

第67回

定時株主総会招集ご通知

開催日時

2017年6月20日(火曜日)
午前10時(受付開始午前9時)

開催場所

東京都港区赤坂九丁目7番2号
東京ミッドタウン
ミッドタウン・イースト
地下1階 東京ミッドタウン・ホールB

決議事項

- 第1号議案 剰余金処分の件
- 第2号議案 資本準備金の額の減少の件
- 第3号議案 定款一部変更の件
- 第4号議案 取締役11名選任の件
- 第5号議案 監査役1名選任の件
- 第6号議案 補欠監査役1名選任の件

目次

株主の皆さまへ(トップメッセージ).....	1
招集ご通知.....	7
株主総会参考書類.....	11
事業報告.....	29
連結計算書類・計算書類.....	52
監査報告.....	58

サトーホールディングス株式会社
www.sato.co.jp

証券コード:6287





代表取締役社長 兼 CEO

松山一雄

代表取締役副社長 兼 COO

小龍龍太郎

株主の皆さまにおかれましては、平素より格別のご高配を賜り、心より厚く御礼申し上げます。

	2016年度の業績	前期比
売上高	106,302百万円 過去最高	0.8%
営業利益	6,104百万円	△5.4%
営業利益率	5.7%	△0.4ポイント
EBITDA ^(※1)	11,296百万円	△2.4%
海外売上高比率	36.6%	△0.7ポイント
ROE ^(※2)	6.2%	△0.9ポイント

※1 EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

※2 ROE=自己資本利益率

当期の連結業績は、売上高1,063億円（前期比100.8%）、営業利益61億円（同94.6%）、親会社株主に帰属する当期純利益は32億円（同87.3%）で増収減益となりました。国内事業の収益性が改善し力強い営業増益（同113.8%）を達成した一方、為替変動および新興国における市場環境の悪化等によって海外事業が大幅な営業減益（同62.6%）となり、連結業績に大きな影響を及ぼしました。減益要因に対する施策を速やかに実行し、業績回復に向け全社を挙げてまい進してまいります。

2016年度の業績を振り返って

まず2016年度の最重要課題として掲げた4事業（国内、RFID、北米、Argox）に対する取り組みの成果についてご報告致します。

●国内：「モノ売りからコト（ソリューション）売りへの変革」の成果が出始めています。人手不足を背景に、物流業、製造業を中心に高まる省力化ニーズが追い風となり、現場の生産性向上に直結

するソリューション商談が活性化しました。それに伴いハード、サプライの売上高が前期を上回り、利益率の改善も進んでおります。

●RFID：他社と一線を画する「メイド・イン・ジャパン」品質のオリジナルICタグを製造・販売できる体制を整えました。多くの企業にとって喫緊の課題となっている「人手不足の解消」「働き方改革」に対し、ICタグで労働生産性を高める付加価値の

高いソリューションを一層強化していきます。

●**北米**：北米のベースビジネスを担うSATO America社は、戦略機の拡販や大口商談の受注等により増収増益と好調を維持しております。一方、ソフトウェアを軸とした新事業開拓を担うSATO Global Solutions社が進めるリテール向けのデジタルソリューションの開発費用がかさみ、北米全体としてはわずかながら営業減益となりました。

●**Argox**：2016年度に経営体制を強化し拡販に取り組みましたが、市場環境の悪化や新商品投入の遅れにより収益の回復には至りませんでした。

さらに、アルゼンチンのAchernar社は景気低迷により主要顧客への販売が延伸し、ロシアのOkil-Holding社でも在庫見直し等に伴う一過性の損失を計上するなど、前期まで海外業績をけん引していたプライマリーラベル専業の2社も減益に転じました。これらの特殊要因が重なり海外事業は全体として減益となりましたが、ベースビジネスは伸長しており、現地通貨ベースでは全地域で増収を達成致しました。

2017年度の見通し

2017年度の連結業績は、売上高1,135億円（当期比106.8%）、営業利益60億円（同98.3%）、親会社株主に帰属する当期純利益36億円（同111.8%）を見込みます。

ベースビジネスである「自動認識ソリューション事業」は、国内・海外ともに堅調に推移し、売上高

（1,130億円）、営業利益（77億円）ともに過去最高を更新する見込みです。

一方で、2017年1月に完全子会社化したイギリスのDataLase社が持つ「インライン・デジタル・プリンティング（IDP）」技術およびサトーの独自技術であるCO₂削減剤の「エコナノ[®]」を軸として2017年度から本格的に取り組む「新素材事業」は、DataLase社の研究開発費とのれん償却費の発生等により17億円の営業損失が見込まれ、この結果、連結営業利益において若干の減益を見込んでおります。

IDPIは、特殊な顔料の塗布によりあらゆるモノを感熱素材に変える世界唯一の技術であり、モノに情報を紐付けする「最後の1cm[®]」を本分とするサトーグループのコア事業との親和性が高く、エコナノ[®]とともに私たちにしかできない高付加価値な新素材事業の確立が期待できることから戦略的重要性が大きいと考えています。この投資を实らせ「自動認識ソリューション事業」と並ぶ新たなコア事業に育て上げ、2019年度に黒字化、2020年度からの利益貢献を展望しています。

なお前期からの最重要課題の「北米」は、SATO Global Solutions社が開発するデジタルソリューションのクラウド型基本ソフトウェアの完成を上期に見込んでおり、下期からは本格展開が始まります。また「Argox」でも、新たな成長市場の開拓、大口商談の出荷、新商品の発売に加え、プリンタ単品売りからパッケージ販売へと売り方を変え、収益力の強化を図ります。

足し算ではなく掛け算 サトーグループ×IDPの戦略的意義

IDPがもたらす2つのシナジーを追求し、人・モノ・情報の「最後の1cm®」をつなぐというサトーグループの立ち位置をより明確にするとともに、私たちが本業で社会に提供する価値（正確、省力、省資源、安心、環境）に、一人一人の消費者の「感動」という新しい軸を生み出していきます。

シナジー 1. サトーグループの自動認識ソリューションの顧客価値がさらに向上：

大量・高速印字が求められる生産ラインやICタグへの印字対応、またお客さまの現場に入って運用提案を行うサトーグループの総合的なソリューション力の強化につなげます。



IDPによる高速印字

シナジー 2. 持続可能でパーソナライズされたパッケージングソリューションの実現：

IDPIは「生産工程の最終段階での可変情報印字やパッケージデザイン」を可能とするため、個々の消費者向けに個別仕様対応（パーソナライズ）したパッケージを、迅速かつ低コストで生産できるようになります。ここにCO₂削減剤「エコナノ®」や、ラベル・パッケージデザインの提案などを組み合わせることで、全く新しい素材ビジネスの事業化（すなわち、素材革命）を進めていきます。人やあらゆるモノがデータでつながるIoT社会において、お客さま企業と消費者とのエンゲージメントに貢献し、消費者に「感動」を届けるための企業活動に資すると考えています。



