



# 統合報告書 2024

サトーホールディングス株式会社

証券コード: 6287





INTRODUCTION

- 01 統合報告書2024のポイント
- 02 社是・企業理念

CEO MESSAGE

- 03 CEOメッセージ

1 PART

サトーの強み

- 07 数字で見るサトー
- 08 事業概要：サトーの「タギング」
- 10 タギングを支える現場力

2 PART

サトーが実現する未来

- 12 めざす姿
- 13 外部環境・お客さま課題の変化
- 14 タギングの高度化
- 15 PUTによるトレーサビリティの課題解決事例
- 16 マテリアリティ

3 PART

強みと未来をつなぐ戦略

- 18 中期経営計画 (FY24-28)
- 20 CFOメッセージ
- 21 事業責任者メッセージ

4 PART

戦略を支える経営体制

- 22 ガバナンス
- 26 会社情報

統合報告書2024のポイント

統合報告書2024ではサトーグループによる価値創造ストーリーをポイントを絞って説明しています。サトーグループが実現する未来を、強みと戦略を掛け合わせどのように作り上げていくか、どのように戦略を支える経営体制を充実させているかを示しています。本業である自動認識ソリューション事業を通じて社会課題を解決し、社会・経済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

サトーグループの経営上の方針や主張であり、  
企業理念を実践していくための基本的な心構え

# あくなき創造

## 全員経営参加の実現

創業者である佐藤陽により「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。半世紀以上に定めた「世の役に立つ」は、今日では、企業理念のMissionの中に「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献」と明示しております。この使命を具現化するには、全員が経営に参加する意思を持ち、開始から49年目を迎えた「三行提報」という独自の仕組みを中核に、創造力と行動力をもってお客さまへの提案や仕事のレベルを日々上げ続けることが不可欠となります。サトーグループでは全員が社是の大切さを常々意識しながら業務に取り組むことをめざしています。

## 独創的な新製品の創造

お客さまの期待を超える独創的な新製品を創造する

## 製造技術の創造

モノづくりにける製造技術を創造する

## 需要の創造

お客さまや業界が抱える課題の解決という需要を創造する

この3つが『あくなき創造』には含まれています

## サトー企業理念

## Mission

## 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。

## Vision

## 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。

## Credo

## 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。



**サトーグループの独自性・優位性をさらに追求し、  
Perfect and Unique Taggingを中核に、  
社会課題解決と企業価値向上に  
力を尽くしてまいります**

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**

**CEO就任1年目を振り返って：**

**世界各地のグループ会社を訪問し、  
現場の声を組織の最適化や新中計策定に  
活かすことができました。**

CEOに就任して1年が経過しました。振り返ってみると、例えば今まで訪問したことのないところを中心に世界各地のサトーグループの現地法人を訪ね、拠点の状況や市場環境を確認することができ、収穫の大きい一年でした。一連の訪問を通しての一番の気付きは、それらの地域と日本とのさまざまな“違い”です。自分でしっかりと現場を見たことで、私自身の考える新しい、最適化された組織の準備ができました。

日本との“違い”を認識したのは、現地に行き、経済的にも、国や文化としても異なるということを体感したことによるものです。街の勢いや人口構成、さらには現地法人のリソースもそれぞれに

## CEOメッセージ

異なるのです。そこに、日本で取り組んでいることをそのまま持ち込んでも、再現は難しいのだと実感しました。日本を中心に策定した施策をあてはめようとすれば、ギャップがどんどん大きくなるのだと思います。この視察の際に、各国の従業員からの言葉や市場環境をつぶさに確認したことが中期経営計画(2024～2028年度)(以下、中計)策定に活かされています。海外事業は、現地で意思決定し、自走させ、成功事例の横展開もこれまでと違い日本を介さずに海外各国の現地法人間で直接行えるように変更しました。

一方、海外グループ会社を自走させるにあたり、ガバナンスを効かせることも大事であり、そのためコンプライアンスとガバナンスの専任執行役員を任命しました。また、医療機器メーカーのテルモ株式会社でガバナンスを含む海外事業の実務経験をお持ちの南雲様に、社外取締役役に就任していただきました。体制も大事ですが、基盤になるのはやはり企業理念です。企業理念はサトーグループとしてなすべきこと、やってはいけないことの物差しとなっています。この企業理念の浸透活動のリーダーが各グループ会社におり、私が訪問した際は必ず声をかけ、日常の活動に対して感謝と激励をするようにしています。そうすることでグループ会社の経営陣も企業理念を大事にしてくれると思っているからです。現状、海外事業の成長は、日本からのさまざまな支援に助けられている面がありますが、今後は海外グループ会社が自走できるようになることで、本社の負担が軽くなると期待しています。

## サトーグループの強み：

## 幅広いお客さま接点と現場力で発展段階の異なるさまざまな国の社会課題の解決に貢献していきます。

当社は、84年間にわたってユニークなビジネスモデルを展開して築き上げてきた顧客基盤を強みとしています。地域を超えた幅広い市場・業界においてビジネスを遂行しており、多くのお客さま、現場の知見を有しています。当社は機械製造業でありながら、お客さまはマニファクチャリング、リテールに加え、ヘルスケアやロジスティクスなど多岐にわたり、人々の生活を便利にすることに直接的・間接的に関わっているのです。当社のビジョンは、「変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること」と定めています。現在、私たちはAIの出現やサステナビリティの要請など激しく変化する社会に直面していますが、その変わりゆく地球規模、人類規模の課題に、サトーグループはあらゆる面でつながっています。私たちは課題解決型の会社であり、お客さま接点そして現場力を軸にタギングの高度化を継続し、多様な課題の解決をめざしています。冒頭で述べたように、国によってそれぞれ課題が異なります。例えば新興国では医療を充実することが課題となっている一方、先進国では医療はすでに充実しているため、病気にかからないこと、つまり健康維持や増進がめざす姿となります。このように、国ごとに異なる課題に対して、私たちのお客さま接点、現場力、ソリューションで解決していきます。

もう一つ、私たちの強みは「人財」であり、人財はサトーグループの最も重要な経営資源です。その優位性をさらに高度化する仕組みとして「三行提報」があります。これは、従業員が毎日欠かさずに経営トップに「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ものです。これはサトーグループの企業文化を形づくる仕組みであり、従業員は社長や経営陣に意見を伝える権利を持っていて、経営者である私は、逆に報告に対して応える義務を負っているということになります。こうした社員一人一人が考えていることが経営陣に伝わる独自の文化をもっと活用していきたい





## CEOメッセージ

と考えています。また、この「人材」に、より多様性を持たせていくことも、会社をより強いものにするために必要なアクションと考えています。

## 2030年ビジョンの実現：

**PUT (Perfect and Unique Tagging<sup>※1</sup>)を活用し、  
モノ・人の動きの可視化や循環経済の領域で  
第2成長期へと向かいます。**

今回の中計では、「Perfect and Unique Tagging」を活用し、あらゆるものが情報化され、社会のうごきが最適化されてい



る未来の実現に貢献する」というかなり先のビジョンを示したため、社内への浸透もある程度の時間がかかっていると思います。そのため、中計の期間を5年間としています。

当社が手がけるRFIDは、一括や非接触での読み取りに注目が集まっていますが、それぞれのRFIDラベルが固有のIDを持っていることも特徴の一つであり、IDに情報をひも付けることにより、もう一段進化した展開が可能になります。例えば、温度・湿度や位置などの状態情報をIDにひも付けできるのですが、これは大きな変化点であり、さらに書き込みや読み取りが人手を介さず全自動になれば、大変利便性の高い生活が実現します。

PUTは大きな変化点ながら、現状では市場もお客さまもその価値に気付いていません。さらに全自動になれば、私たちの生活は一変します。この新しいタギングを私たちの圧倒的な顧客基盤に提供していけば、市場に大きな変革をもたらすことができます。ただ、どう収益化していくかが課題です。単価の低い小売商品にも技術的には導入可能ですが、今導入を進めている例は単価の高い血液バッグのサプライチェーン管理向けです。これにはサトーグループ独自の技術PJM<sup>※2</sup>が使われており、国単位としては世界で初めてアジアのある国で導入が始まりました。PJMは国際規格に準拠しているため、他の国々へ横展開しやすく、早期に収益貢献させていきます。この技術を磨き上げつつ、より廉価なサービスとして世の中に提供していくことで、私たちの描く未来像に一段と近づいていくのです。

別の課題として、サーキュラーエコノミーの実現という社会に

とっては喫緊の課題、そして当社にとっては大きな事業機会が拡大しています。私たちがこれまで培ってきた「動脈側」のあらゆるものを情報化する強みは、「静脈側」でも発揮できると考えています。環境意識が高く法規制が進むヨーロッパでいち早く取り組み、また国内においてもガイドライン化を政府・認証機関に働きかけていく必要がありますが、サトーグループはそれが可能なポジションにいます。この課題解決と収益化を私たちの第2成長期にしていきたいと思っています。今まで私たちは動脈側の製造、配送、販売、消費という領域でビジネスを展開してきました。次は静脈側です。欧州では2022年にデジタルプロダクトパスポートが導入され、製品とその構成部品のリサイクルまで追跡するためにタギングの必要が出てきており、廃棄から分別、再資源化、そしてリユース・リサイクルという領域では、大きなポテンシャルがあるとみています。私たちは、原材料からモノをつくる領域に多数のノウハウを有しています。そのノウハウを活用して、回収した商品を整備して再利用する、あるいは再資源化していくなど、動脈側、タギングで蓄積した知見・ノウハウを駆使し、事業化していく考えです。

ほかには、ベンダーマーキング(納品時に、指定ラベルを取り付けること)を既存領域の事業機会とみています。米国の大手小売が仕入先に対してRFIDタグを商品につけて納入するように要求しており、小売は裾野が広いこと、またそのほかの小売の追従が予想されるため、RFIDタグ市場の成長が加速することで、当社にとって事業機会になると捉えています。

## CEOメッセージ

変動の激しいこれからの時代にあっては、経営が強い意志を持ち、次の中計、さらにそれ以降の展開について、この国はこの分野で伸ばしていくなど、意図的にリソースを配分していかなければなりません。成長性や利益率を意識したリソース配分により、当社の成長幅も広がってくると考えています。

