

CEOメッセージ



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。自分です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「人財」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^{※1})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^{※2}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」でも発揮できていると考えています。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、ベンダーマーケティング(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、減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となる、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ュ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