パーソナライズされたパッケージを生産可能に

株主の皆さまへメッセージ

当期の配当金は中間期を3円増配の30円、期末を2円増配の30円とすることで、年間配当は60円（前期55円）の予定です。今後も安定的かつ継続

的な増配を行うべく、資本生産性を高め、株主価値の向上を目指します。株主の皆さまにおかれましては、今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

企業理念のビジョン改定と新5カ年中期経営計画(2017~2021年度)を策定 ~時代の変化に合わせ、事業を進化させていくサトーグループ~

企業理念のビジョンの改定

このたび、企業理念のビジョンを改定しました。サトーグループのコア事業が「自動認識ソリューション」であることは不変ですが、「素材革命」とのシナジーという新しい事業領域に挑戦するという決意と、「世界のお客さまから最も信頼される企業になる」べく、時代の変化を捉えて自らを進化させ続ける会社でありたいという志をビジョンに反映させました。

サトーグループ企業理念 (SATO Group Values)

使命 (Mission)

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 (Vision) 改定

自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになること。
変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。

IoT・AI・SNS・自動化が進み、私たちの生活が大きく変わり始めている今、サトーグループが追求するのは、人・モノ・情報の『最後の1cm®』をつなぎ、「正確・省力・省資源・安心・環境・感動」という価値を生み出して、人々に実感してもらうことです。その実現のため、自動認識技術と素材革命を融合させ、新しい次元のビジネスモデルを創造します。

信条 (Credo)

- 「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。

新中期経営計画の策定

「持続可能な成長力と収益基盤の確立」という経営目標はそのままに、DataLase社の完全子会社化に伴い、外部環境の変化と事業領域の広がりを組み込んだ新たな中期経営計画（以下、新中計）を策定致しました。

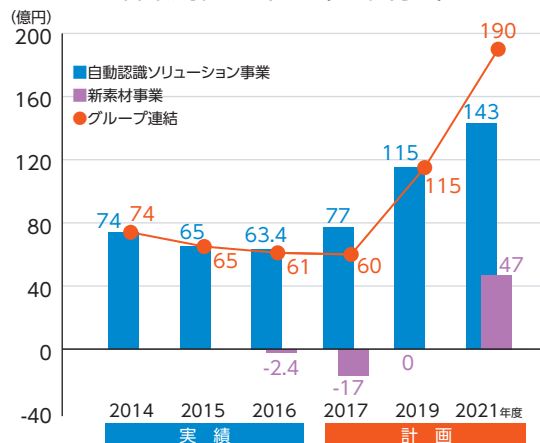
経営目標

	2016年度	2021年度
売上高	1,063億円	1,600億円
営業利益率	5.7%	12%
EBITDAマージン	10.6%	15%
海外売上高比率	36.6%	50%
ROE*	6.2%	16%

※ ROE=自己資本利益率

※2020年度にフルカラーIDPを事業化、2021年度以降収益貢献を見込むことから、新中計の最終年度を2021年度としました。

新中期経営計画（営業利益）



新中期経営計画が目指すもの

今、世の中が大きく変化しています。新中計が目指すものは、外部環境の変化に対して受け身で流されるのではなく、自ら能動的に変化を起こしていくことにあります。私たちは、サトーグループが対応すべき変化として2つに着目しました。

外部環境の変化 1：

IT革新によって「デジタルトランスフォーメーション」が加速しており、その革新スピードにリアルな現場の生産性の向上が追いつかず、「人手不足」「働き方改革の必要性」が顕在化していること。

外部環境の変化 2：

スマートフォン等の普及により、消費者が2次元コードやICタグ等の自動認識技術を活用できるようになっていること。同時に消費者の価値観が多様化し、購買行動が大きく変化し始め、従来のマーケティングでは捉えきれなくなっていること。

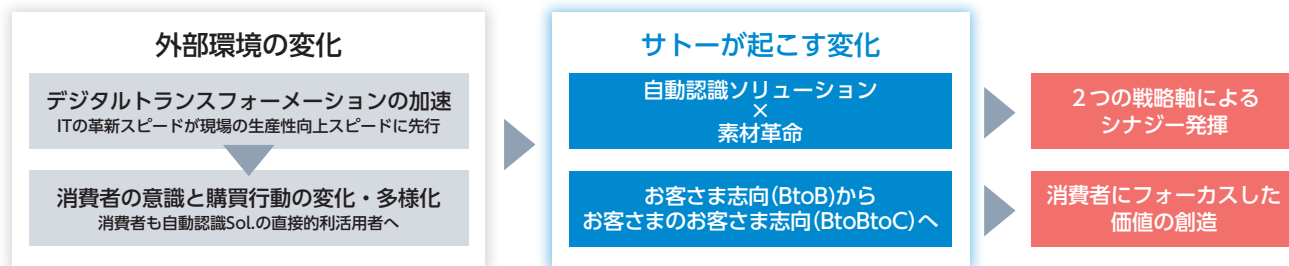
これに対して、私たちは2つの変化を起こします。

サトーグループが起こす変化 1：

コア事業である「自動認識ソリューション事業」と、新たな取り組みである「素材革命」を掛け合わせてシナジーを起こし、現場の生産性の飛躍的向上をもたらすイノベーションを創造します。

サトーグループが起こす変化 2：

「お客さま」のニーズのその先を捉えるため、「お客さまのお客さま」である消費者のニーズに着目。現在の「BtoB」の事業モデルを「BtoBtoC」へ進化させ、新しい顧客価値の創造に挑戦します。



2つの戦略軸と5つの戦略

自動認識ソリューション		
① 日本事業	既存のビジネスモデルに新しい「何か」を組み合わせ、付加価値を高める「DCS&Labeling+One」でソリューション事業の強化	▶ 利益率強化
② 海外事業	現場力（お客さまの現場へ赴き、運用を理解し、課題解決する）で日本の成功モデルDCS&Labelingの実践に徹する	▶ 原点回帰
素材革命		
③ 新素材事業	世界唯一の素材革命を事業化し、自動認識ソリューションとのシナジーと新たな顧客価値を創造する	▶ 新コア事業確立
④ ゲームチェンジャー	ゲームを変える顧客志向イノベーションを起こし、事業化する	▶ 差別優位確立
⑤ グループ全体最適	グローバル経営の全体最適(Operational Excellence)を実現する	▶ 持続可能な経営体制確立

サトーグループは今年創業77周年を迎えますが、これまでも時代の変化を機会に変えて、事業の発展を遂げてまいりました。このたびの新ビジョン、新中計も変化をよるこぶ私たちのDNAに立脚したものです。新ビジョンの下、新たな経営目標の実現にグループ一丸となり取り組みます。

株主各位

(証券コード：6287)

