

Tagging for Sustainability



あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。

統合報告書2023
サトーホールディングス株式会社

証券コード:6287

全てはお客さまと社会のために...

社 是

企業理念を实践していくための基本的な心構え

あくなき創造

創業者の佐藤陽により「人も企業も自らの啓発によって世に役立つことが使命である」という考えの下、1969年に制定されました。「創造」には、「独創的な新製品の創造」「製造技術の創造」「需要の創造」が含まれています。

企業理念

ミッション

サトーグループの存在意義

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

めざすべき経営の方向性

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。

クレド

サトーグループ共通の価値観・行動規範

- 「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。

Contents

Section 1

イントロダクション

02 タギングの進化と価値創造の軌跡

04 サトーグループ・スナップショット

04 多様な商品・サービス、収益モデル
およびビジネスフィールド

06 サトーのバリューチェーンと
お客さまのサプライチェーン、
サーキュラーエコノミー



10 財務・非財務ハイライト

Section 2

トップメッセージ

12
CEOメッセージ

代表取締役 社長執行役員 グループCEO
小沼 宏行



18 特別対談

共創で形づくるサーキュラーエコノミーの姿

22 CFOメッセージ

Section 3

価値創造ストーリー

24 サトーグループの価値創造ストーリー（全体像）

26 未来を拓くビジョンと戦略

32 持続的成長の原動力

34 サステナビリティ経営

34 役員一覧

36 本業とサステナビリティ

価値創造基盤特集：
38 持続的な企業価値の向上を支える
サトーの人的資本

44 価値創造基盤

46 地球環境

49 コーポレートガバナンス

Section 4

データセクション

54 11年間の財務サマリー

56 株式情報

57 会社概要

58 自動認識技術の基礎知識

59 用語集

編集方針

「統合報告書2023」では、サトーグループによる中長期的な価値創造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。

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、本報告書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う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。

タギングの進化と価値創造の軌跡

サトーグループは、「タギング」のスペシャリストとしての自らの役割を時代とともに変化させ成長してきました。
創業以来、「正確、省力、省資源、安心・安全、環境、感動」を提供するための商品やソリューションを開発し、
お客さまや社会の課題に取り組んでいます。

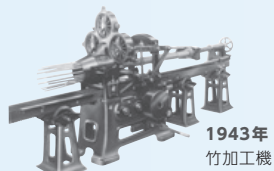
社会的背景とニーズの変化



タギングの進化

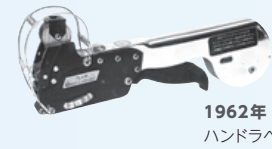
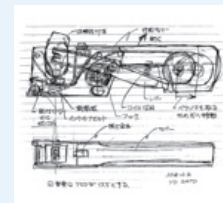
省力化のためのモノづくり

この時代、大きな荷を送るには主に木製の梱包材を使用していましたが、戦争の影響で徐々に木材が不足。そこで創業者の佐藤陽は、竹材を編んだ輸送用ケースを量産するために多くの竹加工機を発明しました。

1943年
竹加工機1958年
自動結束機

タギングビジネスの始まり

1960年代、スーパーマーケットの台頭により、消費者は日用品を1カ所で購入できるようになりました。サトーの値札貼り付け機「ハンドラベラー」は、個々の商品への値付け作業を効率化し、日本の小売業界の省力化に大きく寄与しました。

1962年
ハンドラベラー発明

ハンドラベラーを開発した創業者・佐藤陽本人による手描きのデッサン

モノの流通のインフラを支える存在に

POSシステムが普及した1980年代には、世界初の熱転写方式バーコードプリンタを開発。耐久性のある高品質なラベルで、製造・卸・小売業界の需要に応えました。



世界初

1981年
熱転写方式バーコードプリンタ「M-2311」を開発

バーコードプリンタ用のサプライ品製造

現場のデータを集めて活用

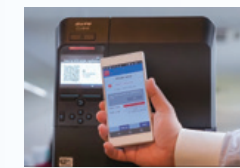
1990年代のIT革命により、システムの接続性が求められるようになりました。サトーの独自のビジネスモデルである「DCS® & Labeling」を掲げ、私たちはハードウェア、サプライ、リーダーやソフトウェアをパッケージ化してデータの収集を可能にし、保守サポートまでを提供するソリューション主体のビジネスを始めました。



