んで流通させることで、患者さんの手に渡った後も、「い つ、何錠服用したか」といった情報の取得が可能となります。この情報を、医師や薬剤師は服薬指導に活 用したり、メーカーは生産計画や研究開発に活かしたりすることができるほか、分別や回収が容易になり、 リサイクルの活発化にもつながります。

このように、高度なソースタギングによって、サプライチェーン上の個体のモノをさまざまな角度で管理 することが可能となります。これにより、モノが製造されて流通し、消費者に使用されて分別・解体・回収 または廃棄される、という動脈から静脈への循環まで、私たちが事業で関わることができる範囲が広がり ます。同時に、提供する価値も拡大できます(下図参照)。

今後、グローバルでサーキュラーエコノミー(循環型経済)への移行が加速すると予想され、私たちが 実現をめざす「ソースタギング」が果たす役割も大きくなると捉えています。この実現のためには、私たち が独自の強みを活かし、磨いていくことはもとより、お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダー との協働が欠かせません。多様なステークホルダーからサトーとパートナーシップを組みたいと求められ、 組みやすい企業として選ばれるユニークなポジションの確立にも注力します。

この世界を実現させるための具体的な戦略が、2021年度にスタートした中期経営計画です。

「タギング」で新しいビジネスと価値を生み出す

社会・業界・企業の資産となるトラック&トレースデータの取得・提供で価値創出

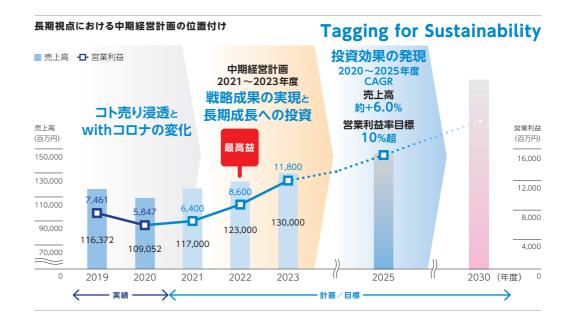


中期経営計画

中期経営計画2021~2023年度(以下、本中計)は、「コト売りの浸透」など、これまでの取り組みの成 果実現と「Tagging for Sustainability」を進めるための成長投資の期間と位置付けており、投資効果 の本格的な発現は、本中計期間以降を計画しています。目標は、2025年度に、売上高で2020年度か らの年平均成長率(CAGR)約+6.0%、営業利益率で10%を超える水準と設定しています。

その達成に向け、本中計では、国・市場・業界それぞれのサプライチェーンにおいて、ビジネスを拡大 していくための「1地域別・市場別成長戦略」、タギング技術を高度化して1を後押しする「2技術イノ ベーション」、そしてそれらを支える「3 ESG経営の強化」の3つを柱に掲げて取り組みを推進します。

12は、P.9の図「事業の長期展望」の横軸・縦軸をそれぞれ構成しています。



1 地域別·市場別成長戦略

サーキュラーエコノミーでビジネスを展開するには、一つ一つのモノがサプライチェーン上でどのように 動くのかに着目することが非常に重要です。この観点からも、これまで通り市場・業界ごとに深くお客さ まの現場を理解することにこだわっていきます。2019度には「リテール」「マニュファクチャリング」「フード」 「ロジスティクス」および「ヘルスケア」の各市場における、短・中・長期視点でめざす姿と提供するソリュー ションを明確にしました。これに沿って本中計では、各国・地域のターゲットや実情を踏まえつつ、サプラ イチェーンやサーキュラーエコノミーをさらに意識して取り組みを進めていきます。

加えて、日本では、お客さまを中心に据えた商品力やソリューション力の強化や、社内バリューチェーン の最適化、販売手法の改革などの「収益力の強化」に取り組み、2025年度の営業利益率は2019年度の 8.8%から約2ポイント改善をめざします。海外では、豊富な成長機会を迅速に捉えることを目的に、 モノ売りとコト売りそれぞれに最適なパートナーと組む「戦略パートナーシップの強化」にも注力します。

2 技術イノベーション

「Tagging for Sustainability」には、新たなタギング要素技術の開発など、技術イノベーションが欠 かせません。この実現に向けて、2021年度、「RFID事業本部 | および「イノベーションラボ | を新設しまし た。RFID事業本部では、グローバルに急増するRFIDのニーズを捉えるため、これまで別組織だった企画 開発、製造、事業推進を一体化させました。スピーディーにお客さまのニーズをつかんでソリューションの 提供につなげるなど、短中期の成果発現に取り組みます。イノベーションラボでは、CEO直下の組織とし て、前述の「ソースタギング」を実現する技術など、中長期で成果につながるタギング要素技術の研究・開 発に取り組みます。この技術イノベーションの前提としては、自前主義にこだわらず、オープンイノベー ションを推進し、パートナー企業との協働による開発にも取り組むことで、柔軟かつスピーディーに新しい タギング技術の創出をめざします。