※1 Perfect and Unique Taggingについて詳しくはP.14-15をご覧ください。  
 ※2 PJM (Phase Jitter Modulation) RFIDは、国際標準規格ISO18000-3 Mode2に準拠し、一般的にRFIDの弱点とされる液体や積層、低温、滅菌のための放射線の影響を受けないことから、血液製剤の管理にも最適。血液製剤の管理に必要な、高速・高信頼性の動作と、高い読み取り制度が特長。

## 中期経営計画（2024～2028年度）の推進：

### 収益力を回復させ高度なタギングへの投資により、成長加速と新たな収益基盤構築をめざします。

中計の概略と進捗についてご説明します。私たちは、本中計において、2024～2025年度を利益回復期、2026～2028年度を成長投資の再開期と位置付けています。日本は、利益を生む体質への回復のため、粗利率を改善するとともに、販管費は2023年度の水準を維持していきます。具体的には、重点市場として、収益性が高いヘルスケア市場とマニファクチャリング市場を攻略します。加えて、原材料費上昇などに伴う適切な価格反映とサービス対価の適正化を進めます。また、社内バリューチェーン管理を徹底し、商品ラインアップ最適化による生産性の向上およびコスト削減を図ります。さらに、新型プリンタの市場投入により更新需要を捕捉していきます。そのほか、営業部門の利益評価

の重点化により、低粗利取引の適正化、高粗利ソリューションの拡販を促します。

海外では、持続的・効率的な成長を追求します。主要な施策として、ソリューションの効率的な創出と横展開を進めるほか、サプライ収益の増強、本社・拠点の役割と機能の見直しを図るとともに、現地に最適なソリューションの創出をめざします。

なお、体制面では、組織の統合をはじめとした最適化により、中計および持続的成長を推進していく計画です。さらに、戦略実行の基盤として「経営管理の強化」「資本効率の改善」「サステナビリティ経営の推進」にも注力していきます。

## ステークホルダーの皆さまへ：

### 今後もわかりやすい情報発信で、サトーグループの魅力と成長性を訴求していきます。

私は、サトーグループのビジネスが広く人々の生活の利便性向上につながっていることが、まだまだステークホルダーの皆さまに伝えられていないと考えています。グローバルに事業を展開し、プライム市場に上場していることは認知されていても、当社の魅力が伝わっていない、言い換えれば価値創造ストーリーが市場や世の中に十分に理解されていないと感じています。皆さまに、私たちは社会に必要とされている会社であることをしっかりとお伝えしたい。それは私の責務の一つでもあると考えています。そして、資本効率を意識した経営や、累進配当などの株主還元を着実に

続けていくことと、また今行っている収益性の回復だけでなく、その先の成長性に着目していただくために、今後もわかりやすい情報発信を心掛けます。

今後も、サトーグループの独自性・優位性をさらに追求し、社会課題の解決とともに企業価値の向上に力を尽くしてまいります。私たちのビジネスチャンスは極めて幅広く、その未来に、ぜひご期待いただきたいと思います。



2024年8月  
代表取締役 社長執行役員 グループCEO

小沼宏行

数字で見るサトー (At a Glance)

創業

1940年

連結売上高

1,434億円

連結売上  
年平均成長率  
(FY14-23)

+4.1%

ROIC

8.5%

グローバルネットワーク

世界**26**拠点、  
**90**以上の国・地域でビジネス展開

顧客数

8.8万社  
(日本)

リピート率  
(FY21-23)

92%  
(日本)

RFID連結売上  
年平均成長率  
(FY21-23)

+35%

連結従業員数

5,744名  
(海外従業員比率65%)

三行提報の数  
(FY23)

約**50**年、  
約**3,000**件/日

特許保有件数

1,978件

※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。

特許利用率

60%  
(日本特許)

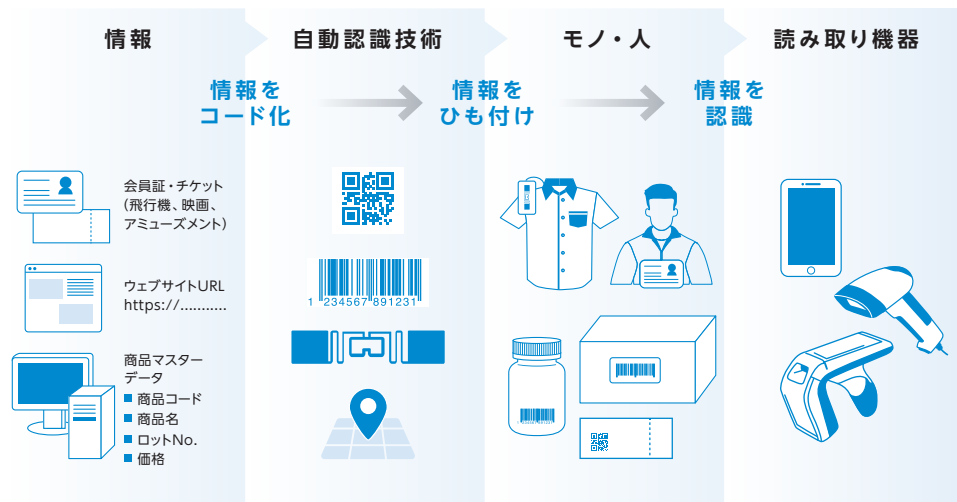


## 事業概要：サトーの「タギング」

### 自動認識ソリューションとは。

自動認識技術とは、モノや人に付加された情報（データキャリアや固有の情報）を、人間を介さず、ハードウェア・ソフトウェアを含む機器により自動的に取得する技術のこと。そして、バーコードやRFID、画像認識技術などを駆使して、あらゆるモノや人に情報をひも付けデジタル化し、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が「自動認識ソリューション」です。トレーサビリティ、サプライチェーン・マネジメント、資産管理など、さまざまな業務アプリケーションを現場で支えています。

### タギングのプロセス

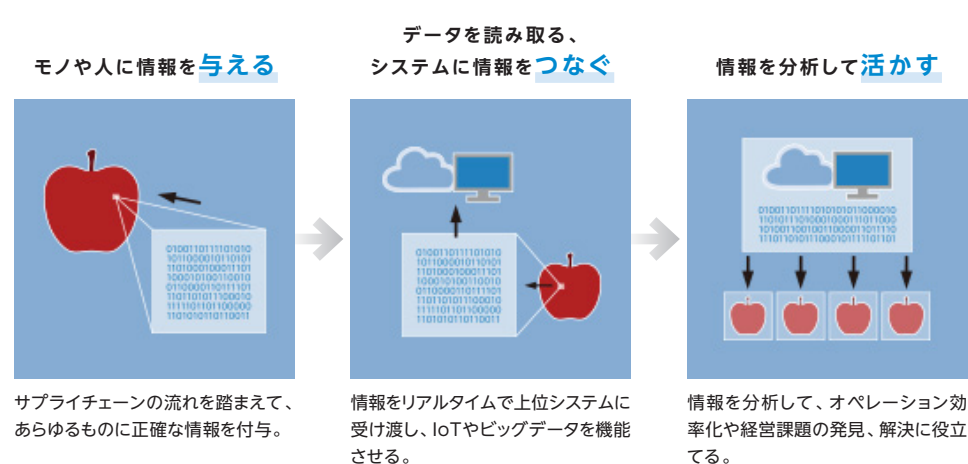


### 情報を「タギング」で、与える、つなぐ、活かす。

自動認識ソリューションにおける、サトーグループの特徴は「タギング」にあります。タギングとは、モノや人にIDや状態などの情報を物理的にひも付けてデジタル化し、それらの情報をシステム上で活用・分析できるようにすることです。各現場のデータを集積してビッグデータへつなげる“懸け橋”としての役割を担っています。これにより、正確な管理や安心・安全を提供する基盤として、社会の中で広く活用されています。

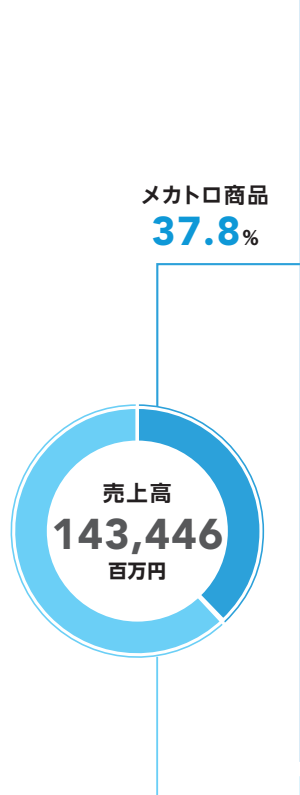
他社との違いは、モノや人に情報を付与するフェーズにあります。川上から川下までのサプライチェーンの流れを踏まえて、対象を選ばず、幅広い種類のデータを、高い精度でデジタル化します。具体的には、被着体の材質や形状に合ったラベルなどの選定、それらの付け方、運用に合わせた読み取り方法、集めた情報を上位システムにつなげるタイミングなどを考慮します。そして、これらの情報をつなぐことで、IoTやビッグデータを機能させることができます。さらに、情報を活かす段階でも、大きな違いが生まれます。それは混沌とした現場を可視化して、オペレーションを効率化すること。精緻な現場データによって、経営判断の質を高めること。サトーのタギングは、お客さまと社会にとって、情報の価値を最大化させるものなのです。

### タギングにより情報の価値を最大化



# 事業概要

## 商品別売上構成比 (2023年度)



## 商品・サービス

### プリンタ

お客様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幅広いプリンタのラインアップを用意しています。長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。近年においては、RFIDへの需要が加速し、お客様のニーズに合わせたRFIDプリンタの開発を強化しています。



### 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。



### 自動タギング・ソリューション

プリンタとロボット技術を融合させた自動貼り機を40年にわたり提供しています。高精度なラベル印刷と、迅速かつ正確なラベル貼り付けを一体化し、ニーズが異なるさまざまな市場・業界・用途における作業品質の向上と効率化を実現しています。ロボット技術の進歩でラベルの貼り付け精度が高まることで、完全自動化が進み、提案範囲はさらに広がっています。お客様の事業環境や課題に即したご要望を具現化してきた経験の蓄積と、新たな技術をもつパートナー企業との連携で、常に最適な自動タギング・ソリューションを提案しています。