※ Data Collection Systems

アナログ情報をデジタル化するソリューションを提供

この時代、無線技術やクラウドコンピューティングが進化し、IoTが普及しました。サプライチェーンが複雑化するのに伴い、サトーはパートナー企業の技術を自社商品と組み合わせ、RFIDやセンサーなどを活用して状態に関する動的データを取得するソリューションの提供を始めました。

2015年
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IoTを実装した世界初のラベルプリンタ「スキャントロニクス®CL4／6NX-J」を発売

持続可能な社会をステークホルダーと共創

2020年代、私たちはタギングで持続的な社会に貢献する「Tagging for Sustainability」をコンセプトに、さらにビジネスを進化させていきます。モノやヒトのデータをデジタル化して収集・統合するだけでなく分析も行うことで、多岐にわたる洞察を創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

事業規模の拡大・経営の進化

■ 自動認識技術を用いた事業の前は、省力化のためのモノづくりで流通の効率性向上に貢献。

■ ハンドラベラーの発明が、あらゆるモノにIDなどの情報をひも付ける情物一致＝タギングという現在に続く事業ドメインの契機となった。

■ ハードウェアだけでなく、そのサプライも自社で製造を開始。

■ 主に小売市場へ事業を展開。

■ バーコードプリンタを足がかりに、小売に加え、アパレル、製造、物流に市場を拡大。

■ マレーシアに工場を設立し、シンガポール、アメリカ、ドイツに販売子会社を設立するなど、海外への事業進出を開始。

■ フード(食品製造、外食)、公共(インフラ)、ヘルスケア市場に参入。

■ 東京証券取引所市場第一部に株式を上場。

■ 純粋持株会社制に移行。グループ会社に権限を委譲し、意思決定の迅速化を図る。

■ 新興国を中心に、新規立ち上げまたは買収を通じて22の現地法人を設立。

■ 循環型経済社会を見据え、資源の効率的かつ循環的な利用に資するタギング技術への投資を強化。現場のあらゆるモノをデジタル化し、大きな社会的価値につなげるデータドリブン型の事業を推進。

■ 東京証券取引所プライム市場へ移行。

売上高推移 ■ 日本 ■ 海外

提供価値の広がり

正確 省力 省資源

安心・安全 環境

感動

(年度) 1940

1950

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2022

2022年度
連結売上高
142,824
百万円海外
68,657
百万円日本
74,166
百万円

サトーグループ・スナップショット

多様な商品・サービス、収益モデルおよびビジネスフィールド

サトーグループのビジネスは全て、お客さまの現場を起点とし、あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化します。

以下にご紹介する商品・サービスを核に、新たなテクノロジーや、パートナー企業の商品・サービスも活用しながら、

お客さまの現場に即した最適なソリューションを提供します。

商品別売上構成比（2022年度）

商品・サービス

メカトロ商品

38.2%

売上高
142,824百万円

サプライ商品

61.8%

プリンタ

お客さまの運用シーンに応じて、産業用、デスクトップ、モバイル、スタンドアロンといった各種プリンタとラベル自動貼り付け機器の幅広いラインアップを用意しています。40年にわたり蓄積してきた商品設計技術を基に、誰にとっても使いやすく、どのような環境でも安定稼働を実現するためのユニバーサル設計を採用しています。



保守サポート

自社の保守サポート部門と認定パートナーによりグローバルな保守体制を構築し、運用現場のトラブル解決とオペレーション改善により、ダウンタイムを削減します。クラウド経由でプリンタの稼働を24時間365日見守る、IoTによるサトー独自の予防保守システム「SOS (SATO Online Services)」や、各種IoT管理システムとサトーが提供するプリンタを統合することにより、保守サービスの革新を続けます。



ソフトウェア

ハードウェアに対応した多岐にわたるソフトウェアソリューションを提供しています。ラベルやタグの発行と印字データを一元管理するほか、特定のアプリケーションソフトを開発し、各種基幹システム (ERP、WMS、MDM) *に統合することも可能です。また、パソコンがなくてもラベルを発行できる、プリンタ内蔵型インテリジェント機能も開発しています。