あわせて、現在の主力商品であるプリンタやラベルなどにおいても、市場・業界ごとにお客さまの現場 を知り抜いた、当社グループならではの競争優位性のある商品およびソリューションの開発・提供に取り 組んでいきます。

3 ESG経営の強化

タギングを軸とした自動認識ソリューションは、サーキュラーエコノミーの進展に資する可能性を秘めて おり、その実現をめざして上記2つの柱への取り組みを進めます。これらを支えるのが「3 ESG経営の強 化」であり、とりわけ重要なのが人的資産の強化です。

私たちのタギングはお客さまと協働して課題を解決することが必須なことから、「人財」が価値創出の源 泉です。従業員一人一人が持てる力を磨いて発揮する場をつくり、モチベーションを向上させることが 「Tagging for Sustainability」を進めていく上で非常に重要となります。その主な取り組みとして2つ紹 介します。一つは、イノベーションを生み出す土壌づくりです。サトーグループには、社是「あくなき創造」 や「小さな変化を喜ぶ」ことが文化として根付いており、これらは45年前から続く「三行提報*3」によって 日々磨かれています。こうした文化をさらに発展させ、従業員一人一人が「自ら考え行動してイノベーショ ンを起こせるレベルが当たり前となることをめざします。それには、多様な従業員の主体性・創造性・情 熱を刺激し、イノベーションを生み出す土壌づくりを進めることが不可欠です。経営がリーダーシップを発 揮して仕組み構築などを進めていきます。

もう一つは、社内のDX推進です。サトーグループは営業担当者、営業サポート、保守、システムエンジ ニア、コンタクトセンターなど、お客さまと多くの接点があります。また、社内のバリューチェーンに開発、 製造、物流などの機能が存在しています。現状、これらの部署や機能が持つ有用な情報がシームレスに つながっているとは言い切れず、業務が重複したり、お客さまと最適なコミュニケーションがとれなかった りという問題があります。こうした情報を新たなITシステムでつなぐことで、重複業務の削減など生産性 向上が可能となります。加えて、お客さまとの接点履歴から最適なアクション提案を導出するといった機 能の搭載を検討しています。この活用により、例えば、保守担当者が定期点検の際に付加価値提案を行 「人財 | こそがサトーグループの価値創出の源泉です 一人一人の力を磨いて発揮する場をつくり、 モチベーション向上に取り組みます。



グループの活動全体を支えるコーポレートガバナンスの強化は、ビジネスの展開と足並みを揃え、グ ローバルな視点で捉えて推進していきます。特に海外において、各国・地域のさまざまな機会とリスクを 洗い出して適切に管理していくなど、中長期の事業成長を支える取り組みを推進していきます。

また、サトーグループは、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)」に参画しており、人権・労働・環境・腐敗防止に関して定められた諸原則を順守する誠実

な企業活動を最重視し、今後も継続的にその取り 組みを強化していきます。

※3 従業員が毎日欠かさずに、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3行 (100~150文字)にまとめて提出する制度(P.26参照)



This is our Communication on Progress United Nations Global Compact and ng broader UN goa

We welcome feedback on its contents.

ステークホルダーの皆さまへ

2020年度の年間配当は、新型コロナウイルス感染症の拡大などに伴う経営環境の不透明感や、企業 理念のクレドの一つ「四者還元」などを総合的に勘案し、前年度と同額の1株当たり70円といたしました。 「Tagging for Sustainability」の推進は決して平坦な道のりではありませんが、社是「あくなき創造」や 企業理念を根幹に据え、挑戦し続けることで、持続的に成長を遂げ、企業価値の向上に尽力していく所 存です。

サトーグループは、大きな環境変化や社会変化にあっても、あらゆる現場で課題に向き合い、タギング によって価値を拡大させていくことができる強みを持つユニークな企業です。これからも次世代を切り拓 き、お客さまをはじめとするステークホルダーのご期待に応えるべく、グループー丸となってまい進してま いります。引き続き、変わらぬご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

CFOメッセージ



サトーの企業価値の極大化に向け、 財務・非財務の両面から 変革に取り組みます。

> サトーホールディングス株式会社 執行役員 最高財務責任者(CFO)兼 最高コンプライアンス責任者(CCO)

松本 房晃

CFO兼CCOとしての役割と青務の遂行

私は2021年4月より、CFO 兼 CCOに就任しました。これ までに、金融など複数の海外企業にてCFOを務めており、これ らの経験を活かしていくことで、今後のサトーグループのグ ローバルな成長を実現させていきます。

まず、財務の戦略や現在の状態についてご説明します。

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の確立を経営方針としてお り、安定的な財務基盤の構築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 資は原則として営業キャッシュ・フローの範囲内で行い、投資リ ターンの最大化を図るとともに、フリー・キャッシュ・フローの黒 字の維持を基本としています。2019~2020年度はコロナ禍 の影響を受けながらも、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 87億円の営業キャッシュ・フローを継続的に創出しています。 さらに、安定的な財務基盤の構築に向けては、財務レバレッジ 2.0以下をめどに、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。2020年度の有利子負債比率は26.5%と安定しています。 また、企業活動の安全性および持続的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202%と、財務健全性 は適切に維持されています。加えて、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、新型コロナウイルス 感染症のパンデミックのような不測の事態や成長投資に備え た資金調達枠も整え、十分な手元流動性を確保しています。

