

CEOメッセージ



サトーホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員 グループCEO
小沼 宏行

サトーグループを

「内からエネルギーが湧き出す会社」に変え、

新たな成長に向けた挑戦を続けます。

また企業理念のビジョンに「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。」を掲げていますが、私はお客さま基盤が何よりも重要と考えています。サトーグループは、ヘルスケアを含め広範な市場・業界で自動認識事業を展開してきましたが、その中で培ったお客さま基盤—信頼関係とも言えますが—は、私たちの大切な財産です。お客さまのリアルな現場課題やご要望をお聞かせいただけることは、ソリューションや技術の開発の原動力となっています。そしてこの基盤は、開発した新たなソリューションの効率的な展開や、ラベルなどリピートビジネス(安定収益基盤)の土台ともなっています。

今後、お客さまや社会の変化スピードや、直面する課題の複雑性はますます高まり、私たちもタギング技術やソリューションのスピード感をもった高度化が求められます。このような中、私は経営のスローガンとして「非形式主義」と「共創」を掲げました。サトーグループは今日、広範な市場・業界と向き合い、現場課題の解決に資するソリューションを提供できる、ユニークなビジネスモデルを持つ企業となるまで成長することができました。しかし、事業規模の拡大につれ、意思決定や事業展開のスピード感が薄れているように感じています。私は長い間、お客さまの現場で課題解決に汗を流してきましたが、かつては今よりもっとパワフルで活気にあふれ、一人一人が仕事に

して持つ熱量の高い、「内からエネルギーが湧き出す会社」であったように思います。そこで私は「非形式主義」のスローガンの下、大企業病になることのないよう、あらゆる事業領域、全ての段階で権限移譲を進め、高い機動力を発揮してコミットメントを果たす組織の構築に力を注ぎます。事業規模や組織が拡大し、課題や業務が高度化しても、ダイナミックな現場力^{*2}を持ち続ける「永遠の中小企業」こそが、私の理想とするサトーグループの姿です。

先ほど、お客さまや社会の課題がますます複雑化していると申し上げましたが、サトーのビジネスモデルや強み、技術動向や事業ポテンシャルなどに鑑み、私が注目しているのが「サプライチェーン横断型、サーキュラーエコノミー型(Tagging for Sustainability:T4S型)」の課題解決です。これまで事業のグローバル化などでサプライチェーンの可視化や最適化に課題感を持つお客さまが存在しましたが、コロナ禍や地政学リスク、環境保全への意識の高まりなどを受け、より多くの市場・業界のお客さまが「何が、どこに、いくつ、どんな状態であるのか」をリアルタイムに把握し、打ち手を考えたいとのニーズをお持ちです。これに対し、広範な市場・業界でタギング(モノやヒトに情報をひも付ける)を軸にしたソリューションを提供してきた私たちだからこそできる貢献が数多くあります。RFIDや特定のセンシングデバイス、クラウドサービスなどの開発を

社長就任に際して

肝となる分野への経営資源の集中投下、お客さま基盤の増強、Tagging for Sustainability型の課題解決を、「非形式主義」「共創」の下、進めていきます。

2023年4月にサトーホールディングスの社長に就任し、決意を新たにしています。

当社グループの営業職としてスタートし、ヘルスケア子会社の社長を経て、中核企業である株式会社サトーの社長としてキャリアを積んできました。特にヘルスケア事業においては、携わった9年間で売上高100億円規模の主力事業にまで育て上

げた経験が、私の経営に対する考えの土台にもなっています。

事業育成という観点では、まず患者さんや病院業界へのタギングを軸にしたソリューション開発・提供にリソースを傾注しました。これは、ヘルスケア市場のサプライチェーンにおいて、医薬品や医療機器、医療材料などを実際に使用し、その便益を享受するのが患者さんおよび病院だからです。ここに絞ってコト売り^{*1}を展開した結果、病院での現場オペレーションに関して知見を深めるとともに、病院業界で高いシェアを確立するに至りました。そしてこの「サトーは病院の現場に精通している」との評判が、医薬品やその他業界のお客さまからの信頼につながり、さらに事業を発展させる礎となりました。