* ERP (企業資源計画)、WMS (倉庫管理システム)、MDM (モバイルデバイス管理) など、企業が日々の取引、業務、資産を一元管理するシステム

サプライ

被着体、目的、現場環境に応じて、タグ、ラベル、リボン、リストバンドの仕様 (材質・糊・加工など) から運用効率を高める使い方 (最適な認識技術の選定・印字内容など) まで提案。RFIDの需要が拡大する中、オリジナルインレイの設計から、RFIDタグ・ラベルの生産・品質管理までを自社で行っています。



シール

(プライマリーラベル)

さまざまな消費財向けの商品シール (プライマリーラベル) を製造しています。デザインから紙や糊など基材選び、印刷・仕上げ方法、貼り付け方まで、ワンストップでサポートしており、食品・飲料、医薬品、化粧品、家庭用品、化学品など、業界ごとの専門知識を活かして、売り場での訴求力が高く、耐久性の優れた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)

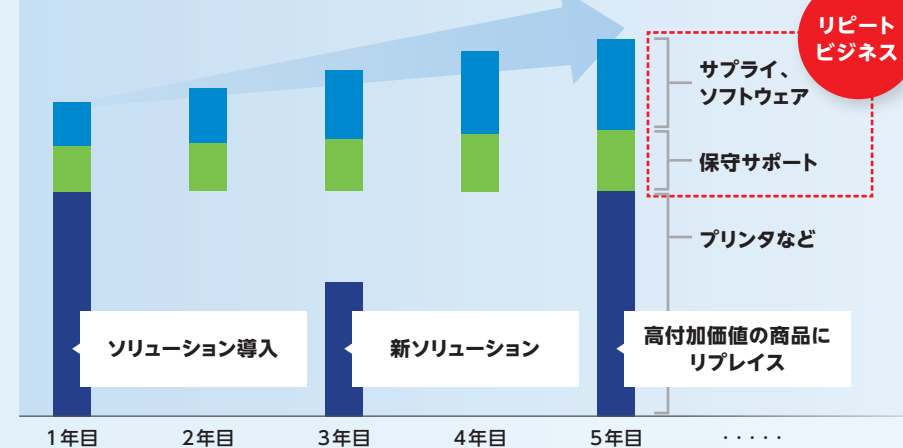
マーケティング調査や分析を基に、商品の魅力を消費者により良く伝える「売れる」商品パッケージのデザインを手がけています。調査・分析、企画、戦略立案、デザイン、印刷、販売促進までの一連をお手伝いしています。



収益モデル

プロセス 入荷 在庫 製造 出荷 サプライチェーン

(イメージ)



収益の出方を時間軸で捉えると、1年目にプリンタなどのソリューションを導入後、3年目にお客さまの新たな課題を発見して別のソリューションを導入、5年目には1年目に導入したプリンタを、より高付加価値の最新機種にリプレイスすることで収益を得ていきます。一方で、サプライや保守サポート、ソフトウェアはリピートビジネスで継続的な収益をもたらします。