2017年6月2日

東京都目黒区下目黒一丁目7番1号

サトーホールディングス株式会社

代表取締役 松山 一雄

(連絡先) 東京都目黒区下目黒一丁目7番1号

サトーホールディングス株式会社

総務・法務部

第67回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第67回定時株主総会を下記のとおり開催致しますので、ご出席くださいますようご案内申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、以下のいずれかの方法によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類(11～28ページ)」をご検討いただき、2017年6月19日(月曜日)午後5時45分までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

郵送による議決権の行使

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、上記の行使期限までに到着するようにご返送ください。

インターネットによる議決権の行使

10ページに記載の「インターネットによる議決権行使の場合」をご確認のうえ、上記の行使期限までに賛否をご入力ください。

敬 具

インターネットによる開示について

当社は、法令および定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知に際し提供すべき事項のうち、「連結計算書類」および「計算書類」の各注記につきましては、インターネット上の当社ウェブサイト「投資家情報 (<http://www.sato.co.jp/ir/>)」に掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載しておりません。
したがって、本招集ご通知の提供書面は、監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をした書類の一部であります。

記

1 日 時	2017年6月20日（火曜日）午前10時
2 場 所	東京都港区赤坂九丁目7番2号 東京ミッドタウン ミッドタウン・イースト 地下1階 東京ミッドタウン・ホールB <small>詳細につきましては、65～66ページの株主総会会場ご案内図1、2をご参照ください。</small>
3 目的事項	報告事項 1. 第67期（2016年4月1日から2017年3月31日まで） 事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の連結 計算書類監査結果報告の件 2. 第67期（2016年4月1日から2017年3月31日まで） 計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金処分の件 第2号議案 資本準備金の額の減少の件 第3号議案 定款一部変更の件 第4号議案 取締役11名選任の件 第5号議案 監査役1名選任の件 第6号議案 補欠監査役1名選任の件

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、本株主総会招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 当日は株主総会会場入口において当社をより深くご理解いただくための展示を行う予定です。
- 代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する他の株主1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証する書面のご提出が必要となります。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイト (<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>) に掲載させていただきます。

議決権行使等についてのご案内

株主総会参考書類（11～28ページ）をご検討のうえ、行使していただきますよう、お願い申し上げます。

議決権の行使には以下の3つの方法がございます。

株主総会への出席による議決権行使



同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。

郵送による議決権行使



各議案に対する賛否をご表示のうえ、2017年6月19日（月曜日）午後5時45分までに到着するようご返送ください。
詳しくは、下記をご覧ください。

インターネットによる議決権行使



当社の指定する議決権行使サイト（<http://www.evotest.jp/>）にアクセスしていただき、2017年6月19日（月曜日）午後5時45分までにご行使ください。
詳しくは、次ページをご覧ください。



議決権行使書のご記入方法

サトーホールディングス株式会社 御中

株主総会日 議決権の数
2017年6月20日 _____ 股

私は上記開催の定款株主総会（総代会または総会の場合を含む）の議案につき、右記（賛否を○印で表示）のとおり議決権を行使いたします。
2017年6月 日

議案	原案に対する賛否
第1号	賛 否
第2号	賛 否
第3号	賛 否
第4号	賛 否
第5号	賛 否
第6号	賛 否

差平日現在のご所有株式数 _____ 株
議決権の数 _____ 股
議決権の数は「単位ごとに1股となります。」

お 願 い
1. 当日株主総会にご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。以下のいずれかの方法によりお早めに議決権を行使いただきますようお願い申し上げます。
① 議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、ご返送下さい。ただしより専用サイト（<http://www.evotest.jp/>）から議決権を行使していただく方法。
2. 第4号議案において、候補者の一部の者について、賛否の意思を表示される場合は、株主総会参考書類の候補者番号をご記入ください。

ログインID _____
仮パスワード 「株主番号+01」 _____

サトーホールディングス株式会社

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

【第4号議案】

- 全員賛成の場合 ➡ 「賛」の欄に○印
- 全員反対する場合 ➡ 「否」の欄に○印
- 一部の候補者を反対する場合

➡ 「賛」の欄に○印をし、
反対する候補者の番号をご記入ください。

【議決権の行使のお取り扱いについて】

議決権行使書用紙において、議案につき賛否のご表示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとして取り扱うこととさせていただきます。

インターネットによる議決権行使に必要な、「ログインID」と「仮パスワード」が記載されています。

インターネットによる議決権行使の場合



パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から以下の議決権行使サイトにアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご入力いただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

行使期限

2017年6月19日(月曜日) 午後5時45分まで

(ただし、毎日午前2時から午前5時までは取り扱いを休止させていただきます。)

議決権行使サイト

▶ <http://www.evote.jp/>

▽ 以下はパソコンのログイン画面を表示しております。

議決権行使サイトにアクセスし、お手元の議決権行使書の右下*に記載された「ログインID」と「仮パスワード」をご入力ください。
(*9ページの議決権行使書イメージ図をご参照ください。)

株主様以外の方による不正アクセス(“なりすまし”)や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることとなりますのでご了承ください。

■ログイン

ログインID、パスワードをご入力のうえ、「ログイン」を選択してください。

(※桁区切りに入力してください)

ログインID - - - (半角)

パスワード
または仮パスワード (半角)

ログイン

パスワードを変更される場合は、ログインIDおよび現在ご登録されているパスワードをご入力のうえ、「パスワード変更」を選択してください。

パスワード変更

■複数回にわたり議決権を行使された場合の取り扱いについて

- ① インターネットと議決権行使書用紙の郵送により、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- ② インターネットによって、複数回、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。またパソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効とさせていただきます。

○議決権行使サイトご利用時の注意事項については、インターネット上の当社ウェブサイトもご参照ください：
<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

電話番号: **0120-173-027** (受付時間 午前9時~午後9時、通話料無料)

株主総会参考書類

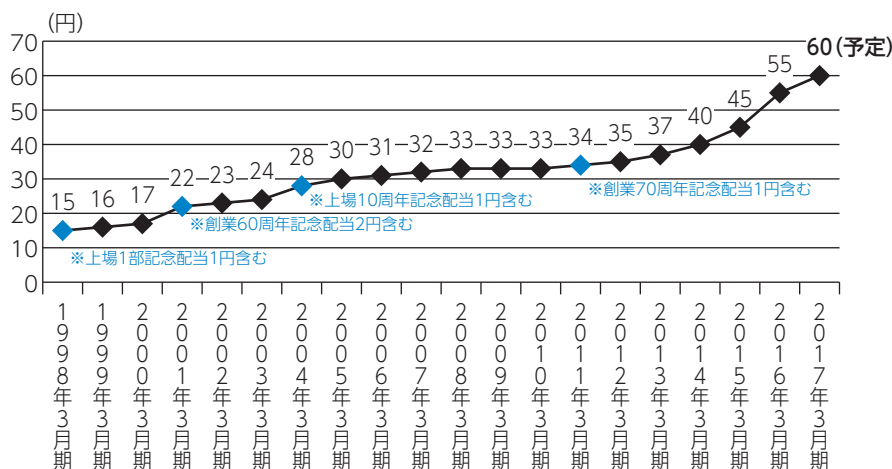
第1号議案 剰余金処分の件

第67期の期末配当金につきましては、当期の業績ならびに経営環境を総合的に勘案致しました結果、以下のとおりと致したく存じます。

配当財産の種類	金銭と致します。
配当財産の割り当てに関する事項 およびその総額	当社普通株式1株当たり 金 30円 配当総額 1,012,265,310円
剰余金の配当が効力を生じる日	2017年6月21日