### 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。

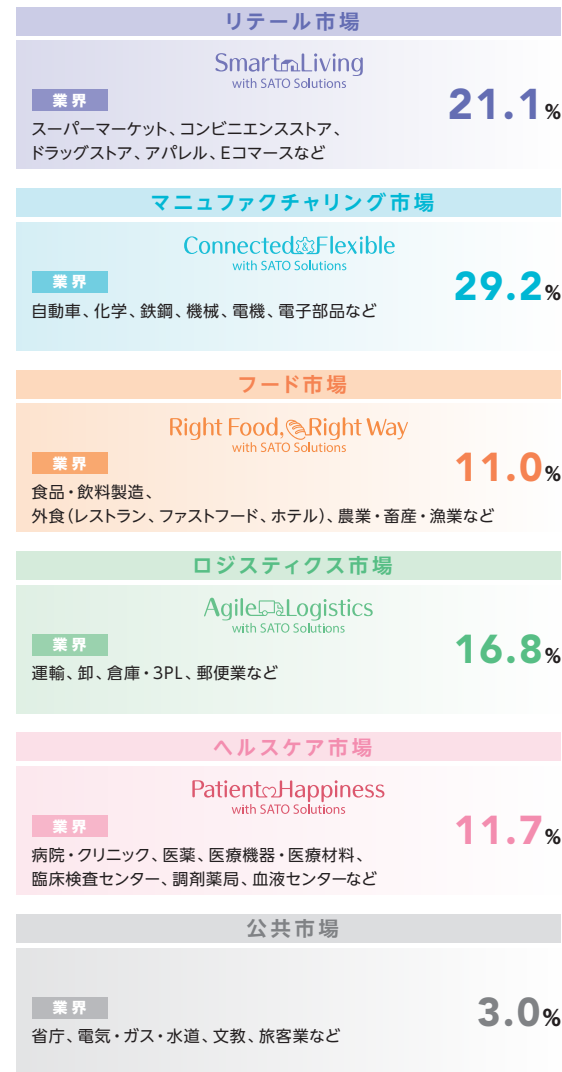


### シール(プライマリーラベル)

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。



## ビジネスフィールドと市場別売上構成比 (2023年度)



※ 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、7.1%

INTRODUCTION  
CEO MESSAGE  
PART 01  
サトーの強み  
PART 02  
サトーが実現する未来  
強みと未来をつなぐ戦略  
PART 03  
課題を克服する経営体制  
PART 04



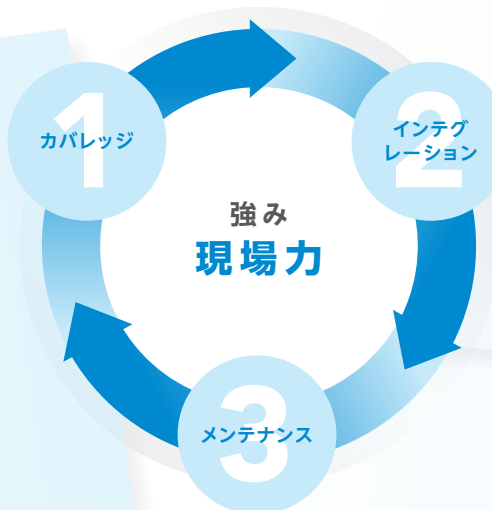
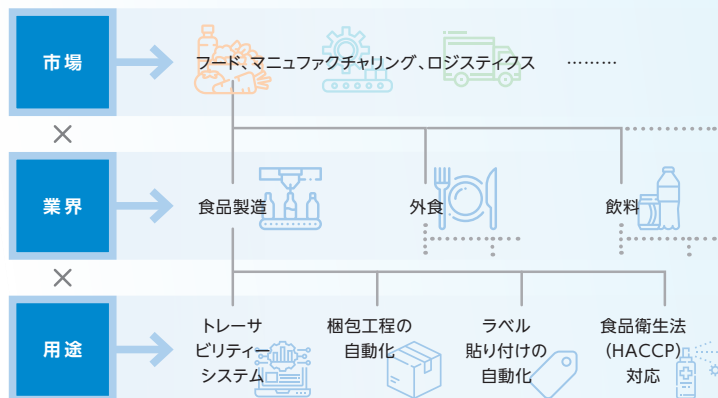
## タギングを支える現場力

サトーグループがお客さまに選び続けていただけるのは、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。モノや人に情報をひも付けて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た現場力。私たちはこれを3つの要素に分解して定義付けており、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。

### 1 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

情報化の手段であるタギングに必要なものは、お客さまの現場ごとに異なります。情報の与え方にも技術があり、磨き続けてきました。濡れたり冷凍環境でも剥がれないラベル、病院で患者さんがつける外れないリストバンド、太陽光に長年さらされても退色しないラベルなど。これらはメーカーとしてのこだわりと挑戦です。

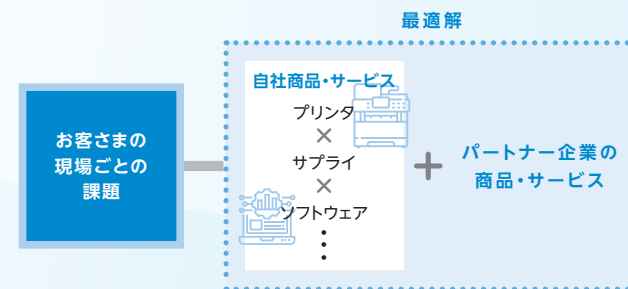
サトーグループは最前線の現場に足しげく通いながら、広範な市場・業界の業務プロセスや課題を自らの目や耳で確かめ、深く理解してきました。それによって得た知見を活かして、多岐にわたる業界の、川上から川下まで、それぞれの現場に最適な解決策を提供しています。



## 2 組み合わせによる最適解の創出

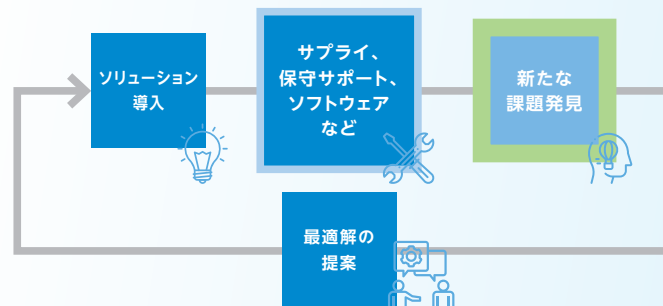
お客さまの課題解決のために、タギングに必要な商品やサービスをメーカーとして開発するだけでなく、足りないものはパートナー企業の協力を得て調達します。自社商品であるラベルプリンタとサプライを活用したタギングを中心とし、ソフトウェアやシステムを構成する機器などを組み合わせて総合的に提案できるのがサトーグループの強みです。

また、当社とは異なる強みを持つパートナー企業のシステムや技術、製品とも連携することができ、お客さまの課題一つ一つに最適なソリューションを提供しています。お客さまの現場課題の解決を積み重ねた経験を活かし、パートナー企業とのコラボレーションにより、業界全体を巻き込んだ社会課題の解決にも挑戦しています。



## 3 継続的な商品・サービスの提供によるお客さまとの長期的な信頼関係の構築

サトーグループのソリューションは、導入して終わりではありません。安定して稼働すること、効率的な運用までを考慮し、商品やサービスを提供します。そして、お客さまとの長期的な関係のもと、お客さまの稼働を止めることなく、現場で新たな課題があれば改善を繰り返すことで、常に現場をアップデートさせ続けます。



改善の連鎖をうむ「三行提報」  
詳しくは[こちら](#)をご覧ください

INTRODUCTION  
CEO MESSAGE  
PART 01 サトーの強み  
PART 02 サトーが実現する未来  
PART 03 強みと未来をつなぐ課題  
PART 04 課題を支える経営体制

## 現場を知り尽くしているから、オペレーションが最適化できる

集めた精緻な現場データは、経営課題を解決する大きな力となります。サトーグループが追求する現場起  
点のソリューションは、複雑で難易度が高く、手間と時間がかかり、他の誰もが避けるような作業。試行錯  
誤を繰り返しながら積み重ねてきた経験と実績により、現場ごとに最適な解決策が提供できます。

1

### あらゆる業界の現場知見

### ナレッジの蓄積と活用が提案力の源です



業務部  
戦略支援グループ長  
繁田 安代

サトーグループでは、1つの商談に対して、営業・フィールドSE・業務・本部など複数の従業員が関わります。そのため、あらゆる職種の従業員がお客さまを理解し、常に正確なデータを入手し共有することで、最善のお付き合いを実行できる仕組み(CRM\*)が業務プロセスとして根付いています。

また、CRMには過去の提案書や成功事例が蓄積されています。市場・業界・用途別にナレッジや成果が可視化され、提案やノウハウの横展開が可能です。あらゆる業界の現場知見の蓄積と活用は、サトーグループの提案力の源になっています。

※ CRM: Customer Relationship Management (顧客管理)システム

1  
カバレッジ2  
インテグレーション強み  
現場力3  
メンテナンス

2

### 組み合わせによる最適解の創出

### 「手書き」「手入力」「数える」「探す」 現場は改善の宝庫



営業戦略担当部長  
柴田 嘉之

お客さまの現場には、手で書き込んだり、パソコンに入力するなど、アナログ業務がまだ多く存在します。私たちは自社の商品力・技術力とノウハウを活かし、最適なものを選択して提案できることが最大の強みです。モノを数えたり、探すなどのアナログ業務もデジタル化することで、作業生産性の向上だけでなく、作業の標準化も図ることができます。また、熟練度の低い作業や、日本語の理解が難しい外国人労働者でも作業が可能になることで、社会が抱える課題解決にもつながっています。

### お客さまの現場の継続的な改善

### お客さまから感謝の声をいただくことが 一番のやりがいです

3

京都支店  
京都サポートセンター  
鈴木 陽也



日々の保守対応では、お客さまの業務が止まらない安定稼働を第一に活動しています。点検を定期的に行う定期保守をベースに、近年ではIoTを活かしたクラウドサービス、SOS (SATO Online Services) による予防保守に力を入れています。クラウド上で機器の稼働を見守ることで消耗部品の交換予測を行い、お客さまの最適なタイミングに合わせて訪問することができ、業務に影響することのない保守作業が行えます。「故障による業務停止はほとんどない」や「休憩時間に保守作業をしてくれるので助かる」などの声をいただくと、サービス技術者としての誇りとやりがいを感じます。



めざす姿

あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。

サトーグループはこれまで、社会やお客さまの要請にお応えすべく、タギングにより得られる情報の質を高めて、提案の範囲を広げてきました。

1960年代に、ハンドラベラーで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」に寄与しました。(人による情報化)