これが一つのお客さまの各プロセスで生み出されており、私たちは市場、業界、個社、用途の掛け算で収益を上げています。

ビジネスフィールドと市場別売上構成比（2022年度）

リテール市場

SmartLiving
with SATO Solutions

業界

スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、アパレル、Eコマースなど

22.8%

フード市場

Right Food, Right Way
with SATO Solutions

業界

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

10.8%

ヘルスケア市場

Patient's Happiness
with SATO Solutions

業界

病院・クリニック、医薬、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

11.1%

マニュファクチャリング市場

Connected & Flexible
with SATO Solutions

業界

自動車、化学、鉄鋼、機械、電機、電子部品など

29.7%

ロジスティクス市場

Agile Logistics
with SATO Solutions

業界

運輸、卸、倉庫・3PL、郵便業など

15.5%

公共市場

業界

省庁、電気・ガス・水道、文教、旅客業など

3.4%

※ 国内、海外の主な販社。工場系、プライマリー専業会社は除く
その他、6.6%

サトーのバリューチェーンとお客さまのサプライチェーン、サーキュラーエコノミー

【サトーのバリューチェーン】

サトーグループのバリューチェーンの特徴は、必要に応じて外部と共創しつつも、

主に自社で開発・設計、製造、物流、販売、保守サポートを一気通貫でグローバルに展開している点です。

これにより、世界各地のお客さまニーズや外部環境の変化に素早く、柔軟に対応することが可能となっています。

当社を代表する**プリンタ**、**サプライ**、**ソフトウェア**などは、これらのバリューチェーンのもと、

お客さまに**タギング**を軸にしたソリューションを提供しています。

日本を中心に、アメリカ、シンガポール、スウェーデン、オーストラリア、台湾、中国に開発拠点を設けています。

マーケティング

商品企画

開発

製造

物流

販売

保守
サポート

お客さまのサプライチェーンへ



Voice

ソフトウェアを軸にしたソリューション開発で、継続的に顧客価値を創出

入社して約20年、ソフトウェアを軸にしたソリューション開発に加えて営業職などを経験する中で、さまざまな国・地域の同僚やパートナー企業と協働しながらお客さまの現場や経営の課題解決に従事し、2023年度に新設のAdvanced Technology Solutions Groupのディレクターに就任しました。

現場力やコト売りでお客さまの要望を細部まで理解し、柔軟に対応するサトーの他社にない価値は、「信頼されるアドバイザー」としての強力なポジションを確立し、継続的な顧客価値と収益をもたらしています。私たちのチームのミッションは、ISV*と信頼関係を築くなど、お客さまの課題解決のためのイノベーションをリードすることです。中長期的には、個々のプロジェクトで得た知見を標準ソリューションにすることでグローバルに再現し、お客さまへの継続的な価値提供をめざしています。

※ ISV (Independent Software Vendor): 特定のメーカー傘下に入っていない独立系ソフトウェアベンダー



Director of Advanced Technology Solutions Group
SATO America, LLC
Minh Ly

Voice

あくなき創造で、**サプライ**の環境負荷低減に挑戦

私は2000年代に、原料となる木材使用量を節減することで環境負荷低減をめざして開発された、台紙のない「ノンセパ®」ラベルの製造管理を担当しました。台紙のないラベルの開発・製造は初の取り組みで、紙に塗布する糊やシリコンのレシピ開発からスタート。製造現場ではそのレシピに沿って材料を調合して印刷機や小巻機*にかけるのですが、量産にたどり着くまでは開発担当者や設備担当者、現場オペレーターが膝詰めで機械を囲み、何度も調整を繰り返しました。また、実際にはお客さまの現場でプリンタにセットして使用するのでそのマッチングも重要なことから、この検証にも時間を費やしました。まさにチーム一丸で、社は「あくなき創造」を体現したのです。

環境負荷低減は地球規模の重要課題であるため、現在は海外のラベル生産工場でも対応できるよう準備を進めています。

※ 小巻機: 印刷機で生産したロールから、プリンタにセット可能なサイズに仕上げる機械



株式会社サトー
モノづくり本部
サプライ製造統括部
生産プロセス開発グループ
グループ長

野澤 章友

プリンタは主にアジアで、サプライ品は主に各販売国・地域で製造しています。

プリンタ: 日本、マレーシア、ベトナム、台湾、中国

サプライ: 日本、アメリカ、ブラジル、アルゼンチン、オーストラリア、中国、マレーシア、ニュージーランド、シンガポール、タイ、ベトナム、インドネシア、フランス、ポーランド、イギリス、ロシア

Voice

プリンタの保守サポートは、競合他社にない強み

入社して8年、主にカスタマーエンジニア(CE)として経験を積んでいます。プリンタの問題を解決して再度動く音を聞いた時や、一歩進んで潜在的な問題を未然に防ぐことができた時に喜びを感じます。プリンタの運用におけるアイデアを出し、提案し、実行することでお客さまから信頼される—これがサトーのCEの役割なのです。

お客さまにとって、プリンタによる印字発行の全体業務に占める割合は、それほど大きくありません。しかし、CEは何か問題が起こった際に、いつでも思い出してもらえるヒーローのような存在と言ってもよいかもしれません。競合他社にない強みだと実感しています。



Assistant Manager,
Technical Support Section,
SATO Asia Pacific Pte. Ltd.