この結果、中間配当金（1株当たり30円）を含めた年間配当金は1株当たり60円となり、前期実績に比較して5円の増配になります。

配当金の推移



剰余金の配当等の決定に関する方針

利益配分につきましては、株主、社員、社会、会社に対する「四者還元」を基本方針とし、1株当たりの企業価値向上、安定的かつ継続的な配当および今後の事業拡大のための内部留保、業績、経営環境を総合的に勘案して決定することとしております。

第2号議案 資本準備金の額の減少の件

今後の資本政策の柔軟性および機動性を高めるため、会社法第448条第1項の規定に基づき、資本準備金の額を減少し、その同額をその他資本剰余金に振り替えるものであります。

- (1) 減少する資本準備金の額
資本準備金の額 7,927,279,518円 (全額)
増加する剰余金の項目およびその額
その他資本剰余金 7,927,279,518円
- (2) 資本準備金の額の減少が効力を生ずる日
2017年6月30日 (金) を予定しております。

第3号議案 定款一部変更の件

1. 提案の理由

当社グループは「2017年－2021年度新中期経営計画」において「インライン・デジタル・プリンティング(以下、IDP)事業への注力」、「RFIDソリューションビジネスの強化」、「エコナノ®事業の拡大」等を主要施策に掲げております。

こうした当社事業の変革に柔軟かつ機動的に対応できるように、現行定款における事業目的を追加するため、現行定款第2条(目的)の変更を行うものです。

2. 変更の内容

変更の内容は、次のとおりであります。

(下線部分は変更箇所を示しております。)

現行定款	定款変更案
(目的)	(目的)
第2条 (条文省略)	第2条 (現行どおり)
(1)～(4) (条文省略)	(1)～(4) (現行どおり)
(5) ラベル、シール、タグ(値札、商品札等)、チケット、カード(磁気カード、アイシーカード、ポストカード等)等を使用する表示用機械器具の製造販売	(5) ラベル、シール、タグ(値札、商品札等)、チケット、カード(磁気カード、アイシーカード、ポストカード等)、 <u>RFID等</u> を使用する表示用機械器具の製造販売
(6) 前各号の機械器具の保守	(6) <u>コンピュータ等情報機器のシステム設計ならびにソフトウェアの開発および販売</u>
(7) <u>コンピュータ等情報機器のシステム設計ならびにソフトウェアの開発および販売</u>	(7) 前各号の機械器具の保守
(8)～(12) (条文省略)	(8)～(12) (現行どおり)
(13) テープ類の製造販売	(13) テープ類およびフィルムの製造販売
(14) ラベル、シール、タグ(値札、商品札等)、チケット、カード(磁気カード、アイシーカード、ポストカード等)、ポスター、チラシ、伝票等の製版、印刷、加工ならびに製造販売	(14) ラベル、シール、タグ(値札、商品札等)、チケット、カード(磁気カード、アイシーカード、ポストカード等)、RFID(ラベル、シール、タグ等)、ポスター、チラシ、伝票等の製版、印刷、加工ならびに製造販売

現行定款	定款変更案
(15) 接着剤、剥離剤の製造販売	(15) 接着剤、剥離剤の製造販売
(16) インキローラー、カーボンリボンおよびトナーの製造販売	(16) <u>感熱顔料、インクおよび精密機器ならびにインキローラー、カーボンリボン、トナーの製造販売</u>
(17) ラベル、シール用紙類の製造販売	(17) ラベル、シール用紙類の製造販売
(18) 包装機械器具の製造販売	(18) 包装機械器具の製造販売
(19) 上記各号に関する輸出入業務	(19) 上記各号に関する <u>開発（システム開発を含む）および輸出入業務</u>
(20) ～ (28) (条文省略) (新 設) (新 設) (新 設)	(20) ～ (28) (現行どおり) (29) <u>印刷物の企画、デザイン、編集、制作</u> (30) <u>広告の企画、制作、印刷業務</u> (31) <u>経営コンサルタントおよび各種マーケットリサーチ</u>
(新 設) (新 設)	(32) <u>医療、医薬に関するソリューションの企画、提案</u> (33) <u>NVC（ナノベシクルカプセル）を応用した製品の開発、製造、販売</u>
(新 設) (新 設)	(34) <u>環境関連製品（CO2削減）の開発、製造、販売</u> (35) <u>カーボンオフセットに関連する調査、開発、製造、販売</u>
(新 設) (新 設) (新 設)	(36) <u>環境関連コンサルタント業務</u> (37) <u>環境関連分析業務</u> (38) <u>上記(1)乃至(23)および(33)乃至(37)各号に関連する試作、量産、製造に関する加工技術の調査、計画、設計、技術指導、技術協力、教育訓練および運営</u>
(新 設)	(39) <u>インターネット接続サービス、仮想移動電気通信サービス等電気通信事業法に基づく電気通信事業</u>
(29) 上記各号に付帯する一切の業務	(40) 上記各号に付帯する一切の業務

第4号議案 取締役11名選任の件

本総会終結の時をもって、現任取締役11名全員は任期満了となります。つきましては、取締役11名の選任をお願いするものであります。

なお、取締役候補者の選任については、任意の機関である指名諮問委員会にて審議し、取締役会にて決定しております。

取締役候補者は次のとおりであります。

候補者番号	氏名	当社における地位	取締役会出席状況
取締役			
1	まつ やま かず お 松 山 一 雄	代表取締役社長兼CEO	再任 12回/12回 (100%)
2	こ たき りゅうたろう 小 瀧 龍太郎	代表取締役副社長兼COO	再任 9回/9回 (100%)
3	にし だ こう いち 西 田 浩 一	取締役	再任 12回/12回 (100%)
4	ど ばし いく お 土 橋 郁 夫	取締役	再任 12回/12回 (100%)
5	なる み たつ お 鳴 海 達 夫	取締役	再任 12回/12回 (100%)
6	すず き けん 鈴 木 賢	取締役	再任 独立役員 社外取締役候補者 12回/12回 (100%)
7	た なか ゆう こ 田 中 優 子	取締役	再任 独立役員 社外取締役候補者 10回/12回 (83%)
8	い とう りょう じ 伊 藤 良 二	取締役	再任 独立役員 社外取締役候補者 12回/12回 (100%)
9	しま ぐち みつ あき 嶋 口 充 輝	取締役	再任 独立役員 社外取締役候補者 12回/12回 (100%)
10	やま だ ひで お 山 田 秀 雄	取締役	再任 独立役員 社外取締役候補者 12回/12回 (100%)
11	まつ だ ちえこ 松 田 千恵子	取締役	再任 独立役員 社外取締役候補者 9回/9回 (100%)