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し、耐久性のある高品質なラベルで、「省力」に加えて「正確」を提供しました。(機械による情報化)

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ると、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、情報による顧客業務の最適化を行うことで、「省資源」「安心・安全」に寄与しました。(情報による顧客業務の最適化「DCS & Labeling」)

IoTが普及した2010年代には、サプライチェーンが複雑化するのに伴い、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開始し、「環境」「感動」をお客さまに提供しました。

現在、外部環境の変化によりお客さま課題のさらなる複雑化・広範囲化が進んでいます。サトーグループは高度タギング(Perfect and Unique Tagging)で、これまでの提供価値に加えて新たに「Well-being」に寄与し、「あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。」ことをめざします。



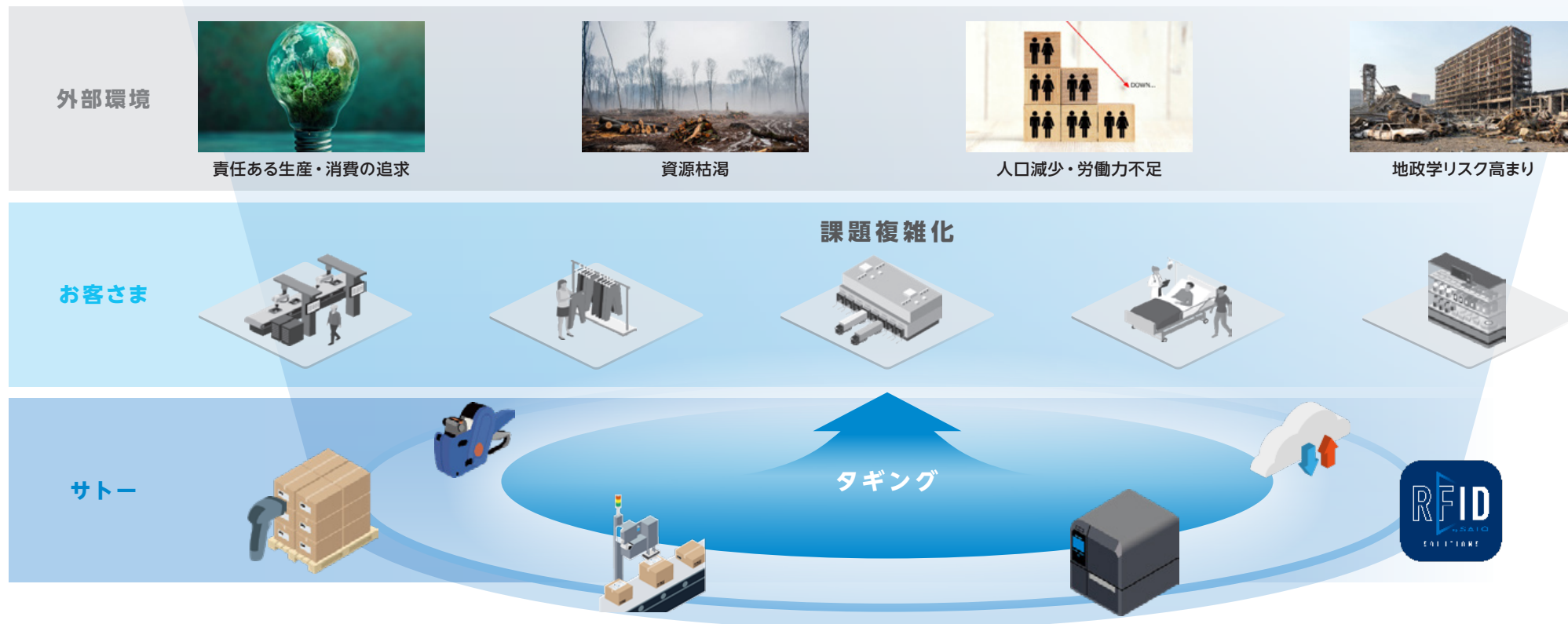
## 外部環境・お客さま課題の変化

### 外部環境の変化によりお客さま課題が複雑化・広範囲化

責任ある生産・消費の追求、資源枯渇、人口減少・労働力不足、地政学リスクの高まりなど、外部環境が複雑に変化する中で、お客さまが抱える課題は、個社・個人の領域を超え、社会、環境といった広範な領域にまで拡大しています。例えば、責任ある生産・消費の観点からは、食品ロス問題が深刻化しています。国連の2019年の調査によると、世界で生産される食品の約3分の1が廃棄されており、SDGs（持続可能な開発目標）12では、2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の1人当たりの食料廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食料の損失を減少させることを、個別ターゲットの一つとしています。これは生産・流通・販売に関わる企業にとって喫緊の課題であり、サプライチェーン全体での取り組みが求められています。

また、先進国を中心に労働力不足が深刻化しており、各市場・業界において生産・サービスの不足や質の低下が懸念されています。この課題に対して、企業は自動化やDXの推進などを活用した変革を迫られています。さらに、地政学リスクの増大は、サプライチェーンの混乱を招き、企業活動に多大な影響を及ぼしています。サプライチェーンの多様化やリスク管理体制の強化など、企業はグローバルな視点での対応が求められています。

これらの課題は、従来の枠組みでは解決できないほど複雑化し、個社・個別の取り組みを超えた、業界全体、さらには社会全体での連携と対策が必要となっており、サトーグループはタギングの高度化により課題解決に寄与していきます。



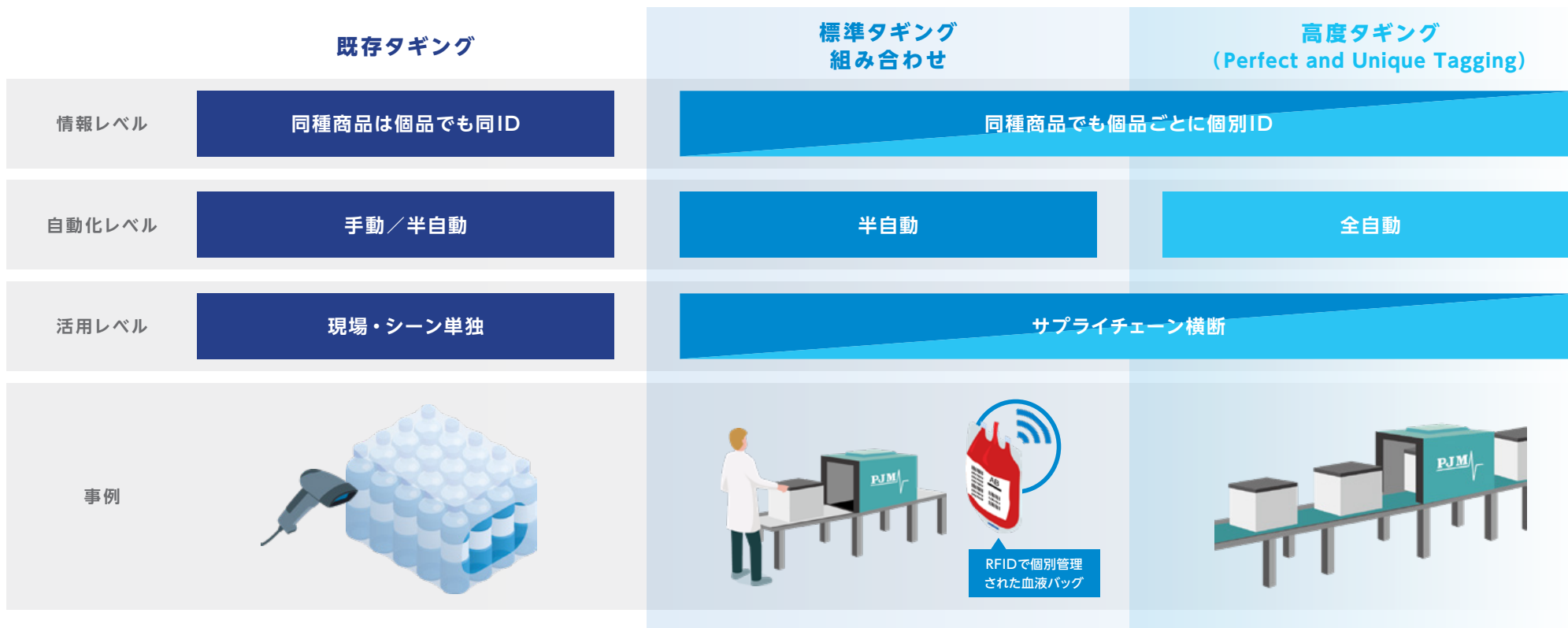


## タギングの高度化

### タギングを高度化し、複雑化・広範囲化したお客さま課題を解決します

既存のタギングでは、同種商品には同じIDが付与され、商品情報の読み取りは人手に頼る部分が多く、手動または半自動で行われています。これに対し、PUTでは、個々の商品に温度、湿度、位置、輸送経路などの履歴をひも付けるため、同種商品であっても個別のIDが必要となります。また、商品情報の読み取りは全自動で行われ、短時間で正確に状態を記録でき、個別の現場や状況だけでなく、業界や国境を越えたサプライチェーン全体での商品管理が可能になります。

例えば、飲料は同じ種類であれば個品IDは同一ですが、血液製剤はヒト由来のため個品ごとに個別のIDが付与されます。また血液製剤は、献血者、血液型、状態、製剤化の方法など、個品ごとに記録・管理する必要がありますが、PUTによる記録・管理の自動化は、人手を介さず正確性を担保できるため、献血センター、血液センター、医療機関など、サプライチェーン全体での情報管理を可能にし、効率性向上と患者の安全に貢献します。現在、PUTの利用は、単価の高い血液製剤など、ヘルスケア市場関連に限られていますが、技術開発の進展とコスト低減により、他市場・多用途への展開を進めていきます。



## PUTによるトレーサビリティの課題解決事例

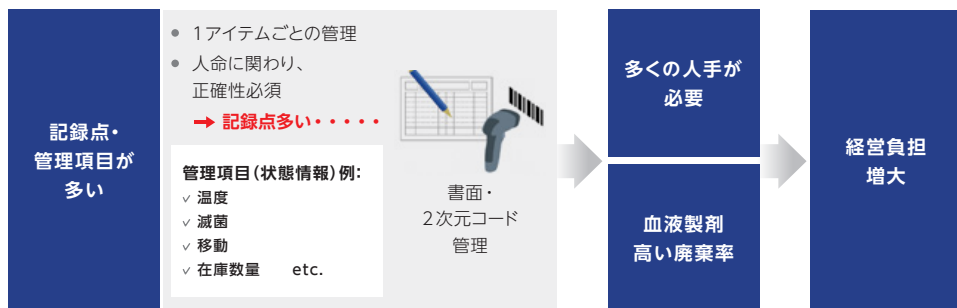
### 血液サプライチェーン管理用途で、PUT関連ソリューションを提供。近接市場や国に横展開も