Wan Kiat Tan

国や地域・市場・業界ごとに最適な商品をタイムリーに提供するために、物流拠点の整備も進めています。主に、標準品の在庫やプリンタのオプション品の組み付け、リサイクルに向けた解体などを行っています。

26の国・地域の販売子会社が90以上の国・地域でビジネスを展開。それを支えるのが、市場別・業界別・用途別のお客さまの課題解決に専門性を持つ「市場戦略部*」です。各市場・業界はもちろん、次ページのようにサプライチェーンをまたぐ視点でも価値創出を実現しています。

※ リテール、マニユファクチャリング、フード、ロジスティクス、ヘルスケアから構成

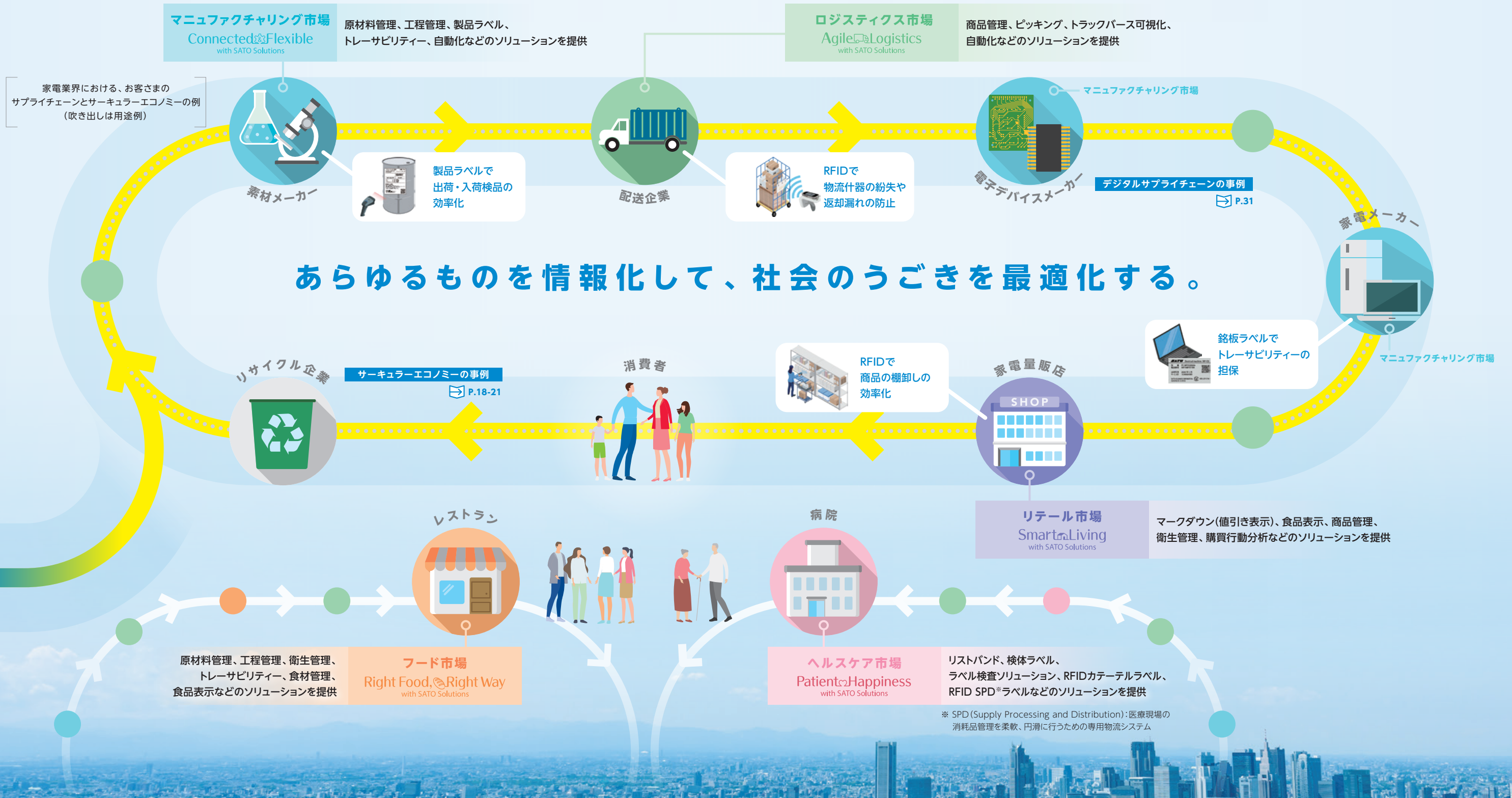
23の国・地域の販売子会社がサポート部門を有し、自社の保守担当者による現場サポートを主軸に展開。これがサトーの優位性の一つとなっています。優位性の強化に向け、グローバル共通の保守担当育成プログラム「CE Professional Program*」の展開や、社内オンライン教育プラットフォーム上での現地語教材の提供、その他、需要が高まるRFIDや自動化関連商品の教育強化など進めています。