(注) 取締役小瀧龍太郎氏および松田千恵子氏は、2016年6月21日就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

候補者番号	氏名 (生年月日)	略歴、当社における地位および担当 (重要な兼職の状況)
<p style="text-align: center;">1</p> <p style="text-align: center;">再任</p> <p>在任年数 8年</p>	 <p style="text-align: center;">まつやま かずお 松山 一雄 1960年8月20日生</p>	<p>2001年 6月 当社入社管理本部人事部部长 (SATO INTERNATIONAL PTE. LTD. 出向)</p> <p>2004年 1月 当社執行役員 SATO INTERNATIONAL PTE. LTD. Sales & Marketing Senior Manager</p> <p>2005年 7月 当社常務執行役員 SATO INTERNATIONAL PTE. LTD. General Manager</p> <p>2007年 7月 当社専務執行役員 SATO INTERNATIONAL PTE. LTD. Managing Director</p> <p>2009年 6月 当社取締役専務執行役員 SATO INTERNATIONAL PTE. LTD. Managing Director</p> <p>2009年 10月 当社取締役専務執行役員国際営業本部長</p> <p>2010年 7月 当社取締役執行役員副社長国際営業担当兼国際営業本部長</p> <p>2010年 12月 当社代表取締役執行役員副社長兼最高執行責任者兼国際営業担当</p> <p>2011年 10月 当社代表取締役社長兼CEO (現任)</p>
<p>■所有する当社の株式数 33,668株</p>	<p>(役員選任理由)</p> <p>松山氏は、当社のマレーシア製造子会社の財務責任者、シンガポールの海外事業統括子会社の社長を歴任し、2011年から当社代表取締役社長兼CEOに就任しております。国内外で経営者としてリーダーシップを発揮してきた経験と実績は当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。</p>	
	<p>(候補者より、株主の皆様へ)</p> <p>サトーには外部環境の変化をチャンスとする『あくなき創造』の精神が息づいており、創業77年、時代時代の顧客ニーズに応え社業を発展させてまいりました。近年、IoT・AI・自動化などの技術革新が驚異的なスピードで進み、私たちの生活が大きく変わり始めています。私は、この大きな変化をサトーグループのさらなる成長のチャンスと捉え、全社員と共にこれからの社会の役に立つイノベーションを創造することを自らの使命としてまい進してまいります。</p>	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">2</p> <p style="text-align: center; background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">再任</p> <p>在任年数 1年</p> <p>■所有する当社の株式数 13,027株</p>	 <p style="text-align: center;"> <small>こたき りゅうた ろう</small> 小瀧 龍太郎 1964年7月16日生 </p>	<p>1988年 2月 当社入社</p> <p>2007年 7月 当社執行役員兼営業本部プリンタ推進部長</p> <p>2011年 10月 当社執行役員兼株式会社サトー取締役国内営業部長</p> <p>2012年 4月 当社執行役員兼サトーテクノラボ株式会社代表取締役社長</p> <p>2013年 4月 当社常務執行役員兼サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長</p> <p>2014年 7月 当社専務執行役員兼サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長</p> <p>2016年 4月 当社副社長兼COO、および株式会社サトー代表取締役社長（現任）</p> <p>2016年 6月 当社代表取締役副社長兼COO（現任）</p>
	<p>（役員選任理由）</p> <p>小瀧氏は、当社の国内営業会社の要職、R&D事業会社の社長を歴任し、その間、当社執行役員を9年間務め、国内売上高の拡大、製品開発プロセスの改善を推進致しました。2016年4月に当社副社長兼COOならびに国内営業会社の社長に就任し、お客さまのグローバル展開にも対応できる国内事業を推進しております。これらのことから当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。</p>	
	<p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>日頃よりサトーグループに対するご支援に深く感謝申し上げます。国内営業会社である株式会社サトー代表取締役社長を兼務し、国内事業の成長と持続可能な収益基盤を確立するために、最大の強みである『現場力』に磨きをかけ、『顧客価値』を最も大切にする経営にしっかり取り組んでまいります。</p>	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">3</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">再任</p> <p>在任年数 16年</p> <p>■所有する当社の株式数 39,795株</p>	 <p style="text-align: center;">にしだ こういち 西田 浩一 1958年12月10日生</p>	<p>1981年 3月 当社入社 1998年 2月 当社CS本部システムサービス部長 1999年 4月 当社CS本部長 2001年 6月 当社取締役CS本部長 2002年 6月 当社取締役マレーシア生産担当 2003年 6月 当社取締役常務執行役員マレーシア生産担当 2005年 6月 当社取締役専務執行役員海外生産担当 2006年 4月 当社取締役専務執行役員海外生産・購買担当 2007年 6月 当社代表取締役執行役員社長兼最高経営責任者 2011年 10月 当社代表取締役執行役員会長 2012年 6月 当社取締役（現任）</p>
<p style="text-align: center;">（役員選任理由）</p> <p>西田氏は、当社のカスタマーサービス部門の総責任者、マレーシア・ベトナム製造子会社の社長を歴任し、2007年から5年間当社代表取締役執行役員社長、会長を務めました。2012年よりグローバル・ガバナンスを全社に向けて行っており、また、知的財産部門担当役員として当社グループの企業価値向上のため、知的財産の創生、保護に尽力してまいりました。これらのことから当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。</p>		
<p style="text-align: center;">（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>サトーグループは、社会に役立ちお客さまから信頼される価値創造型企業を目指しております。その中で、技術競争力向上につながる知的創造活動と企業価値向上のための環境経営推進と、自動認識ソリューション業界の発展を目指した活動を担当し、推進しております。新しい企業価値創造が重要視されている中、持続的にサトーグループが発展するような取り組みを進めています。また、ガバナンスを内面から監視し、適正な運営の下で、株主・社員・社会・会社の四者還元が配慮されるように取り組んでまいります。</p>		