#### お客さま課題

輸血は、献血センターで献血者の登録と献血、血液センターでの加工後に、医療機関で患者に対して輸血という手順で行われます。

血液の管理情報は、献血者、血液の処理方法・保管温度・使用期限など多岐にわたります。また、血液製剤は種類により保管温度・使用期限が異なります。

輸血は人命に関わるため正確に記録する必要があります。一方で医療従事者数は限られていることから医療機関・医療従事者の負担を軽減することが課題となっています。



#### Perfect and Unique Tagging型ソリューション

サトーグループは長年の業界知見に基づき、自社製品(プリンタ、PJM RFIDラベルなど)と他社製品(リーダー、温度ロガーなど)を組み合わせることで、献血センター、血液センター、医療機関からなる血液サプライチェーン全体の自動化を実現しています。これにより、血液製剤の取り扱いにおける人的ミスを排除し、取り扱い時間を短縮することで血液製剤の品質向上と患者の安全性を向上させます。さらに、常に最新の在庫情報を可視化することで、在庫の効率的な使用を促進し、廃棄の削減にも貢献します。

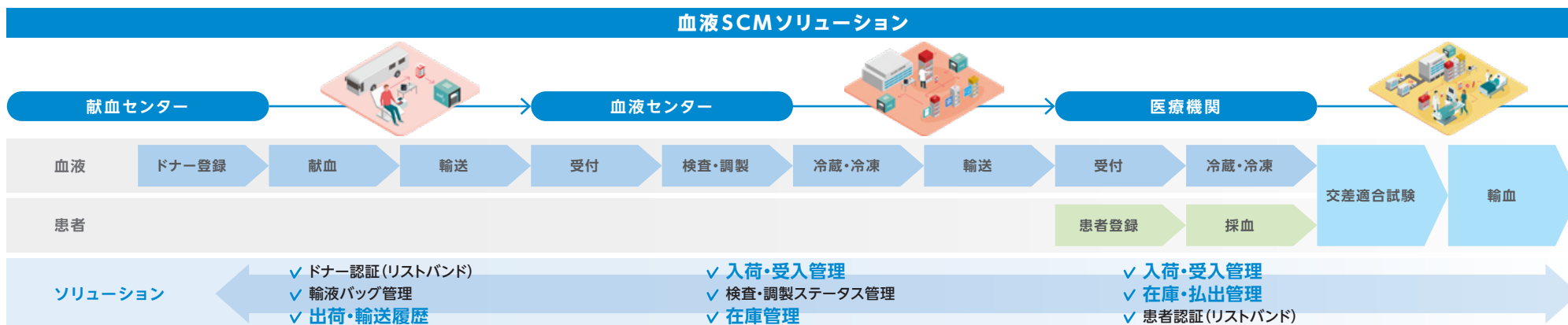
現在、サトーグループの血液製剤管理ソリューションはアジアの血液センターで導入が進んでいます。この導入で得られた知見を活かし、他の市場や国々への展開を積極的に進めていきます。



#### さらなるタギング高度化、周辺技術の獲得

現在、人の判断が介在している被着体情報の判断について、新たな技術により被着体情報を取得することで判断とタギングの全自動化をめざします。

加えてほかのタギングおよび周辺技術を内部開発、M&A・資本提携・共創などにより獲得していきます。



## マテリアリティ

サトーグループは、「優れた製品・サービスでお客様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、本業とサステナビリティが不可分なものと考えています。私たちは、価値の創造、本業の帰結、再現性の重視、現場とのひも付け、開示の充実の5つからなるサステナビリティ基本方針を策定し、本業であるタギングを通じた社会貢献を推進します。

### サステナビリティへの取り組みの基本方針

<b>1 価値の創造</b>	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。
<b>2 本業の帰結</b>	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。
<b>3 再現性の重視</b>	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めざします。
<b>4 現場とのひも付け</b>	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。
<b>5 開示の充実</b>	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。

詳しくは[こちら](#)をご覧ください

### 基本的な考え方

サトーグループでは、CSR・ESG・SDGsなどの取り組みを「サステナビリティ」に包含し、本業を通じてサステナビリティに取り組んでいます。

この取り組みを具体化するため、2019年に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、その推進組織として「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

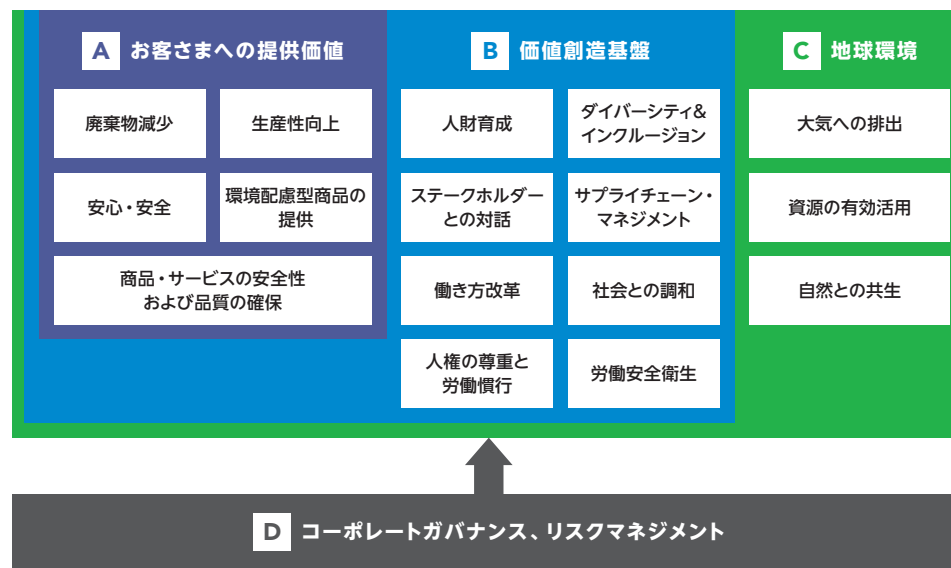
2022年4月より、同委員会を執行部の最高意思決定機関の直下に配置し、経営層と密接に連携し方針や活動計画を策定すると共に、事業戦略と整合させながら、本業を通じたサプライチェーンの最適化に資する社会貢献、自社の事業活動におけるサーキュラーエコノミーや脱炭素の実現、人的資本経営や自然資本保全など、サステナビリティ課題への取り組みを推進しています。

サステナビリティへの取り組みは、当社の企業理念にある、本業を通じて「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献すること」との認識の下、推進に際しては、社外有識者や加盟団体とサステナビリティ経営全般について議論し知見を得ると共に、社会環境の変化を捉え迅速に意思決定が行えるよう体制の強化を図ります。

### マテリアリティ構成・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タギングを軸とした自動認識ソリューション事業と密接に結び付いた「お客さまへの提供価値」、人財育成やサプライチェーン・マネジメントなどの社内外の取り組みを通じて持続的な価値創造を支える「価値創造基盤」、自然環境と事業活動を調和させる「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土台となっています。

詳しくは[こちら](#)をご覧ください



**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

詳しくは [P.12 めざす姿](#)

**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

詳しくは [P.22 ガバナンス](#)



## B 価値創造基盤

### 人的資本経営

サトーグループは、顧客価値の創出と社会課題の解決をめざしており、その実現と持続的な企業価値向上のためには、「イノベーションを生み出す組織文化」の醸成が不可欠と考えています。

当社の従業員は業務の中で、「創意工夫」「小さな変化を喜ぶ」という日常のサイクルを実践しており、「自ら考えて行動し、変化を起こす」ことを組織として取り組むことで、当社の強みである「現場力向上」につなげています。従業員一人一人が「求める人財像(ジリツ人財)」と「めざす組織像(イノベーションを生み出し続けるチーム)」を意識し挑戦し続けることで、異なる考え方や価値観の交差によるイノベーションが促進されていきます。これを組織文化にまで昇華し、定着させていくことを目的に、人的資本への投資を行っています。

具体的には、指名・報酬諮問委員会直下に設置する人財開発委員会において、中核人財の育成や多様性の確保、各種人財マネジメント施策の策定と意思決定を行い、実行に移しています。



詳しくは[こちら](#)をご覧ください

### 知的財産

お客様の現場課題を解決する商品やサービスを社会に提供する中で生み出された知的財産は、事業と不可分なものと言え、現在および将来にわたる競争力の源泉であり、重要な経営資源であると位置付けています。サトーグループでは、グループCEO直下に知財部門を設置し中期経営計画の実現に向けて、全社横断的な活動と関係部署との連携を通じ、現業の底上げと成長を支える知的財産の創出に取り組んでいます。加えて、長期成長のための戦略投資に対応し、技術イノベーションを支える知的財産の創出にも積極的に取り組んでいます。イノベーションを創出するプロセスにおいては、IPランドスケープ<sup>\*</sup>の提供と活用を開始し、競争優位を支える知財創出に向けた戦略立案と、国内外での知財ポートフォリオの充実に取り組んでいます。社会に新しい価値をもたらす知的財産の保護と活用を通じて、より豊かで持続可能な世界社会の発展と、当社グループの長期成長と企業価値の向上をめざしています。

<sup>\*</sup>知的財産や市場などの情報を分析して自社の強みや市場での位置付けを見える化し、経営戦略・事業戦略に活かす取り組み

詳しくは[こちら](#)をご覧ください

## C 地球環境

### 地球環境の取り組み：大気への排出

CO<sub>2</sub>を含む温室効果ガス(以下、GHG)排出量削減による地球温暖化抑止は、持続可能な社会の実現のために必須の活動です。これらはサトーグループの持続的な企業活動に不可欠なものであり、事業活動における環境負荷低減のグローバル中長期目標として、「2030年度GHG排出量目標：2016年度対比50%削減」を設定し、再生エネルギー活用や省エネルギー推進によるGHG排出量削減を進めます。