サトーの 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。



※ 製:製造、配:物流、販:小売

自社が進めるとともに、分野によってはオープンイノベーション志向、すなわち「共創」で進めることも提供価値とスピードを高めるためには重要と捉えています。

一方でお客さまによっては、T4S型の課題解決が最適解ではない場合もあります。大事なことは国や地域、市場、業界、そしてお客さまごとの課題や状況を深く理解し、それぞれに合ったタギングのソリューションを提供してお客さまや社会に対して価値を創造していくことです。これがサトーのTagging for Sustainabilityであり、社は「あくなき創造」や強みの現場力があるからこそ可能となるのです。

※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
※2 サトーの強み、価値を生み出していく原動力。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」を指す。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(お客さまの現場の継続的な改善力)の3つから成る。

中期経営計画の進捗

海外事業は計画を上回って推移。成長の加速をめざします。日本事業は収益基盤の立て直しに取り組みます。

2023年度までの3年間の現中期経営計画の進捗についてご説明します。この計画は、コロナ禍からの全面的な回復を前提としていましたが、事業環境は逆風が続きました。しかし、その中でもサトーグループは、海外事業やRFID、自動化など、変化のお客さまの需要を捉えることで、2022年度までの業績については、当初計画を上回って推移しました。2023年度は、売上高は計画からの上振れを見込んでいますが、営業利益については日本事業における高粗利商品の販売延伸や原材料価

格上昇の見通し、開発投資などを反映し、当初計画では118億円でしたが、先般80億円をめざすこととしました。本目標を確実に達成し、次の中期経営計画へとつなげる所存です。

海外事業^{※3}では、ベース事業において2018年度から取り組んでいるコト売りの浸透が構造的な変化をもたらし、売上高、営業利益共に、当初計画を上回る形で進捗しています。今後は、適正なガバナンスを効かせつつ、地域や国への権限委譲を進めて自律・自走を促して成長スピードを上げます。具体的な取り組みとしては各国で創出されたソリューションの横展開、そのためのラベルや保守サービスなど安定収益基盤の増強、ソフトウェア開発の強化、業界ごとのビジネスパートナーとの協業を進めます。加えて、製造・販売・在庫の最適化を実現するPSI管理を進化させていくことで、製造面の効率性向上やグループのキャッシュフローの改善を図ります。

プライマリーラベル専業においては、主に展開している各国内の食品や日用品、医薬品などのお客さま向けに事業を展開しており、需要は比較的安定しています。2022年度は、ロシアにおいて競合他社に先んじた供給面の工夫などが奏功して売上高、営業利益共に大きく成長しました。2023年度は競争環境の揺り戻しなどにより、2021年度並みの売上高、営業利益で見通しを立てています。なお、ロシア事業は足元で収益の寄与度が高いということもあり、当面はリスクをコントロールしつつ、継続を計画の前提にしています。

日本事業は、コロナ禍においても、ウェブマーケティングの推進など営業活動の高度化を進めたほか、キラーコンテンツの創出という点では、プリンタの共通プラットフォームの開発を完了させました。これは2024年度以降にリリースする全プリンタに搭載していく予定ですが、これによって付加価値の増大と開発の効率化を一層進めることができます。売上高は当初計画に沿って進捗していますが、営業利益については、コロナ禍を受けたお客さまによる投資の優先順位変更起因するプリンタ販



売の伸び悩み、原材料価格高騰への対応の遅れ、開発投資などにより、当初計画を下回っています。今後は、収益基盤の立て直しを最優先課題に、高収益・高ポテンシャルの市場・業界へのリソースシフトや、価格改定を含むバリューチェーン改革による粗利率の改善、プリンタ共通プラットフォーム導入などによる開発費の低減に努め、収益性改善活動をタイムリーに進めます。高収益・高ポテンシャルの市場・業界へのリソースシフトという視点では、既存の主要5市場^{※4}以外の分野も含め、すでにアプローチを開始しています。

※3 海外事業において、ベース事業は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専業は商品名などの固定情報をラベルに印刷してタギングするビジネスで、アルゼンチン、ブラジル、ロシアの3カ国で展開

※4 マニファクチャリング、ロジスティクス、リテール、ヘルスケア、フード

新たな体制と新・成長戦略

役割分担と権限委譲で、経営と事業のスピードアップと最適化をめざします。

今後の成長を推進する新たな経営体制と成長戦略についてご説明します。グループCEOである私の役割は、グループ全体の中長期的な経営に徹し、グループが持つ経営資源の適正配分と事業ポートフォリオの管理に集中することです。これに