※ 本プログラムの認定制度はMaster, Expert, Specialistの3つの階層に分かれており、最上位のMasterは難易度が高く、グローバルで数人の認定となっています。

【お客様のサプライチェーン、サーキュラーエコノミー】

バリューチェーンで形づくられたタギングのソリューションを活用し、
5市場（リテール、マニファクチャリング、フード、ロジスティクス、ヘルスケア）のお客様の個別の現場や
それをまたぐサプライチェーン、そしてサーキュラーエコノミーでの課題解決を支援しています。
長きにわたって市場・業界ごとの個別の現場で課題を解決してきた私たちは、広範なお客さま基盤とタギングの技術や知見を有しています。
これらをベースに、サプライチェーンやサーキュラーエコノミーでの課題解決へとソリューション提供の幅を広げます。

お客さま導入事例：
市場・業界ごとの具体的なソリューションの導入事例をご覧くださいませ。
WEB https://www.sato.co.jp/case/case_index.html

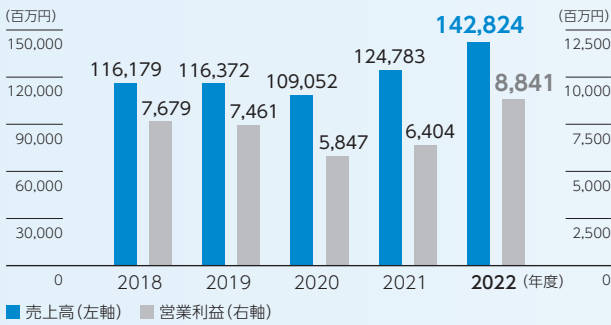


財務・非財務ハイライト

直近5年間の主な財務・非財務情報の推移を解説と共に掲載しています。

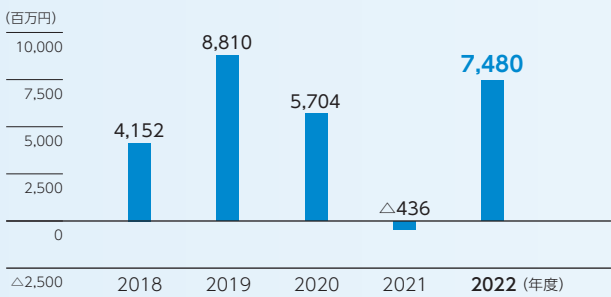
財務ハイライト

売上高／営業利益



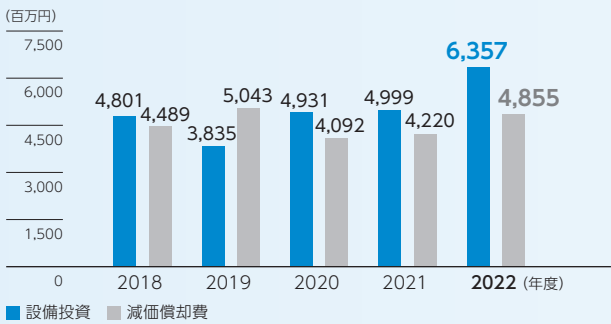
2022年度は、サプライチェーンの混乱や原材料価格高騰の影響を受けたものの、お客さま需要への供給面での工夫・改善や価格改定活動に加え、業界別の用途提案も進めたことにより、連結で売上高・営業利益ともに過去最高となりました。