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center;">4 再任</p> <p>在任年数 12年</p>	 <p style="text-align: center;">どばし いくお 土橋 郁夫 1955年9月21日生</p>	<p>1980年 10月 当社入社</p> <p>1999年 4月 当社営業本部プリンタ推進部長</p> <p>2002年 6月 当社CS本部長</p> <p>2003年 6月 当社常務執行役員営業本部長</p> <p>2005年 6月 当社取締役専務執行役員営業本部長</p> <p>2007年 6月 当社代表取締役執行役員副社長 兼最高執行責任者（国内事業担当）兼営業本部長</p> <p>2007年 10月 当社代表取締役執行役員副社長兼最高執行責任者</p> <p>2011年 6月 当社取締役会長</p> <p>2011年 10月 当社取締役副会長</p> <p>2012年 4月 当社取締役副会長兼欧州事業担当</p> <p>2012年 6月 当社取締役欧州事業担当兼株式会社サトー取締役会長</p> <p>2013年 10月 当社取締役欧州事業担当</p> <p>2014年 4月 当社取締役（現任）</p>
<p>■所有する当社の株式数 26,269株</p>	<p>（役員選任理由）</p> <p>土橋氏は、当社の国内営業部門の総責任者として強い営業体制を構築してきた実績があり、2007年から4年間当社代表取締役副社長を務めました。また、2012年から1年間欧州の営業統括子会社において取締役会長を務め、欧州の営業体制強化、黒字化などの実績をあげてきました。これらのことから当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。</p> <p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>私たちは、お客さまの「正確・省力・省資源・安心・環境・感動」の実現に貢献し、世界で最も信頼される企業を目指しています。その中で取締役としてガバナンスの強化と企業価値創出を進めていきます。2017年度は自動認識ソリューション事業に加え環境ビジネスをさらに強化し、お客さまの環境負荷を低減する環境配慮型商品とソリューションを提供して、収益基盤を確立してまいります。</p>	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">5</p> <p style="text-align: center; background-color: #0070C0; color: white; padding: 2px;">再任</p> <p>在任年数 9年</p> <p>■所有する当社の株式数 22,563株</p>	<div style="text-align: center;">  <p>なるみ たつお 鳴海 達夫 1952年2月24日生</p> </div>	<p>2000年 8月 当社入社秘書室部長 2001年 4月 当社管理本部人事部長 2003年 5月 当社経営企画本部企画部長 2003年 6月 当社執行役員経営企画本部企画部長 2005年 10月 当社執行役員経営企画本部長兼企画部長 2006年 1月 当社常務執行役員経営企画本部長 2007年 7月 当社専務執行役員経営企画本部長 2008年 6月 当社取締役専務執行役員経営企画本部長 2009年 7月 当社取締役（現任） 2016年 12月 スペシャルレース株式会社代表取締役（現任）</p>
<p>（役員選任理由）</p> <p>鳴海氏は、当社の経営企画部門の総責任者を担い、その間、執行役員を6年間務めました。2008年から当社取締役として、経営企画の面からグローバルな経営基盤の強化に努めてきた他、2015年より販売事業のグループ会社でガバナンス体制の強化に努めました。これらのことから当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。</p>		
<p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>社内取締役の重要な役割として、ガバナンスの強化と長期的な企業価値の創出があると捉えております。執行部から毎月定期的に経営状況について報告いただき、他の取締役と共に課題を確認し、必要な提言を行っています。また、昨年12月より新規事業会社であるスペシャルレース株式会社の代表取締役に就任致しました。顧客価値の向上とサトーグループ業績への貢献を目指し、中長期的な視点に立って会社の基盤づくりに努めてまいります。</p>		

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">6</p> <p>再任 独立役員 社外取締役候補者</p> <p>在任年数 15年</p>	<div style="text-align: center;">  <p>すずき けん 鈴木 賢 1948年6月11日生</p> </div>	<p>1974年 2月 株式会社鈴彦（現株式会社バイタルネット）入社 1983年 4月 サンエス株式会社（現株式会社バイタルネット）常務取締役 1994年 4月 同社代表取締役社長 2002年 6月 当社取締役（現任） 2005年 6月 株式会社バイタルネット代表取締役兼社長執行役員 2006年 9月 株式会社ほくやく・竹山ホールディングス社外取締役（現任） 2008年 10月 株式会社フォレストホールディングス社外取締役（現任） 2009年 4月 株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス代表取締役社長 2013年 5月 一般社団法人日本医薬品卸売業連合会会長（現任） 2015年 6月 株式会社バイタルネット代表取締役会長（現任） 2015年 6月 株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス代表取締役会長（現任）</p>
<p>■所有する当社の株式数 5,780株</p>	<p>（役員選任理由）</p> <p>鈴木氏は、会社経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、業界に捉われない幅広い見地をもって積極的な意見・提言を行っていただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。</p>	
	<p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>サトーグループは「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献する」という企業理念の下、グローバルな企業活動を展開しています。今後ますます創造的事業に取り組みつつ、安定的に成長することにより、社会や社員、そして株主の皆様にとっての企業価値がますます高まると考えます。そのために私のこれまでの企業経営者としての経験を生かし、社外取締役としてサトーグループのコーポレート・ガバナンス機能が有効に発揮されるよう尽力してまいります。</p>	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #0070C0;">7</p> <p>再任 独立役員 社外取締役候補者</p> <p>在任年数 13年</p> <p>■所有する当社の株式数 2,959株</p>	<div style="text-align: center;">  <p>たなか ゆうこ 田中 優子 1952年1月30日生</p> </div>	<p>1980年 4月 法政大学第一教養部専任講師 1983年 4月 法政大学第一教養部助教授 1986年 4月 北京大学交換研究員 1991年 4月 法政大学第一教養部教授 1993年 4月 オックスフォード大学在外研究員 2003年 4月 法政大学社会学部メディア社会学科教授（現任） 2004年 6月 当社取締役（現任） 2007年 4月 法政大学国際日本学インスティテュート（大学院）教授（現任） 2010年 4月 法政大学国際日本学インスティテュート（大学院）運営委員長 2012年 4月 法政大学社会学部長 2014年 4月 法政大学総長（現任）</p>
	<p>（役員選任理由）</p> <p>田中氏は、大学総長、大学教授としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。これらの経験と見識を生かし、取締役会の審議における積極的な発言に加え、ダイバーシティ経営についても積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。</p>	<p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>サトーホールディングス株式会社は長い歴史をもち、公正で信頼のおける企業であることが定着しています。この評価を今後は世界のものにしていく必要があります。今や多くの日本人学生が国際的なまなざしで企業を探求しています。優秀な外国人留学生たちは日本での就業を望んでいます。優れた人財を集めて世界規模でのシェアを確実にするために、性別や国籍、民族などを超えてダイバーシティをさらに進め、企業の質をいっそう高くすべく尽力してまいります。</p>