より、経営と事業のスピードアップと最適化を実現します。そのため重要なことは、役割分担と権限委譲です。事業に深く根差す観点で、海外事業のマネジメントは、これまで海外市場で長くコト売りの浸透を推進してきた進藤上席執行役員が、また日本事業については、これまで日本の営業や製造、RFID部門をリードしてきた笹原上席執行役員がスピードのある意思決定ができるよう、有機的に進めていきます(☞ P.27-28)。

新たな体制の下で進めていくのが現中期経営計画をベースとした「新・成長戦略」であり、「グローバル事業戦略」「イノベーション・R&D戦略」「サステナビリティ経営」を重点テーマとしています。

グローバル事業戦略は、海外・日本の各事業において上述の取り組みを進めます(☞ P.27-29)。

イノベーション・R&D戦略については、「現場力」を起点とし、**1**データを取得する機能(デバイス)の拡充と、**2**取得データを活用する環境の構築という2軸で戦略を整理し、それぞれの推進を通じてT4S型へとビジネスを拡げていきます。**1**では、RFIDのソリューションがグローバルで想定以上の成長を示しており、進捗に自信を深めています。また、RFIDに温度センサーを組み合わせたラベルを上市するなど、IDにとどまらない温度などの「状態」データの取得を可能にするソリューションも展開しています。**1**で取得したデータを活用する環境の整備が



2となりますが、収集したデータへのクラウド上でのアクセス管理や、データの変化点で起こっている状態の推測などのソリューションTaggin`Well Cloudの提供などを始めています。

WEB 関連動画 <https://youtu.be/ps837vVGBLU>

このように、取得可能なデータの数量や種類の増加に伴い、そのデータ自体に価値が出てきます。世の中を見渡すと、取得したデータの集約や分析を得意とするプレーヤーは数多く存在しますが、サトーのような現場力やタギング技術、お客さま基盤を誇る企業は多くありません。これらをてこに、「データ取得(モノやヒトへの情報のひも付け)」に根差し、そこから派生するサトーならではのソリューションを開発・提供して次の事業の柱に育てていきます(☞ P.30)。

サステナビリティ経営においては、社会的価値の創造と企業価値の向上の同時実現をめざしています。「お客さまへの提供価値」「価値創造基盤」「地球環境」という3つのカテゴリで構成される16のマテリアリティ項目を、コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントが経営の土台として支える建付けとなっています(☞ P.37)。

コーポレートガバナンスでは、取締役会の実効性向上と意思決定の迅速化に重点を置きます。取締役会の実効性向上では、社外取締役への実効性評価アンケート項目に「経営や事業への課題提起」という項目を2023年度より加えており、取締役会での議論の深化を促しています。また意思決定の迅速化は、決裁権限の変更など権限委譲が主なものであり、これまでの経営に対する私自身の課題認識を反映したものとなっています。私がヘルスケア子会社の社長時代には、裁量を持ってダイナミックに戦略を展開して結果につなげており、サトーグループ全体でも同様に推し進めていきます。

価値創造基盤の充実に向け、人的資本経営についても継続的に強化します。2022年度には人財開発委員会を設置しました。中核人財像の定義と体系的な発掘・育成、後継者計画の着手、人事制度の改定を主な検討テーマとしており、直近で

は、中核人財の育成などをはじめとする、各種人財マネジメントの策定を行いました。サトーのビジネスはバーコードやRFIDなど、汎用技術を活用したソリューションが主です。そういう意味では、私たちの差別優位性は、お客さまの現場運用や被着体への深い理解をベースにした商品やサービス、技術など最適な組み合わせを、従業員一人一人が「あくなき創造」(社は)を発揮して創出する点にあります。よって人財はサトーグループの最も重要な経営資源であり、その優位性を高度化する仕組みが、三行提報^{※5}や各種表彰制度などで(☞ P.39-40)。ビジネスが、T4S型へと拡がりゆく中で、提供価値の受益者が消費者まで広がります。このことから私は、例えば三行提報において、「自分の人生を豊かにするためにはという視点で、普段の生活からさまざまなヒントを得て発信してほしい」と、従業員に伝えています。