フリー・キャッシュ・フロー



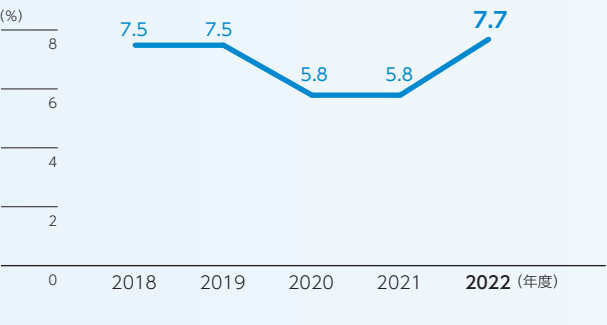
2022年度は、棚卸資産の増加による運転資金増がありましたが、利益創出や定期預金の払戻により、フリー・キャッシュ・フローは大幅に改善しました。

設備投資／減価償却費



2022年度は、生産設備増強投資に加え、工場および事務所の建物施設への投資を実施し、設備投資が増額しました。減価償却費は、投資実績を反映して増加しました。

投下資本利益率（ROIC）



2022年度は、税引後営業利益率は横ばいで推移する一方、売上増に伴って投下資本回転率が改善し、投下資本利益率（ROIC）は上昇しました。

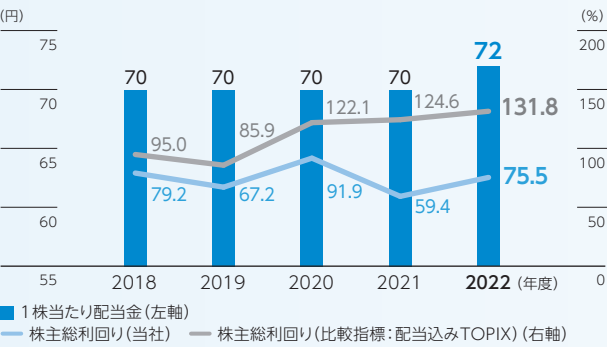
1人当たり生産性※1



2022年度は、実働人員数が横ばいだった中、日本事業、海外事業とも増益となり、連結においても1人当たり生産性が改善しました。

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

1株当たり配当金／株主総利回り



「企業価値を向上させ、安定配当を継続する」との方針の下、2022年度は1株当たり配当を72円へ2円増額しました。資本コストを上回るリターンが期待できる成長投資へバランス良く資金を配分し、株主総利回りの最大化を図っています。

Section 1

イントロダクション

Section 2

トップメッセージ

Section 3

価値創造ストーリー

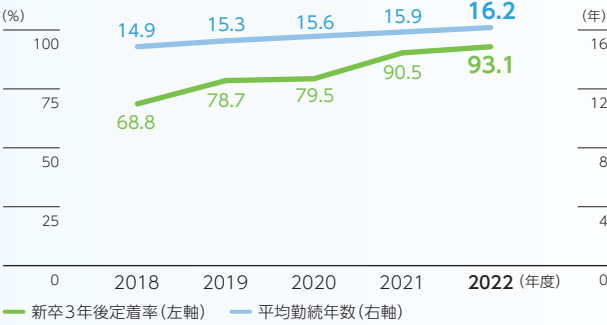
Section 4

データセクション

非財務ハイライト

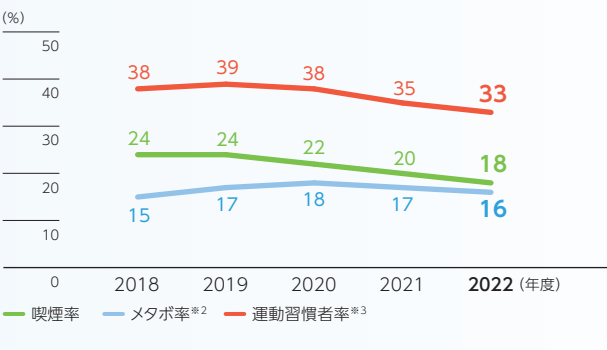
* 日本のみ

新卒3年後定着率／平均勤続年数*



現場での育成だけでなく、リモート研修や集合研修などの手厚いフォローが奏功し、新卒3年後定着率は前年度に続いて改善しています。平均勤続年数も、柔軟な働き方の推進などにより、着実に伸び続けています。