以上の財務指標などから、確信を持って、当社の財務状態は 盤石であると言えます。もちろん、これは、創業以来、生産と 販売を主軸に本業に徹する精神を実践してきた成果です。サ トーの持続的な成長に向けて、最も成すべきことはグループ全 体の企業価値の極大化です。この実現には、中長期の視点で 適切なリスクをとってリターンを最大化していくことが重要で す。これに伴い、2021年4月、リスクを合理的かつ迅速に管 理していくことを目的に、案件検討委員会を設置しました。本 委員会では、私は委員長として事業投融資、資産の取得や処 分など、サトーグループがビジネスを推進する上でとらなけれ ばならないリスクの検証・分析を行っています。中長期視点で 投資戦略を進化させ、最適な事業ポートフォリオを構築してい きます。この意思決定プロセスにおいては、WACC8%を基準 に合理的に判断していきます。加えて、コンプライアンスの徹 底と内部統制の強化に取り組み、経営の基盤を盤石にしていく 考えです。

そして現在、ステークホルダーの皆さまに対する最も重要な コミットメントが「中期経営計画2021~2023年度」(以下、本 中計)の経営目標の実現です。

中期経営計画の実現に向けて

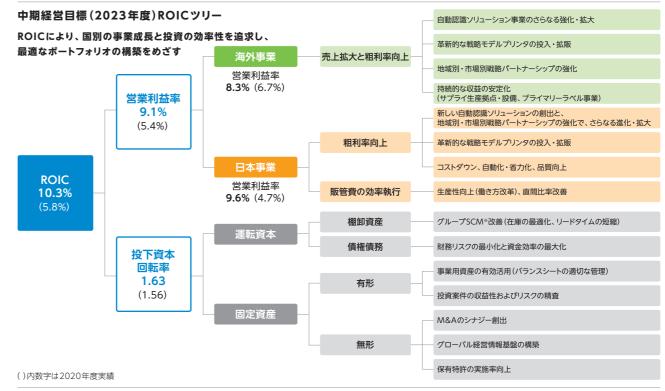
本中計は成長投資期間と位置付け、投資効果の本格的な発 現はそれ以降を計画しています。最終年度の2023年度は売 上高1,300億円、営業利益率9.1%、ROIC10.3%を目標に掲 げ、「地域別・市場別成長戦略」「技術イノベーション」「ESG経 営の強化」の3つを戦略の柱に据えています。私の責務は、目 標達成に向けた財務資本戦略の実行はもとより、特に「ESG経 営の強化」の推進です。これはほかの2本の柱を支えるもので あり、具体的にはガバナンスの強化を通じたリスクマネジメント と内部統制の徹底、そして新基幹システムの構築を通じた社内 のDX化と生産性向上により、従業員がより高付加価値業務に 従事できる環境を整えることです。

財務戦略としては、手元資金と本中計期間に創出するキャッ シュの合計約500億円を、株主還元および内部留保とのバラ ンスを勘案しながら、成長分野へ重点的に配分していきます。 この軸になるのがROIC (2020年度よりROEから目標指標を 変更)であり、この実現のために最も重要視するのが営業利益 率です。事業セグメント別にそのポイントを示すと、日本では、 売上高の伸長よりも「コト売りの進化」を通じた利益率向上に取 り組み、具体的には革新的なソリューション創出やその共通解 化のための投資などを進めます。一方、海外では、「コト売りの

深化」による売上増に向けて、人的資源や生産設備などに投資 します。これらの事業拡大に向けた成長投資が増加する局面で は、先に述べた案件検討委員会においてリスク・リターンを見 極めた新規投資や既存事業見直しを実行していくとともに、事 業用資産の有効活用などバランスシートの適切な管理による 総資産回転率を改善し、事業と資産のポートフォリオの適正化 に取り組んでいきます。

ROIC向上に向けては、事業を推進する現場への浸透が不 可欠となり、従業員にROICの捉え方を示していくことも私の 責務の一つです。そのため、目標である10.3%がそれぞれの 日々の業務やお客さまの価値創造にどのようにつながっている のかを発信し、積極的に対話していきたいと考えています。

私たちが現在、指向している経営は、私たちの強みを発揮で きる事業を伸ばしていくもので、着実かつ合理的なプロセスと スケジュールで取り組んでおり、その成果は徐々に発現してい くとみています。私たちはこれからも、本業で社会に貢献し、社 会になくてはならない存在をめざしてまいります。それこそが、 企業価値の持続的な向上につながるものと考えています。引き 続きご支援をよろしくお願い申し上げます。



※ SCM:サプライチェーン・マネジメント