※5 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、1976年から始まった独自の制度。一人一人の従業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切に大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤でもある。

ステークホルダーの皆さまへ

これからも、サトーグループが「社会から必要とされ続ける会社」であることを、もっと多くの人々に知っていただきたい。

私自身がぜひ進めたいことの一つに、新たな分野への挑戦があります。グローバルでさまざまな課題が顕在化する中、これまで蓄積してきたタギングの技術や知見、現場力をてこに「新たな挑戦」を進め、提供価値の最大化につなげたいと考えています。社会の変化、お客さまが得たいと考える価値が変化すると同時に、サトーグループの技術革新も進んでいます。タギングによって得られる情報も多様化・高度化し、その価値も急速に高まりつつあり、そこへのお客さまのニーズも顕在化

しています。こうした変化に、これまでであれば、既存の5市場の深耕を通じて対応してきましたが、今後はこれに加えて「新たな挑戦」をしたいと思っています。T4S型ビジネスもその一つです。私自身は過去にヘルスケア事業の成長をけん引してきましたが、実はこの時にも同じような思いを持っていました。こうした成功体験から、再び新たな分野を開拓したいという強い思いがあります。さらに、開拓を通じて得た気付きや知見は、既存の5市場においても活かすことができると考えています。

「これからも、サトーグループが『社会から必要とされ続ける会社』であることを、もっと多くの人々に知っていただきたい。」

これが今、私自身が胸に秘める強い思いです。サトーグループは、本業を通じて社会に貢献し、社会に必要とされ続ける会社でいてほしいと、強く願っています。そしてそのために、新経営体制の下、サトーグループの新たな成長の道筋を描き、力強く突き進んでいきたいと考えています。

サトーグループは、人々の生活をより豊かに変えていくことを本業としています。グループの従業員が、その力の存在や、自らの力で社会を変えていくことに対して喜びを感じ、そのことに誇りを持ってほしいと、心の底から願っています。私はグループCEOとして、サトーグループを、こうした熱い従業員、熱い現場からなる「内からエネルギーが湧き出す会社」にし、そこで、新たな成長に向けた挑戦を続けたいと考えています。

新たな未来に向けて動き出したサトーホールディングスに、どうぞご期待ください。

2023年9月

代表取締役 社長執行役員 グループCEO

小沼宏行



中台 澄之
株式会社ナカダイホールディングス
代表取締役



小沼 宏行
サトーホールディングス株式会社
代表取締役 社長執行役員 グループCEO

共創で形づくる

サーキュラーエコノミーの姿

使用後の製品を廃棄物にせず、資源として有効利用が可能な製品やサービスを生み出し続ける、ビジネスと環境が共存するサーキュラーエコノミー。現在、サトーグループ(以下、サトー)は、「使い方を創造し、捨て方をデザインする」をコンセプトに総合リサイクル業を営む株式会社ナカダイホールディングス(以下、ナカダイ)と協業し、産官学のネットワークを活用した資源循環への取り組みを開始するなど、サーキュラーエコノミー実現へと動き始めています。循環ビジネスの未来について、ナカダイ代表取締役社長 中台 澄之氏をお招きし、当社社長の小沼との対談を実施しました。

そもそも、ナカダイとの共創が始まったきっかけは何だったのでしょうか。

小沼 地球環境の問題やデジタル化など社会の要請を背景に、サーキュラーエコノミーにタギングで貢献できないか、新たな事業の柱を模索する中でナカダイさんと出会いました。運命的な出会いです。

サトーの創業は1940年で、今年83年目を迎えました。2040年の創業100周年には、それぞれの従業員が自ら考え行動し、その力を結集させてイノベーションを起こし続けられるような企業でありたいと思っています。そのための企業風土づくりとして「Our100thプロジェクト」を立ち上げ、スピード感を持って実行していくためにグループCEO直轄組織として活動しています。失敗を恐れず変化や挑戦が歓迎され、働きがいを感じられる風土を醸成するために、100周年を迎える頃に中核を担う若手の従業員がリーダーシップをとってさまざまなプロジェクトに取り組んでいます。その一つに「新ビジネスの立ち上げ」があり、前述の社会の要請に即した新たな分野の開拓や、新規ソリューションの提案を進めているところです。