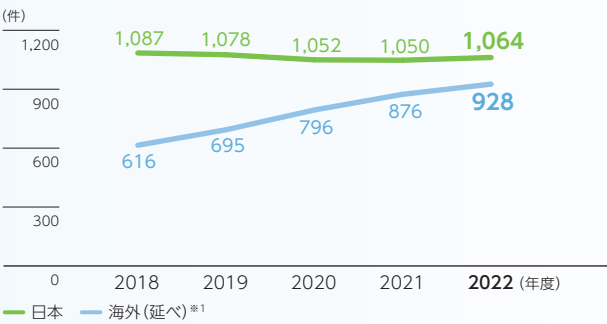
健康経営**1



7年連続の認定となる「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に選定されました。喫煙率およびメタボ率は、改善傾向が継続しています。一方、運動習慣者率はコロナ影響で低下が続いていますが、行動制限撤廃や運動機会創出策強化により、底打ちが見込まれます。

※1 「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。
 ※2 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
 ※3 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

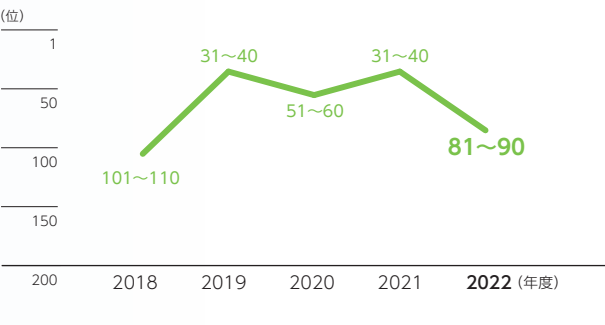
特許の保有件数



定期的に保有特許の棚卸と評価を行い、コンパクトで事業ポートフォリオに適した構成としています。なお、海外においては、事業の成長を支え、より堅固なものとしていくため、特許保護の強化を図っており、特許の保有件数は大きく伸長しています。

※1 海外は延べ件数であり、例えば1発明を4カ国で登録した場合、4とカウントします。

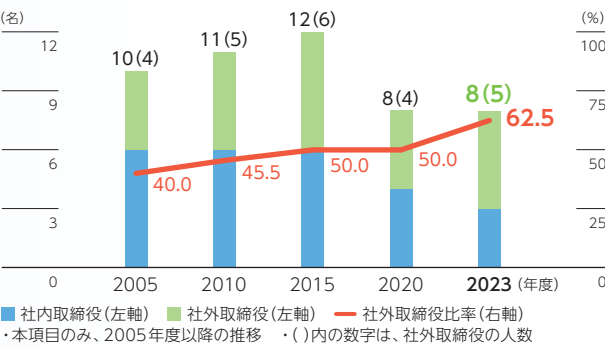
投資家との対話



関連部署の関与も高めて中・長期視点での対話内容充実などが評価された一方、主にガバナンス向上のために適切な管理体制や事業ポートフォリオを構築し、説明と対話の機会設定が期待されています。

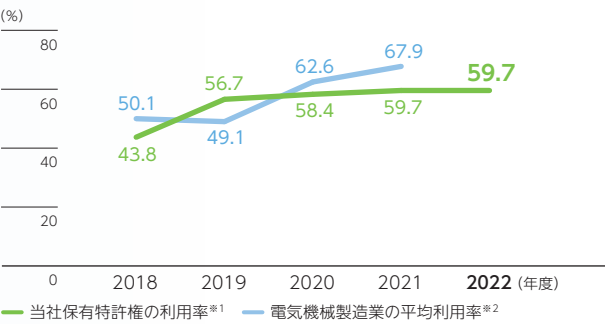
※ 一般社団法人日本IR協議会「IR優良企業賞」における当社の順位を掲載しています。

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、2023年度はその比率が過去最高水準となっています。

保有特許権の利用率*



お客さまの現場課題を解決するための創意工夫を特許として保護・活用することに重点を置き、保有特許権の利用率と特許の平均的な質の向上に取り組んできた結果、利用率は、電気機械製造業の平均利用率が回復基調を強める中、底堅く推移しています。

※1 当社調べ

※2 出典：特許行政年次報告書2019～2023年版（経済産業省 特許庁）