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 24px; font-weight: bold;">8</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">再任 独立役員</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">社外取締役候補者</p>	<div style="text-align: center;">  <p style="font-size: 18px; font-weight: bold;">いとう りょうじ 伊藤 良二</p> <p>1952年1月14日生</p> </div>	<p>1979年 7 月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社</p> <p>1984年 1 月 同社パートナー</p> <p>1988年 6 月 UCC上島珈琲株式会社商品開発担当取締役</p> <p>1990年 9 月 シュローダー・ベンチャーズ代表取締役</p> <p>2000年 5 月 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授（現任）</p> <p>2001年 1 月 ベイン・アンド・カンパニー日本支社長</p> <p>2006年 4 月 株式会社プラネットプラン代表取締役（現任）</p> <p>2008年 6 月 当社取締役</p> <p>2012年 5 月 株式会社レナウン社外取締役</p> <p>2013年 1 月 エルソルビジネスアドバイザーズ株式会社代表取締役</p> <p>2014年 6 月 当社取締役（現任）</p> <p>2014年 6 月 みらかホールディングス株式会社社外取締役（現任）</p>
<p>在任年数 3年</p> <p>■所有する当社の株式数 1,312株</p>	<p>（役員選任理由）</p> <p>伊藤氏は、会社経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、ガバナンス体制の強化を意識した積極的な意見・提言を行っていただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。</p>	
	<p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>モバイルインターネット、AI、IoTなど、Disruptive Change（破壊的な変化）が世界的に進行する中で、「最後の1cm®」を担うサトーグループの社会的使命はますます重要になってまいります。この存在価値を正しく世の中に広め、社会の発展に資すると共に、それを着実に株主価値につなげていくべく、社外の立場からガバナンス体制の維持・強化に努め、短中期的視点からサトーグループのさらなる成長のために、引き続き尽力してまいります。</p>	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">9</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold;">再任 独立役員 社外取締役候補者</p> <p>在任年数 3年</p> <p>■所有する当社の株式数 1,644株</p>	<div style="text-align: center;">  <p>しまぐち みつあき 嶋口 充輝 1942年3月31日生</p> </div>	<p>1987年 4月 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 1998年 6月 石井食品株式会社社外監査役 2002年 6月 エーザイ株式会社社外取締役 2006年 3月 ライオン株式会社社外取締役 2006年 5月 株式会社ベルシステム24社外取締役 2007年 4月 慶應義塾大学名誉教授（現任） 2007年 4月 法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授 2007年 9月 社団法人日本マーケティング協会（現公益社団法人日本マーケティング協会）理事長（現任） 2009年 2月 サントリーホールディングス株式会社社外監査役 2012年 4月 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授（現任） 2014年 6月 当社取締役（現任） 2014年 6月 株式会社サンリオ社外取締役（現任）</p>
<p style="text-align: center;">（役員選任理由）</p> <p>嶋口氏は、マーケティング分野における豊富な知識・経験と大学教授としての高い見識を有しています。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、グループ全体の企業価値の向上を目指すという視点から積極的な意見・提言を行っていただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。</p>		
<p style="text-align: center;">（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>成功したある長老創業経営者の言葉に、「1番大切なのはお客さん、2番目は従業員、3番目は取引先。この3つが回転してうまく利益が上がったら、そのおこぼれをいただくのが4番目の株主や創業者で、この順序を間違えたらアウトだ」というものがあります。市場が企業を生かす今日、サトーグループが長期的に高い企業価値を達成し、結果的に株主価値を高め、優良企業を維持するために、この原則と優先順序で、温かく、時に厳しくサトーグループを見守っていきたいと思います。</p>		

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold;">10</p> <p>再任 独立役員 社外取締役候補者</p> <p>在任年数 2年</p>	<div style="text-align: center;">  <p>やまだ ひでお 山田 秀雄 1952年1月23日生</p> </div>	<p>1984年 3月 最高裁判所司法研修所修了 1984年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会） 1992年 10月 山田秀雄法律事務所（現山田・尾崎法律事務所）所長（現任） 1998年 5月 太洋化学工業株式会社社外監査役（現任） 2004年 6月 当社取締役 2006年 3月 ライオン株式会社社外取締役（現任） 2007年 6月 石井食品株式会社社外監査役 2007年 6月 株式会社ミクニ社外監査役 2009年 3月 ヒューリック株式会社社外取締役（現任） 2010年 4月 日本弁護士連合会常務理事 2014年 4月 日本弁護士連合会副会長 2014年 4月 第二東京弁護士会会長 2015年 6月 公益財団法人橘秋子記念財団理事長（現任） 2015年 6月 当社取締役（現任） 2016年 6月 株式会社ミクニ社外取締役（現任）</p>
<p>■所有する当社の株式数 838株</p>	<p>（役員選任理由）</p> <p>山田氏は、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、ステークホルダーの期待に応えるという視点をもって積極的な意見・提言を行っていただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。</p>	
	<p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>サトーホールディングス株式会社は、常に変化を求め、伝統を重んじつつも、新しさを追求していく姿勢が顕著な企業です。近時は、とりわけ、海外進出でグローバル化が進み、会社全体のガバナンス、コンプライアンスが以前に増して求められています。その中で、私は弁護士としての30年以上の経験と複数の社外取締役の経験を生かし、取締役会で積極的に質問を行い、率直な意見を述べることをモットーとして、臨んでおります。</p>	

候補者番号	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; text-align: center;">11</p> <p style="text-align: center;">再任 独立役員 社外取締役候補者</p> <p style="text-align: center;">在任年数 1年</p>	<div style="text-align: center;">  <p>まつだ ちえこ 松田 千恵子 1964年11月18日生</p> </div>	<p>1987年 4月 株式会社日本長期信用銀行入行 1998年 10月 ムーディーズジャパン株式会社入社 2001年 9月 株式会社コーポレートディレクションパートナー 2002年 11月 日本CFO協会主任研究委員（現任） 2006年 5月 マトリックス株式会社代表取締役 2006年 10月 ブーズ・アンド・カンパニー株式会社ヴァイスプレジデント（パートナー）</p> <p>2011年 4月 首都大学東京大学院社会科学部研究科教授（現任） 2011年 4月 首都大学東京都市教養学部教授（現任） 2012年 6月 当社監査役 2012年 6月 エステー株式会社社外取締役 2013年 6月 日立化成株式会社社外取締役（現任） 2014年 6月 イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役 2015年 6月 フォスター電機株式会社社外取締役（現任） 2016年 3月 キリンホールディングス株式会社社外監査役（現任） 2016年 6月 当社取締役（現任）</p>
<p>■所有する当社の株式数 0株</p>	<p>（役員選任理由）</p> <p>松田氏は、外資系企業でのグローバルな経験と実績、現職の大学院教授としての専門的な知識および高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、グローバル・ガバナンス体制の強化を意識した積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。</p>	
<p>（候補者より、株主の皆様へ）</p> <p>サトーグループの社是は「あくなき創造」です。そのために必要とされる企業基盤をグローバルベースで充実させ、持続的な企業価値の向上に努めていくことが、株主の皆様をはじめ全ての利害関係者の方々に望まれる企業の姿だと考えます。こうした将来像の実現に向けて、公平性や透明性を重視しながら社外役員としての眼を生かして貢献していきたいと考えています。</p>		