そこに、ナカダイさんとの出会いがありました。廃棄物の処理・循環における、業界が抱える課題についてのお話を伺う中で、サトーが長い年月をかけて培ってきたタギングの技術やソリューションがお役に立てるのではないかと考えました。サーキュラーエコノミーを実現させたいという中台社長の熱い思いにも強く共感しましたね。

ナカダイを含めた廃棄物処理業界は、今、どのような課題と向き合っていますか？

中台 ナカダイも86年の歴史を持つ企業です。もともと鉄のスクラップを扱う事業を営んでおり、自動車産業の拡大とともに事業を拡大させてきました。環境マネジメントの国際規格であるISO14001の発行や、「京都議定書」が国連で採択された1990年代後半から、気候変動をはじめとする環境課題に対す

る世界的な気運の高まりが見られるようになりました。私たちはこうした社会の変化を見据え、2000年には総合リサイクル業、現在は「捨てる」と「使う」をつなぐリマーケティングビジネスに舵を切っています。群馬県前橋市にあるナカダイのメイン工場では、創業以来の鉄・非鉄の選別・加工に加え、市内の粗大ゴミや、県内外の1,500t/月を超える産業廃棄物を継続的に受け入れており、99%以上のリサイクル率を誇っています。

廃棄物のリサイクルを行う事業者として最大の課題は、廃棄物の受け入れについて「先読み」ができないことです。廃棄物をご提供いただくお客さまが、いつ、どのような廃棄物を、どのくらい持ち込むのかを把握することができない一方で、再生材を使いたいお客さまに対し、リサイクル材料を安定的・定量的に供給しなければならない。これまで20年あまり、このギャップの管理に悩まされ続けてきました。おそらくほとんどのリサイクル業の企業は同じ課題を抱えており、これが、社会的にリサイクルがなかなか進まない一因にもなっています。

サトーのタギング技術は、廃棄物のリサイクル・再資源化に向けて、どのような活用が考えられますか？

中台 私たちはこれまでいろいろな企業に相談してきましたが、どの企業も課題解決を確信させるまでには至りませんでした。

今回、縁あってサトーから話を伺う機会があり、廃棄物の回収にかかる情報と、販売に関する情報をつなぐことができるサトーのタギング・ソリューションなら、長年の悩みの種だったギャップの問題が一気に解決できると確信しました。モノに情報をひも付けたり、企業間で情報連携していくための知見が豊富だったので、アイデアや打ち手が多くて具体的。これは、社会全体が抱えるサーキュラーエコノミーに関わる課題解決、廃棄物に関わるCO₂排出量の把握にも、大きく貢献するのではないかと思います。

小沼 サトーのタギングに期待を寄せいただき、ありがとうございます。私たちはこれまで、多様な市場のさまざまな課題

をタギングで解決してきました。リサイクルの現場においてもこれまでの経験・知見を存分に発揮できると考えています。具体的には、企業からの廃棄物の排出状況を可視化して、回収や処理工程の生産性を高めること、廃棄物にタギングし、トレース情報を確保することでグレードを担保した再生資材の安定供給につなげることが挙げられます。また、各工程の情報管理が進めば、正確なリサイクル率やGHG排出データを製造元に還元できるようになるでしょう。あらゆるものにタギングをして情報を集め、活用できるようにすることは我々のお家芸です。一方で、これまで「動脈側」サプライチェーンの課題解決が中心でしたが、「静脈側」への本格的な参入は初めてです。解決しなければならないこともたくさんあると思いますが、新しいチャレンジへの喜びと期待感の方が大きいですね。

これからの可能性、 取り組みについて教えてください。

中台 これまで、モノのリサイクルは「受け身」であることが多かったと思います。出してしまった廃棄物を何とか処理しましょう、処理するのであれば、なるべく良い状態で処理しましょう、といった具合です。今、社会では「資源循環」という、国産資源として再利用しようという文脈で語られ始めています。資源循環の実現には、新しい仕組みづくりが必要です。そのためには「受け身」ではなく、よりプロアクティブな発想と行動が重

