

グループCEOメッセージ

変革の3年目——次の社会をかたちづくる存在をめざして

- 収益基盤の強化とともに、次の成長ステージへの布石を打つ
- 社会課題への本質的な貢献を通じ、サトーならではの価値を追求
- 持続的成長の基盤は「人」——挑戦が根付く風土をさらに育む

「変革の3年目」

——事業と組織の重心を定める

2023年にグループCEOに就任してから、はや3年目となります。この間、私は「変わりゆく社会から必要とされ続ける会社」として、サトーが何を磨き、何を守り、どう変化すべきかを問い続けてきました。現場の声に耳を傾け、日々の仕事の中にこそ答えがあると信じ、経営の意思決定を積み重ねてきました。

私がグループ全体を俯瞰するようになり強く実感したのは、「サトーという企業は、まだまだ伸びしろのある会社だ」ということでした。ただ、そのポテンシャルを引き出すためには、まず“バランスを崩していた体”を整える必要があった。筋肉をつけて鍛える前に、まずは血流をめぐらせ、体幹を安定させなければ、どれだけ走ろうとしても怪我をしてしまう——それが、当時の私の正直な印象でした。

株式会社サトー
代表取締役 社長執行役員 グループCEO

小沼 宏行

グループCEOメッセージ

だからこそ、中期経営計画(2024~2028年度・以下、中計)の最初のフェーズでは、「柔軟に進化できる組織」への転換に取り組んできました。全体最適な判断を迅速に行える体制への再構築、収益構造の見直し、変化に対応できる柔軟な人材育成の体制づくり、そして次の成長に向けた事業探索にも着手しました。加えて、サトーが社会に果たす役割をあらためて問い直し、「マテリアリティ(重点的に取り組むべき社会課題)」の改訂も行いました。2024年度は、こうした変化に向けた取り組みと歩調を合わせるように、売り上げ・利益ともに前年に続いて過去最高を記録しました。

これは単なる数値の話ではなく、「やればできる」という実感が社内に生まれたこと、そして一歩ずつでも確実に、変化への手応えをつかみ始めたことの表れでもあります。しかし、これはまだ通過点に過ぎません。私たちがめざすのは、「Perfect and Unique Tagging (PUT)」によって、あらゆるモノや人の動きを情報化し、社会全体の動きが最適化されていく未来の実現です。2030年に向け、そのビジョンの実現への挑戦が本格化しつつあります。サトーという企業が、未来の社会の中でどのような価値を発揮できるか。その存在意義を問い直しながら、さらなる成長への筋肉をつけていく。そんな節目に、私たちは今立っています。

有言実行の経営

—— 中計1年目で得た手応えと、未来への視座

2024年度は、中計における「利益回復フェーズ」の起点と位置付け、大きな取り組みを進めてきました。その象徴が、2025年4

月のホールディングスと中核事業会社の統合です。持株会社体制の下で一定の成果を上げてきた一方で、環境変化に対応した迅速な意思決定や経営資源配分の最適化という観点では限界がありました。今回の統合は、経営判断のスピードと柔軟性を両立するための大きな転換点です。段階的に進めてきた組織再編の集大成であり、次の進化に向けた土台整備でもあります。併せて、事業運営の在り方そのものも見直しました。従来は商品セグメントごとに分かれていた商品企画・開発・製造・営業推進といった各機能を一つの組織に統合し、収益構造の可視化を進めました。現時点では、可視化の進展により全体最適の視点を持てるようになっており、今後はこれが、重複投資の回避やコスト削減、さらには的確な成長投資の判断へとつながる——その起点になると見えています。こうした動きは、就任初年度に私自身が課題と感じていた「組織の多層化によるスピードの鈍化」への、具体的な解決策の一つです。

業績に関して、日本事業では、原材料・物流・人件費などのコストの高騰が続く中、私たちはお客さまの課題を的確に捉えた戦略提案を行いました。その結果、ほぼ全ての市場で成長を実現し、利益率の改善につながりました。また、営業活動の評価軸を売り上げから利益へと見直したことで、現場にも意識の変化が広がっています。価格改定も適正に進み、「利益を生む体質」への転換が組織に浸透し始めています。海外事業においては、「持続的・効率的な成長の追求」というテーマの下、ソリューション提案型のビジネスが各地で浸透しつつあります。その実現に向け、成功事例をグローバルで横展開する仕組みや、販売店向けの教育ツールの整備にも取り組みました。グローバル規模で事業を展開するお客さまに向けた提案が進んでおり、保守を含む当社のサービス体制