さらに、気候変動に強く連動する水リスクについても、適切な水資源の管理を強化し、これら活動が外部から評価されるよう透明性の高い情報開示を行います。

#### GHG排出量の実績と目標

対象範囲	項目*	CO <sub>2</sub> 排出量(t-CO <sub>2</sub> )				
		2016年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2030年度目標
グローバル	Scope 1、2	11,931	10,252	8,709	12,188	5,965
	2016年度対比	—	△ 14.1%	△ 27.0%	2.2%	△ 50%
日本	Scope 3	299,300	332,652	314,271	318,269	232,856
	2021年度対比	—	—	△ 5.5%	△ 4.3%	△ 30%

<sup>\*</sup>Scope 1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)  
Scope 2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
Scope 3：Scope 1、2 以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)  
2023年度よりScope 1 排出量に海外を含めた算定を行っています

詳しくは[こちら](#)をご覧ください

## 中期経営計画 (FY24-28)

### 中期経営計画 (FY24-28) 概要解説

中期経営計画(以下、中計)は、これまで説明してきためざす姿や複雑化・広域化した課題、それらを解決する高度なタギングの必要性に基づいており、その先の2030年ビジョンを見据えています。これまで、2018年度以降の本業集中により、特に海外事業が伸長してグローバルに市場カバレッジが拡大しました。また、国内外でお客さま現場の効率化やトレーサビリティの担保に資するRFIDや自動化のソリューションに顕著な成長が見られました。他方、コスト上昇や商品構成悪化で日本事業の収益性が低下し、その立て直しが課題として顕在化しました。

5年間となる今回の中計では、最初の2年程を利益回復期、それ以降を成長投資再開期と位置付けています。利益回復期では、コアビジネスを増強します。日本事業は収益性の高い体質へ再生させ、海外事業は持続的・効率的な成長を追求します。成長投資再開期においては、回復した収益基盤から創出される利益を、高度なタギングである“Perfect and Unique Tagging”などに振り向け、成長加速と新たな収益基盤構築をめざします。なお、中計期間を通して経営管理体制の強化や資本効率の改善、サステナビリティ経営の推進など、経営基盤も強化してまいります。



中期経営計画 (FY24-28)

コアビジネス増強

コアビジネス増強における方針と目標は、日本事業では売上もさることながら、利益を生む体質へ回復させ、2026年度の営業利益率を2023年度の2.2%から約3ポイントの改善を図ります。他方、海外事業は持続的・効率的な成長を追求し、同期間における売上の年平均成長率+約6%をめざします。

日本事業においては、粗利率の改善に主眼を置き、収益性の高い重点市場に経営資源を一部シフトしていきます。また社内バリューチェーン管理の徹底を継続しつつ、その実効性を高めるため、全体最適の観点から2024年度より組織を改編しました。あわせて同年度より営業部門の評価も利益重視のスキームに変更しております。

海外では、特にベース事業においてソリューションの創出および横展開により、利益率を維持しながら成長を志向していきます。前中計の成果として各国拠点でソリューション提供のアプローチが浸透し、独自に創出もできるようになりました。新中計では拠点が起点となって横展開を主導し、創出と横展開を加速させていきます。

コアビジネス増強に関しては、P.21の日本および海外の事業責任者メッセージもあわせてご参照ください。

**日本事業**  
**利益を生む体質への回復**  
(FY23-26 営業利益率: +約3pt)

**粗利率を改善、販管費はFY23水準維持**

- 重点市場の攻略**
  - ヘルスケア市場粗利額 (FY23→FY26): +40%
  - マニファクチャリング市場への注力
- 機動的な価格改定**
  - 原材料費上昇などの適切な価格反映
  - サービス対価の適正化
- バリューチェーン管理の徹底**
  - 商品ラインアップ最適化による生産性向上およびコスト削減
- 新型プリンタの上市**
  - 更新需要の捕捉
- 営業部門の利益評価重点化**
  - 低粗利取引の適正化
  - 高粗利ソリューションの拡販

**海外事業 (ベース・プライマリー)**  
**持続的・効率的な成長の追求**  
(FY23-26 売上CAGR: +約6%)

**ベース売上高 483億円→570億円 (FY23→FY26)**

米州	173億円 → 210億円
欧州	117億円 → 140億円
アジア・オセアニア	193億円 → 220億円

**ソリューションの効率的な創出・横展開**

- サプライ収益の増強
- ソリューション横展開の拡充
- 本社・拠点の役割・機能見直し
- 現地に最適なソリューション創出

**プライマリー売上高 196億円→230億円 (FY23→FY26)**

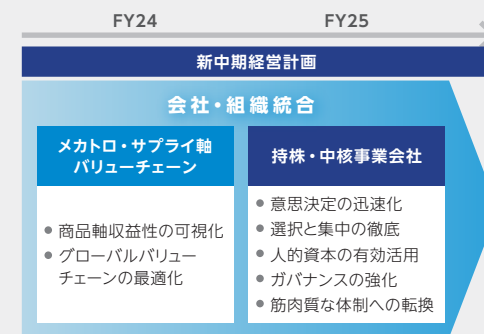
**売上・利益の安定化**

- 高付加価値品の生産力増強と顧客提案拡大

コアビジネス増強～体制

中計の推進に向け、2024年度からメカトロおよびサプライ軸での社内バリューチェーンを統合しました。これまで商品企画、開発、生産、販売が縦割りになっていた体制から、利益創出の観点から商品軸の全体最適を追求すべく、責任者を集約した上でKPIを設定し、収益性を可視化しています。

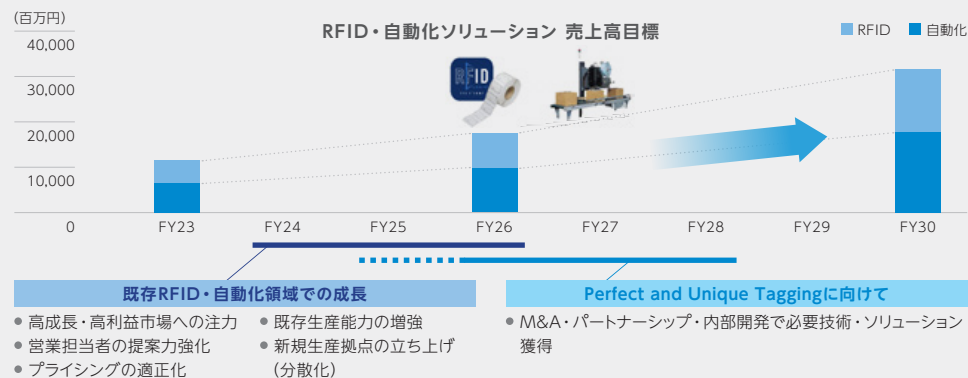
さらに2025年度には、細分化された組織をさらに簡素化し、責任・権限をより明確にして意思決定の迅速化や選択と集中の徹底を図るため、また人的資本の有効活用やガバナンスの強化を目的として、持株会社と日本の中核事業会社の統合を予定しています。



新たな社会課題解決に向けたタギング高度化 (Perfect and Unique Tagging)

中計では、既存のRFID・自動化のソリューションをはじめとしたタギングを高度化していきます。これらは従前から重要な領域であり、高成長・高収益の市場に一層リソースを投下し、事業基盤を盤石にしていきます。同時に、営業担当者の提案力強化、価格設定の適正化、生産能力の増強・新設も進めていきます。新領域となる“Perfect and Unique Tagging”に向けては、自社の自動認識技術のみでは全てを実現できないため、有用な技術を持つパートナーを対象に、買収や提携も選択肢を含めて注力します。

既存のRFID・自動化領域での成長加速に加え、Perfect and Unique Taggingに向けた取り組み開始





## CFOメッセージ



執行役員  
益子 統

## CFO就任に際して

私は2024年4月に当社CFOに就任いたしました。これまで、銀行のほか、内資・外資を問わずさまざまなグローバル企業でファイナンスや事業運営に携わってまいりました。これらの経験を活かし、サトーグループのグローバルな成長に貢献したいと存じます。

## 現状認識

世界経済は緩やかな成長を維持し、とりわけ米国は底堅い成長を続けております。一方、引き続き地政学リスクを含むさまざまなリスクが顕在化しており、グローバル展開している企業にとっては予断を許さない状況です。当社においてもさまざまなケースを想定しながら、経営の舵取りをしてまいります。

足許の国内事業は収益性を重視する施策の効果が徐々に始まっております。他方、海外事業は順調なプライマリー專業のほか、ベース事業も成長基調にあります。一段の飛躍に向けて事業の選択と集中を含む戦略的な対応を図ってまいります。

## 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

## 資本政策など財務戦略の考え方

財務規律を維持しつつ、資金効率を向上させ、継続的にキャッシュを創出していかなければならないと考えております。KPIとしては、ROICやEBITDAを重視します。資本政策の基本方針は、次の通りです。

- 1 最適資本構成を追求する
- 2 中長期的な企業価値向上により、安定的な累進配当をめざす
- 3 自己株式取得は余剰資金が生じた場合に、総合的判断により機動的に行う

キャッシュマネジメントやクレジットマネジメントを強化し、グループファイナンスの活用等により、資金効率を向上させてまいります。その上で、デット(負債)につきましては、間接金融のみに頼るのではなく、社債発行など資本市場からの直接調達も視野に入れ、資金調達方法の多様化を図ります。当社の成長に資する有効な投資を行い、デットファイナンスを実施した結果として資本コストが下がるシナリオを想定しており、レバレッジの拡大自体をめざすものではありません。

また、中長期的な利益およびキャッシュフローに基づいて、配当水準を判断してまいります。「安定的な累進配当をめざす」という方針は、上場以来の当社の対応を明文化したもので、当社マネジメントの強い覚悟を表しております。なお、累進配当とは、原則として減配を行わず、配当の維持もしくは増配を行う配当政策となります。

さらに、自己株式取得は株主還元の一環と捉え、実施の際は、原則として速やかに消却を行うものとします。これまでの財務戦略と基本的な方針に変更はありませんが、今後の投資や金融市場環境に応じてデットの内容や構成が変わっていく可能性があります。

現状のWACCは7%と認識しておりますが、通貨別に設定し、投資の際のハードルレートとしても活用してまいります。

## 中計における具体的目標・指標

当社は、2024年度を初年度とする5カ年の新中期経営計画を公表致しました。将来を見据えた経営目標として2030年度、マイルストーンとして2026年度の各目標値を開示しております。2030年度のROIC目標は10.0%としており、これを達成すべく、当社の標榜する“Perfect and Unique Tagging”に向けてM&Aを含めて必要な投資を進めてまいります。