要です。未来に向けて、廃棄物になりうる全ての製品を将来の資源として管理し、それらを資源化するためのフローや仕組みを構築する必要があります。

例えば、急速に普及する太陽光パネルの回収・リサイクルの仕組みをどうつくるのか。また、誰もが持つようになったスマートフォンに使われるレアメタルをどう回収するか、それはどのようなスペックや量であれば資源として利用できるのかといった資源循環サプライチェーンの構築です。「リサイクルしやすい素材を開発しました」というニュースを見ますが、廃棄の現場ではその区別はつきません。モノと情報がワンセットで初めて機能するのです。限られた資源しか持たない日本で、消費される全てのモノが我々の資源であるとした場合に、どうやって全てのモノに情報を持たせ、情報をマネジメントしていくのか。その鍵を握るのが、サトーのタギングではないかと私は確信しています。

小沼 ナカダイさんと話を重ねる中で「静脈側」ビジネスを含め、タギングの在り方を考え直す必要があるという思いに至っています。例えば、自動車であれば、構成する多種多様なパーツにはそれぞれ情報がひも付いています。どの部品が、いつどこで作られたのかを把握するためです。その情報はこれまで、その自動車が廃棄されるまで存在すればよいと考えられていました。それが、廃車後にもそれらの情報を保持し続ける仕組みをつくることになれば、さらに違う世界が見えてきます。サトーでも、自動車メーカーや部品メーカーに対して、再資源化を踏まえた、より広い提案が行えるようになるでしょう。さらに、



CO₂排出量の把握にかかるトレーサビリティという観点でも、その精度がさらに高まる可能性があります。

廃棄物の再利用までを考えた場合、今の事例で言えば、それは自動車業界に限る話ではなくなってきました。すべての業界を横断する、また国境を越えた社会インフラ整備の話になるかもしれません。静脈側のビジネスは、そのぐらい大きな可能性を秘めた話ではあると思います。

中台 壮大な話ではありますが、今のお話は、決して荒唐無稽な話ではありません。ナカダイは2023年7月、九州電力株式会社との合併でサーキュラーパーク九州株式会社(以下、CPQ)を設立し、九州電力川内発電所跡地を資源循環の拠点として事業を開始しました。ここでは、これまでナカダイが行ってきたリサイクル事業も展開しますが、同時に、九州電力グループのほか、薩摩川内市や鹿児島大学、大手メーカーなどと連携し、サーキュラーエコノミーの実現に向けた実証実験なども行う予定です。すでに、サトーと取り組んでいるさまざまなチャレンジを、これらの自治体や大学、企業とも連携することで、社会実装に向けてさらに精度を上げていきたいと考えてい

ます。ナカダイがめざす循環型社会の実現への大きな一歩です。しっかりとした道筋をつくりたいと思っています。

小沼 ナカダイさんと進めるCPQでの展開を非常に楽しみにしています。サーキュラーエコノミーの実現を志向する企業や団体と共に、さまざまな実証実験を行える環境は非常に希少で、我々もAIなどの最新技術を取り入れながら、静脈側のモノと情報をつなぐソリューションの開発に注力していきます。その先には再資源化のための素材や部品への「ソースタギング」といった社会の新たな仕組みづくりやDPP(デジタル製品パスポート)*への対応も見据えています。

ナカダイさんとの取り組みは、社会課題の解決、それに資するサトーの新たな事業育成の可能性を秘めており、有益な経験とノウハウの蓄積ができるものと期待しています。当社の社是である「あくなき創造」の精神の下、こうした新ビジネスへの取り組みを、従業員一丸となって行っていきます。

私はグループCEOとして、未来を見据え、今後もメリハリのある経営資源の配分を行い、社会価値の創造とさらなる企業価値の向上をめざしてまいります。

* DPP (Digital Product Passport): デジタル技術を用いて、製品の製造元や原材料データ、リサイクル性などの情報を記録し、製品のライフサイクル上で共有できるようにすること。

中台 澄之 様

株式会社ナカダイホールディングス 代表取締役

リサイクル率99%の中間処理場を持つ(株)ナカダイと、企業や自治体の廃棄物のリサイクル化やCO₂削減のコンサルティングを行う(株)モノファクトリーのグループ3社の代表を務め、資源循環ビジネスを展開する。2023年に九州電力(株)と合併で、「未来の創造とビジネスの両立」をコンセプトにサーキュラーパーク九州(株)を設立し、共同代表取締役に就任。2013年グッドデザイン賞「未来づくりデザイン特別賞」受賞。著書に「捨て方をデザインする循環ビジネス」(誠文堂新光社)など。