や対応力が評価されています。今後は、リカーリング型の収益基盤を支えるサプライ(ラベルなど)供給体制の強化に引き続き取り組んでいきます。グローバル経営の信頼性を支えるガバナンス体制やサイバーセキュリティ、また、ブランド強化に向けた投資も段階的に進めていきます。

こうした変化が重なった結果、2024年度は過去最高益を達成することができました。ただし、重要なのは数字そのものではなく、その背景にある「変化の質」だと私は考えています。言葉だけでなく、行動で示してきた。この1年を通じて、組織としての実行力が少しずつかたちになり始めていると感じています。もちろん、これで満足しているわけではありません。中計2年目以降は、改善した収益基盤を維持しながら、いかにして2030年ビジョンの実現に向

グループCEOメッセージ

けた成長フェーズへと移行するか。それこそが、これからの経営において最も重要なテーマであり、真価が問われる部分です。

社会課題の核心に踏み込む

—CSVの深化とPUTが拓く新たな可能性

将来の成長について問われた時、私は、当社が提供できる価値の“質”が、今まさに広がりを見せていると感じています。その一つの現れが、2025年度に改訂した「マテリアリティ」の枠組みです。これまで私たちは、お客さまの業務改善や現場の効率化に貢献してきました。製造現場の省力化や、投薬の安全を支える三点



認証の仕組み*1、食品トレーサビリティの確保など、結果的に社会課題と向き合ってきた場面は少なくありません。しかし、今回の改訂では、これら個別の事例を超えて、サトーの技術や事業が社会全体の構造的課題——例えば人手不足、環境負荷、偽装防止、循環型経済の推進といったテーマ——に対して、より直接的・本質的な解決手段になりうる事が明確になってきました。これからは「お客さまの課題に応える」だけでなく、「社会が企業に求める役割」に対してもお客さまと共に応えていく。それが、私たちが描くCSV (Creating Shared Value)*2の進化形です。

そうしたCSVの志を具現化する鍵の一つが、「PUT」です。PUTは、重要な製品・資源・設備・人などに唯一(一意)の情報を持たせ、リアルとデジタルをつなぐ「タギング」の新たな構想です。医薬品や血液、食品、循環資源といった、高度な安全性・真正性、さらには透明性やトレーサビリティが求められる分野において、全自動での情報管理を実現する“社会インフラとしてのタギング”をめざしています。

この構想はすでに、血液の供給網(サプライチェーン)管理、物流DX(デジタルトランスフォーメーション)、AIソリューション、サーキュラーエコノミーという4つの領域で、私自身がリードしながら事業化への布石を打ち始めています。これらの分野に共通するのは、「信頼性の担保」と「社会全体の仕組みの持続可能性」が問われているということです。血液では、深刻な供給不足への対応が喫緊の課題となっており、限られた資源を正確かつ安全に管理・流通させる仕組みが求められています。物流では人手不足と効率化、サーキュラーエコノミーでは資源の枯渇リスクなど、全てが社会的に解決を迫られるテーマです。

そうした領域で、なぜ私たちサトーが挑むのか。それは、創業以来、現場と共に歩み、識別・認証の領域で“確かな情報”を扱ってきた歴史があるからです。単に技術やタグを提供するのではなく、業務プロセスに入り込んで、運用レベルでの信頼性を構築してきた経験と視点。それこそが、社会インフラとしてPUTを機能させる上で欠かせないサトーの強みだと考えています。PUTは、サトーのビジネスのステージを一段引き上げる原動力になる、そう確信しています。マテリアリティの改訂という内省と対話のプロセスを通じて、環境や社会課題の解決に、サトーならではの力で貢献できる手応えを得ました。だからこそ、今が勝負の時です。社会課題と自社の強みが交差するこの領域に、覚悟をもって挑んでいきます。

*1 三点認証: 医療現場で、患者・薬剤・看護師の3つの情報を確認することで、患者誤認を防ぐとともに、誰がどの患者にどの薬を投与したのかを記録する仕組み

*2 CSV (Creating Shared Value): 社会課題の解決と企業の成長を同時に実現する経営の考え方

人と企業文化の力を信じて

—挑戦が根付く組織へ

PUTやCSVを実現していく上で、最も本質的な投資は何か。私はそれを「人」にこそ見出しています。技術でも戦略でもなく、“誰がやるか”によって、未来の可能性は大きく変わる。だからこそ、自ら挑戦できる人の成長こそが、企業の真の力になると考えています。