## 2030年度に向けた目標

	(百万円)		
連結	FY23実績	FY26計画	FY30目標
売上高	143,446	160,000	200,000
営業利益	10,383	11,500	21,000
営業利益率	7.2%	7.2%	10.5%
EBITDA	15,456	19,100	29,500
ROIC	8.5%	7.9%	10.0%

## ステークホルダーの皆さまへ

少子高齢化が加速度的に進む中、自動認識技術を持つ当社の果たすべき役割はますます重要となっており、新中期経営計画で標榜する“Perfect and Unique Tagging”の実現は、サステナブルな社会に大きく貢献するものと考えております。当社技術のみならず、パートナーの技術も組み合わせることで、さらなる飛躍を図りたいと存じます。今後ともご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

## 事業責任者メッセージ

事業責任者のコミットメント **日本事業****物流問題への対応などの  
社会課題を解決しつつ、  
収益構造の改善を進めます**

上席執行役員  
国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長

**笹原 美徳**

私は営業部門から製造部門やRFID事業の責任者として社内バリューチェーン管理強化に携わり、現在は日本事業を統括しています。

日本事業は、人手不足やDX対応を背景に底堅い需要が見られます。DXとはさまざまな動きを可視化(データ化)し、新たな価値を生み出すことと捉えています。サトーは「あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する」会社をめざしています。お客さまと共にDXによる生産性向上とコスト削減を実現し、働き方改革や人手不足対応につなげます。

中計において、日本事業では収益を生む体質への改善に取り組みます。主眼の一つは、既存ビジネスと成長ビジネスの両輪での売り上げと利益の回復です。物流問題や人手不足、DX需要に対し、RFIDや自動化を軸に提案を進めます。特に物流問題は全市場共通であり、配送する荷受け側のみならず、荷主側も限られた時間で集荷する必要があり、モノ・人・工程を可視化するサトーのソリューションが期待されています。二つめは、サプライチェーンやエンジニアリングチェーンにおいてムリ・ムラ・ムダを排除し、生産性向上を図ります。今年度より(株)サトーに海外事業推進を統合し、また細部化された組織をメカトロ事業本部およびサプライ事業本部に集約しました。利益管理を含めた責任・権限をより明確にして施策を加速し、一層のシナジーを実現します。

昨年度からお客さまの理解を得ながらサプライ商品を中心に価格改定を進めてきました。お客さまのご理解に感謝申し上げます。今後も仕入れ価格上昇が想定され、適切に判断しながら対応していきます。

環境問題や持続可能なビジネス慣行、社会に対する透明性の高い事業活動は、お客さまからの関心の高い重要な取り組みです。これらを従業員一人一人に根付かせることが、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となるために不可欠なものと考え取り組んでまいります。

事業責任者のコミットメント **海外事業****現地法人主導の  
ソリューション横展開を拡充し、  
持続的・効率的な成長を追求します**

上席執行役員  
株式会社サトー 海外事業統括

**進藤 隼人**

私は国内製造業の営業を皮切りに、海外子会社での営業や経営に従事した後、アジア統括や欧州統括を経て、現在は海外事業全体を統括しています。

海外では困難な状況でも供給責任を積極的に果たして前年の売上が伸びたとはいえ、2023年度は市場環境の逆風はありつつも、満足できる成果ではなかったと考えます。営業利益は、ベース事業でのRFIDソリューション提供、プライマリー事業での生活インフラ業界向け商談の成約、後者を中心に、より商談の成約および価格改定や高付加価値化が進み、伸長しています。

2024年度からの中期経営計画では、持続的な成長をより効率的に追求します。変動の大きいプライマリーでは、高付加価値商品の提供を拡大し、業績の安定化を図ります。他方ベース事業では、自律・自走による「DCS & Labelling」商談の効率的な創出および横展開をめざします。

ベース事業での具体的施策としては、まずサプライ商品につきシステム化による工程標準化や高付加価値化を進め、生産拠点拡充により収益を増強します。またCRM(顧客管理)システムをグローバルに活用し、そして営業人材育成を通じてソリューション横展開の土壌をより強固にします。

さらにグローバル全体での役割を見直し、現地法人では機動的な横展開を行うため、各地域でのソリューション専門組織設置やビジネスパートナーとの共創を通じ、現地法人に最適なソリューションを創出し、効率的な横展開を推し進めます。本社はグローバル展開する重要顧客へのアプローチを軸として活動し、また現地法人の持続的な成長のためにガバナンスの強化を行います。お客さまによるグローバル選定の潮流に対応し、カバレッジや連携の強みを活かして価値を創出します。

海外市場の急速な変化の一つに、社会的責任への要求があります。市場成熟度の高い欧州を中心に、環境や人権などの社会課題に対する高度な規制や規範に対応し、社会やお客さまからの期待に応えることが、グローバル顧客を拡大し企業価値を高めるためには避けられないとの認識のもと、組織全体で取り組みます。

## ガバナンス

### 取締役会議長メッセージ



社外取締役  
取締役会議長

**山田 秀雄**

#### サトー取締役会の印象

サトーの社外取締役として、長年お世話になってきましたが、2021年来、取締役会議長として、ボードをまとめる大役を仰せつかり、毎回、緊張感をもって取締役会にのぞんでおります。

議長になって、まず感じたことは、相変わらず風通しの良い社風を反映して、積極的な意見交換ができることです。議題に対して押し殺したような沈黙が支配するということや、素通りして結論を出

すということは、まずありません。社外役員からも問題を深掘りするような質問や意見が述べられ、社長をはじめとする社内執行部が丁寧に対応し、回答する場面が多い印象です。

#### 新体制の評価

コロナ禍の中で、CEOが交代し、ロシアとウクライナの紛争などが経営にも少なからず影響を及ぼす状況下で、新社長の小沼氏は圧倒的な若さとパワーで、さまざまな問題に向き合っています。直ちにその成果を数字に反映することは難しいかもしれませんが、前向きな経営姿勢と新たな体制構築のための努力は、評価されるべきでしょう。

#### さらなる成長に向けた課題

サトーの課題は足許の国内の体制を強化しつつ、海外の伸び代になりうる部分の実力をつけていくことだと、考えています。そのためには、一にも二にも「人」の力が重要です。リーダーシップをとって現場をけん引していく力のある「人」の養成と、適材の「人」を発掘していくことが急務です。とりわけ、海外の拠点多岐にわたっていることから、ガバナンスを行き届かせながら、その国の特長を活かした経営を実現していくことがポイントになると考えています。このミッションを出張ベースで対応していくことは困難と思われれます。長期的な視野に立って、その国における「サトー」の経営を実践できる「人」を養成することが望まれます。

#### 取締役会の今後の注力点

現在、東証プライム市場上場企業に求められることは、単に営業成績を向上させることだけにとどまりません。ダイバーシティ、コンプライアンス、SDGs、人権デューデリジェンス等々、想像を超えるほど、多岐にわたり、時間と労力と有為の人が必要とされます。その要請に応えつつ、その上で業績を伸ばしていかなければならないことが、企業の存続と維持に必須な状況です。経営の舵取りは極めて至難の業となっているわけです。

取締役会議長として、また、一社外取締役として、ボードの活性化を図り、「株主目線」や「世の中の目線」を意識して、サトーの経営を支援していく所存です。同時に法律専門家としては、特にコンプライアンスの徹底に注力していきたいと考えています。現代ではどんなに立派な成績を残しても、コンプライアンスに反する不祥事が発生すると、たちどころにマーケットから放逐され、企業の存続が危うくなるからです。

サトーは企業として大いに成長の可能性のあるポテンシャルにあふれた企業であると、私はいつも思っています。伸び代がある分、改善される点は残されています。

小沼社長をはじめ、社内の執行部は厳しい意見に対しても耳を傾ける必要があり、現状、その姿勢は積極的なものと感じています。

これからもサトーの発展のために苦言を呈することを厭わず、積極的意見を述べ、同時に取締役会議長として、ボードをまとめていきたいと思っています。

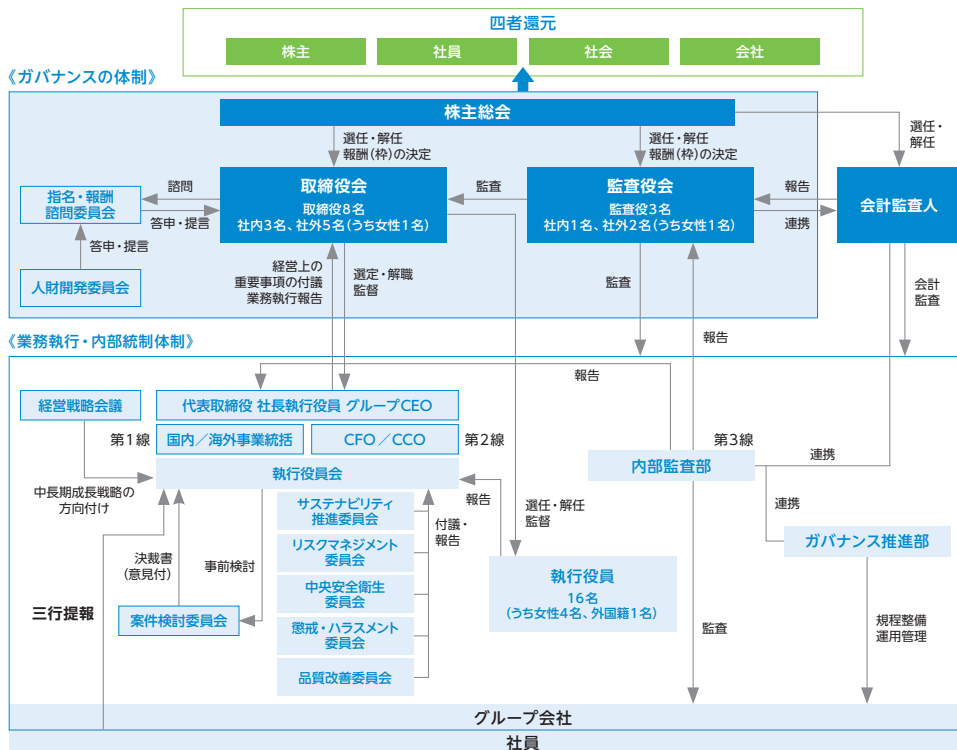


ガバナンス

当社は「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」というビジョンを掲げ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしており、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・効率性を確保する上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、当社は監査役による監査機能の強化を図る一方、多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が過半数となる取締役会構成を実現し、社外役員による透明性の高い経営監督機能の強化を図り、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。

■ ガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図 (2024年6月末現在)

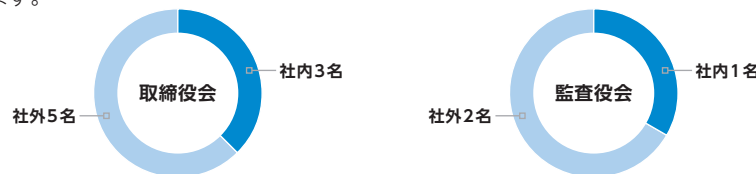


詳しくは [こちら](#) をご覧ください

■ 取締役会の構成と運営状況

取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、2024年6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は2名、社内非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場から経営を適切に監督できる体制にあります。

取締役会は原則毎月開催し、2024年3月期は13回開催しました。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等、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。



■ 取締役会実効性評価

当社は、持続的な企業価値向上に向け、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・評価を定期的に行うこととしております。

2023年度の分析・評価結果は、取締役・監査役から、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いることから、2023年度および直近における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断いたしました。

一方、課題提示がありましたので、引き続き実効性の向上に努めてまいります。

詳しくは [こちら](#) をご覧ください

■ 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、2024年6月末時点において常勤監査役1名に、独立社外監査役2名を加えた監査役3名で監査役会を構成しています。

監査役は、取締役会に出席し経営意思決定プロセスや内部統制環境の有効性を監査し、必要に応じて意見表明を行うほか、会計監査人から定期的に監査計画やレビュー結果の報告を受け、会計監査の適法性・妥当性の確認を行って、会計監査人の業務評価を行っています。

常勤監査役は、執行役員会をはじめとする社内の重要会議に出席し、各種意思決定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。

## ■ 指名・報酬諮問委員会

2021年4月より取締役等の指名および報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、独立社外取締役を委員長とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置して以来、私は報酬諮問委員会の委員長、指名諮問委員会の委員を務めてまいりました。これまで両諮問委員会では、サクセッションプラン、中核人財の多様性確保、役員報酬水準、報酬構成比率、評価指標などについて議論を行い、取締役会への答申を行っており、また指名と報酬の両諮問委員会については、両者が連動する要素があることから統合すべきではないかとの議論が取締役会であったことから、2024年6月以降統合して開催することとしています。

取締役や経営陣を支える管理職層の多様性の確保については、中核人財の育成と持続的な多様性確保を含めた人財基盤の構築が鍵となりますが、指名諮問委員会直下に発足させた人財開発委員会の議論を通じて、その具体化を促進させました。また、コーポレートガバナンス上極めて重要な役員報酬制度については、報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針、個人別の報酬の内容の決定における公正かつ透明性の高い審議の実現に向けた適切なプロセスを設定するなど、取締役会ではできない議論を通じ、取締役会の意思決定に寄与してきたと思います。

企業は現場力でもっています。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。多様性を確保する本来の意味は、多様な人財がその能力を發揮し、価値創造につながる活動をリードすることで、現場力をより高め、企業の活力や競争力を向上させるという点にあると思います。そのために人的資本への投資を含むサステナビリティをめぐる課題への対応は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図る上で重要な経営課題であると認識し、引き続き社外取締役として、そして指名・報酬諮問委員会委員長として、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。



社外取締役  
指名・報酬諮問委員会委員長  
**藤重 貞慶**

## ■ 指名・報酬諮問委員会の議題と今後の課題

2024年3月期において、両諮問委員会は社外取締役3名、執行役員を兼務する取締役1名、非業務執行取締役1名で構成され社外取締役が過半数を占める構成とし、指名諮問委員会は3回、報酬諮問委員会は5回開催しました。

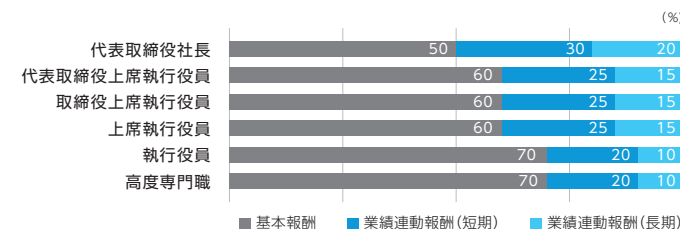
取締役会の実効性に関する分析・評価において、本諮問委員会については、昨年度と比べて討議テーマについての熟慮、検討がなされ、寄与があったとされました。

一方で今後については、CEOや主要ポジションの後継計画、責任範囲の大きさに連動する報酬の在り方についての議論をより深め、役員の評価指標へのエンゲージメントスコア導入検討などを含めた役員報酬設計のプロセスのさらなる透明性担保、従業員男女間格差是正・生涯処遇の在り方などについて、今後も本諮問委員会の中で議論を深めてまいります。

開催日	内容
2023年4月11日	人的資本開示の方向性と有価証券報告書・統合報告書文面について
2023年5月15日	2022年度個人別KPI結果の検証・業績インセンティブについて
2023年6月20日	2023年度個人別KPI設定について①
2023年7月11日	2023年度個人別KPI設定について②
2023年10月4日	執行役員の定年について 中核人財の育成施策について 海外採用GMC責任者向けリーダーシップディベロップメントプログラムについて ダイバーシティ推進に向けた具体的アクション案と実施施策について
2024年1月11日	2024年執行役員・高度専門職の選任について
2024年2月9日	2024年度執行体制における報酬水準、LTI指標について 2024年度BIP信託延長について
2024年3月12日	2024年度執行体制における報酬設定について

## ■ 役員報酬

当社の取締役に関わる役員報酬は、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の方針として、報酬総額の水準とのバランスを考慮し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、非業務執行取締役は固定報酬および非業績連動株式報酬とし、監査役は固定報酬のみとしています。



## ■ サクセッションプラン

2021年4月に指名諮問委員会を設置して以降、個別取締役候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定を行い、サクセッションプランについては、CEOや執行役員後継者候補の検討、アセスメント等を通じて国内外の候補人財の経歴・特性・スキル等の可視化、業務執行状況や資質の確認を進めており、今後も引き続き検討を行ってまいります。

■ マネジメント体制とスキル

WEB 役員の経歴  
<https://www.sato.co.jp/about/company/executives.html>

スキルマトリクス	取締役					監査役					
	社内					社外					
	代表取締役 社長執行役員 グループCEO <b>小沼 宏行</b>	取締役 上席執行役員 <b>笹原 美徳</b>	取締役 <b>鳴海 達夫</b>	社外取締役 <b>伊藤 良二</b>	社外取締役 取締役会議長 <b>山田 秀雄</b>	社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員長 <b>藤重 貞慶</b>	社外取締役 <b>野々垣 好子</b>	社外取締役 <b>南雲 浩</b>	常勤監査役 <b>吉井 清彦</b>	社外監査役 <b>八尾 紀子</b>	社外監査役 <b>久保 直生</b>
企業経営 組織運営	●	●	●	●	●	●	●	●			
業界知識 (営業・技術)	●	●									
国際ビジネス	●			●	●	●	●	●	●	●	
財務・会計				●	●				●		●
法務・ コンプライアンス			●		●				●	●	●
人事・労務			●		●	●	●			●	
ガバナンス・ サステナビリティ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
リスク マネジメント	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
多様性・ 異業種経験	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●



## 会社情報 (2024年3月31日現在)

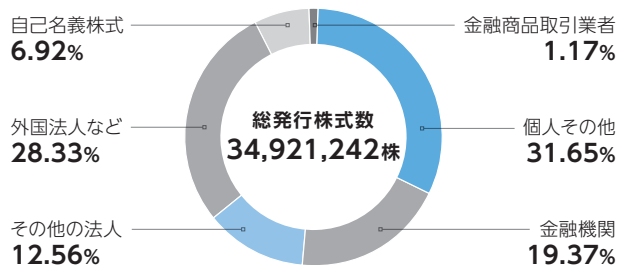
## ■ 会社概要

会社概要	
商号	サトーホールディングス株式会社 / SATO HOLDINGS CORPORATION
本社所在地	東京都港区芝浦三丁目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 社長執行役員 グループCEO 小沼 宏行
資本金	84億円
連結従業員数	5,744名
連結売上高	1,434億円

## ■ 株式情報

株式の状況	
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	9,047名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
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(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,005,500	12.32
公益財団法人 佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,118,500	6.52
サトー社員持株会	1,806,541	5.56
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,486,100	4.57
佐藤静江	897,470	2.76
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	862,040	2.65
横井美恵子	854,345	2.63
岩淵真理	794,570	2.44
藤田昌子	653,360	2.01

(注) 当社は自己株式(2,416,184株)を保有しておりますが、上記大株主から除外しております。また、持株比率は、自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式には、実質的に所有していない株式(失念株)の10株を含み、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式(97,822株)は含んでおりません。大株主について、公益財団法人佐藤陽国際奨学財団の所有株式については、従来どおり合算(名寄せ)して表示しておりますが、その他については、株主名簿の記載どおりに表示しております。

## ■ 株主・投資家アナリストとの対話

## 実施状況等

	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
決算説明会	4回	4回	4回	4回	4回
テーマ・中計説明会	2回	3回	3回	3回	5回
個別面談	277回	260回	164回	147回	205回
個人投資家説明会	5回	2回	2回	1回	2回

## 主な関心事項

決算発表後に多く受けたご質問とご回答を四半期ごとに公表しています。

詳しくは[こちら](#)をご覧ください

## 経営層へのフィードバック実施状況

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見・ご要望は適宜社内共有を行い、経営やIR活動の改善に役立てています。

内容	頻度
取締役会での報告	年2回程度
上位管理職会での報告	年2回程度
社長・役員との共有	随時

## ■ 「IR優良企業賞」におけるサトーホールディングス株式会社の順位

FY19	FY20	FY21	FY22	FY23
31-40	51-60	31-40	81-90	41-50

2021年に「IR優良企業特別賞」を受賞いたしました。

詳しくは[こちら](#)をご覧ください

※一般社団法人日本IR協議会による



SATO HOLDINGS CORPORATION

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

 /SATOHoldingsJP     /SATOHoldingsJP     /satoholdings-jp

 /sato\_groupjp     /@satoholdings