CFOメッセージ

サトーの企業価値の
極大化に向け、
変革に取り組み続けます。

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



財務の現状と方針

2022年度は、2021年度に続き、サプライチェーンの混乱やカントリーリスクの顕在化などの事象が発生し、財務面においてもかじ取りの難しい1年となりました。

まず、財務の考え方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、投資リターンを最大化を図ります。

2022年度は、サプライチェーンの混乱が継続する中でも旺盛な需要に確実に応えるべく、在庫の積み増しを進めるなどで運転資本が一時的に増加しましたが、海外事業を中心に利益成長を遂げたことなどにより、営業キャッシュフローは前年度比で増加しました。一方、営業キャッシュフローおよび定期預金の払

い戻しを原資に、好調な海外事業やRFID事業に係る製造設備など、成長ポテンシャルが高い分野への投資も進め、当該年度のフリー・キャッシュ・フローはプラスに転じました。私たちは現在、中期経営計画(2021～2023年度)(以下、本中計)を進めており、本中計期間を「戦略成果の実現と、長期成長への投資」と位置付けています。本業での取り組みで継続成果を出しつつ、成長投資の手も緩めることなく進める考えです。なお、2023年度は高水準の設備投資となるものの、グローバルPSI強化などに取り組むことで運転資本を効率化させ、フリー・キャッシュ・フローの水準を維持する考えです。なお、グローバルPSI強化は社内プロジェクトを組成して進めており、私も関与しています。

安定的な財務基盤の構築においては、自己資本比率50%を目安に、投資対効果が見込める機会があれば下回ることも許容します。2022年度は53.3%となっています。昨今のカントリーリスクの顕在化などから、当座貸越契約やコミットメントライン契約を継続し、不測の事態に備えた資金調達枠も整えています。

財務の安全性を維持しつつ、株主還元についても重要な視点と認識しています。「企業価値を向上させ、安定配当を継続する」方針の下、2022年度においては1株当たり72円の配当を実施しました。さらに、株主還元の拡充および機動的な資本政策を遂行するため、2022年度に約25億円の自己株式取得を実施しました。今後も自己株式の取得は、株主還元のオプションとして常に保持します。

サトーの持続可能性に向け、最もな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。その実現に向け、2021年度設置の案件検討委員会にて、リスクを合理的かつ迅速に管理しています。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。なお、2022年度はRFID関連設備や米国でのM&A (P.29)といった案件について検討を進め、実施に至りました。今後も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、グループ全体でのWACC*8%を基準としつつ、個別の国や地域、プロジェクトの状況を踏まえながら判断していきます。

* WACC (Weighted Average Cost of Capital) : 加重平均資本コスト

中期経営計画の実現および
持続的な成長に向けて

そして、現在進めている本中計では、最終年度である2023年度は売上高1,400億円、営業利益80億円、ROIC6.7%を計画しています。私の責務は、財務戦略の実行で、計画達成を支援すること、そして次の中計(2024年度開始を想定)へ道筋をつけることです。

財務戦略としては、創出キャッシュ、手元資金、借入金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(資金配分の考え方は下図を参照)。この軸になるのがROICです。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、それぞれの日々の業務やお客さまの価値創造にROICが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、外部環境の変化を受けながらも着実に取り組んでおり、その成果は徐々に発現していくとみえています。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。

資金配分の考え方

【方針】

- WACC (8%)を上回る成長事業に投資⇒その的確な開示や実績で、PBR改善をめざす
- 株主還元: 安定配当。自社株買いは常にオプションとして保持
- 自己資本比率: 50%が目安。投資対効果が見込める機会があれば割り込むことも許容

- 創出キャッシュ
- 手元資金
- 借入れ



内部留保

成長投資

株主還元

【成長投資の主な配分先】

- 海外のラベル製造設備更新
- グローバルなRFID生産設備の拡充
- 研究開発 (ソフトウェア、T4S型ビジネス、プリンタ)
- サステナビリティ経営の強化 (人的資本、ITインフラ)
- M&A、アライアンス *自己株式の活用を含む