サトーには「あくなき創造」という社是があります。これは単なるスローガンではなく、自らの力で世の中に貢献しようとする利他的精神を表すものです。実際、当社の従業員はお客さまの現場に深

グループCEOメッセージ

く入り込み、泥くさくとも意味のある提案を届けようとする姿勢を受け継いできました。PUTのような構想を実装していくには、何よりも現場が主体的に動けることが不可欠だと、私は確信しています。そうした取り組みの根底には、誰かに指示されて動くのではなく、自らの意志で動き、自らの言葉で語り、自らの頭で考える——そんな自立・自律を促す風土があります。これはサトーの大きな強みであり、今後も伸ばしていきたいところです。

一方で今、特にグループ会社の経営人財については、一定の育成強化が必要だと感じています。経営者としての基礎力にはばらつきがあり、それが企業価値の持続的な成長に関わるリスクになるとの認識の下、現在、選抜型育成やサクセッションプランの強化など、制度面・育成面での取り組みを段階的に進めています。とはいえ、仕組みを整えただけでは足りません。要は、自らの意志で経営に取り組める人をどう増やせるか。その点では、まだ道半ばです。

そのような中で、理念を共有し、従業員の意志と日々の仕事を結びつけていく取り組みも重視しています。例えば、サトーが大切にするクレド(Credo)は、共通の価値観や振る舞いの指針です。それを日常でどう体現しているかをたたえる「Credo Awards」は、世界中の従業員が取り組みを共有し、互いにたたえ合うグローバルイベントとして定着してきました。理念と個人の挑戦とをつなぐこのような場づくりは、今後さらに広げていきたいと考えています。

また、100周年に向けて若手が中心となって動いている「Our100thプロジェクト」では、従業員一人一人が“自分たちが未来をつくる”という意志の下に、アイデアを持ち寄りながらさまざまな挑戦が始まっています。変化を前向きに楽しめるこうした動

きも、今のサトーを象徴していると感じます。こうした姿勢を、会社全体にもっと広げていきたい。挑戦する人が報われる会社になりたい。そう、私は本気で思っています。「やってみたい」と思った人に機会を与え、自らを試し、失敗を恐れずに次に進む。その繰り返しが、サトーという会社の強さの源泉になるはずです。好奇心を持って、自ら動いていける人が集まり、互いに学び合い、高め合っていく。私は、そんな組織をこれからも大切に育てていきたいと考えています。

未来を見据えた責任ある変化へ —— 経営者として果たすべきこと

私は車が好きで、特に古い車を丁寧に整え、当時の雰囲気を残しながらも、現代の技術で快適さや安全性を付加し、製造当時よりも魅力的な車に仕上げていくというスタイルに共感しています。ただ維持するのではなく、その時代にふさわしい価値を加えて未来へつなぐ——それは経営にも通じる姿勢です。85年の歴史を持つサトーという企業を、より良いかたちに整え、次の経営者に託す。それが、今私に課せられた役割です。

そのためには、変化を恐れず、基礎から問い直す覚悟が必要です。私たちは今、社会課題の核心に踏み込み、PUTという新たな構想を掲げながら、CSVを成長の原動力に変える挑戦を始めています。その実装を支える人の力、現場に寄り添う文化、そしてグループ全体の底上げ——あらゆる変革を「未来への準備」として位置付けています。



サトーは、暮らしや社会の中で、目立たずとも確かな役割を果たしている企業です。気付かれにくいからこそ、価値を届ける努力を怠ってはならない。私は、サトーの可能性を信じています。そしてこの企業を、「世の中の信頼を支える存在」として、次の社会にしっかり手渡していきたいと考えています。

2025年8月

代表取締役 社長執行役員 グループCEO

小坂宏行

価値創造プロセス

「タグging」を通じてモノや人に情報をひも付け、社会や現場の課題解決を支える独自の価値創造を展開しています。

現在は「DCS & Labeling」による現場データの活用を基盤とし、今後は「Perfect and Unique Tagging (PUT)」によって価値循環のさらなる拡大をめざします。