- 注) 1. 各候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。
2. 鈴木賢氏、田中優子氏、伊藤良二氏、嶋口充輝氏、山田秀雄氏および松田千恵子氏は社外取締役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
3. 当社は現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、社外取締役との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結することができる旨を定めております。上記の各社外取締役候補者の選任が承認された場合、当社は各候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続する予定であります。
4. 各候補者の在任年数は本総会終結時点のものであります。
5. 松田千恵子氏は、現在、日立化成株式会社の社外取締役ですが、同社グループでは日本および米国において法令に反する行為がありました。この事実の概要および同氏の対応については、次のとおりです。
- (1) 事実の概要について
- 2016年3月、日立化成株式会社の子会社である日立エーアイシー株式会社が、過年度におけるアルミ電解コンデンサの取引に関して独占禁止法に違反する行為を行っていた事実が公正取引委員会により確認されました。公正取引委員会に認定された違反行為期間は、2010年3月～2011年11月であり、日立化成株式会社は、2016年3月29日付で、当該事実を对外公表しました。また、日立化成株式会社は、同社グループが過去に行っていたアルミ電解コンデンサおよびタンタル電解コンデンサに係る米国独占禁止法に違反する行為について、米国司法省の調査を受けていましたところ、罰金の支払いなどを内容とする司法取引契約を2016年4月、米国司法省と締結しました。米国司法省に認定された違反行為期間は2002年8月～2010年3月であり、同社は、2016年4月28日付で当該締結の事実を对外公表しました。
- (2) 当該事実に対する対応の概要について
- 松田千恵子氏は、日立化成株式会社の社外取締役として、日頃から取締役会などで法令遵守の重要性およびその徹底について適宜意見表明を行っています。同氏は、日立化成株式会社の社外取締役として2013年6月に選任されています（現任）。上記の違反行為自体は、同氏の社外取締役就任前に発生した事案ですが、当該行為の発覚後も、これまでの取締役会または監査委員会における内部統制システムの整備、法令遵守などに関する発言に加え、コンプライアンス体制を強化し再発を防止するために意見表明を行っています。

第5号議案

監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役山口隆央氏は任期満了となりますので、あらためて監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

監査役候補者は次のとおりであります。

	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）
<p>再任 独立役員 社外監査役候補者</p> <p>再任年数 4年</p>	 <p>やまぐち たかお 山口 隆央 1954年9月13日生</p>	<p>1981年10月 監査法人中央会計事務所入所 1985年2月 公認会計士登録 1987年9月 山口公認会計士事務所入所 1987年12月 税理士登録 1996年1月 山口公認会計士事務所所長（現任） 2013年6月 当社監査役（現任） 2015年6月 キョーリン製薬ホールディングス株式会社社外監査役（現任） 2016年3月 東京建物株式会社社外監査役（現任）</p>
<p>■所有する当社の株式数 935株</p>	<p>（役員選任理由） 公認会計士・税理士として培われた専門的な知識・経験などを当社の経営ならびに監査体制に生かしていただくため、社外監査役としての選任をお願いするものであります。</p> <p>（候補者より、株主の皆様へ） 監査役的重要な役割の一つに、会計監査人の監査の方法・結果の相当性を判断することがあります。当社の会計監査人であるPwCあらた有限責任監査法人は、厳格な監査を実施する国際的な監査法人と評価されていますが、公認会計士である私には適正な会計監査が実施されているか監視することが期待されています。その期待に応えるべく、微力ながら重責を果たしてまいります。</p>	

- (注) 1. 候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。
2. 候補者は社外監査役候補者であり、候補者を株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
3. 当社は現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、社外監査役との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度に限定する契約を締結することができる旨を定めております。候補者の選任が承認された場合、当社は候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続する予定であります。

第6号議案

補欠監査役1名選任の件

現在の補欠監査役選任の効力は、本総会開始の時までとなっておりますので、あらためて、監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役1名の選任をお願いするものであります。

当該補欠監査役候補者の尹志煌氏は社外監査役の補欠社外監査役としての候補者であります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

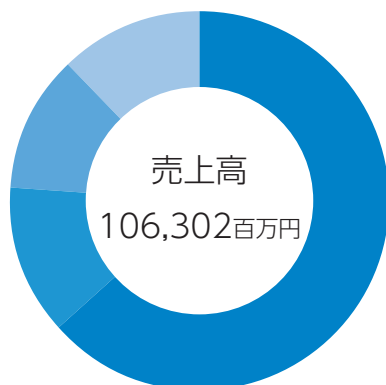
	氏名（生年月日）	略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）
<p>新任</p> <p>■所有する当社の株式数 0株</p>	 <p>ゆん しこう 尹 志煌 1966年10月25日生</p>	<p>2001年 4 月 青山学院大学経営学部助教授 2001年 4 月 財団法人建設業振興基金 上場建設企業決算分析研究会委員 2002年 10月 参議院決算委員会 調査研究室客員研究員 2007年 4 月 青山学院大学経営学部教授（現任） 2008年 8 月 ニューヨーク市立大学客員研究員 2011年 4 月 早稲田大学産業経営研究所 招聘研究員（現任） 2013年 4 月 明治大学経営学部非常勤講師（現任）</p>
	<p>（役員選任理由） 尹氏は、大学教授としての専門的な知識および高い見識を有しております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査する上で適任と判断したため、社外補欠監査役候補者と致しました。</p>	

（注）候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。

以 上

I 企業集団の現況

1. 事業の経過および成果



■日本 ■米州 ■欧州 ■アジア・オセアニア

売上高	106,302百万円
営業利益	6,104百万円
経常利益	5,426百万円
親会社株主に 帰属する当期 純利益	3,221百万円

当社グループは、企業理念で掲げる経営ビジョン「自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになる」、そして、「世界中のお客さまから最も信頼される企業になる」を実現するため、2016年度を起点とする新たな5カ年の中期経営計画（2016～2020年度）を策定し、「グローバル化と顧客価値の最大化を追求すること」を基本戦略に、「持続可能な成長力と収益基盤を確立すること」を目指し、グループを挙げて取り組んでまいりました。

（直近の事業内容、外部環境の変化ならびに当期の業績を踏まえて、2017年度（2018年3月期）より本計画を一部変更致しました。概要につきましては36ページの「5. 対処すべき課題」に記載しております。）

当期におきましては諸施策を推進した結果、日本は売上高・営業利益ともに前年を上回りました。一方、海外は円高の進行等により売上高・営業利益は前年を下回る結果となりました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は106,302百万円（前期比100.8%）、営業利益6,104百万円（同94.6%）、経常利益5,426百万円（同88.7%）、親会社株主に帰属する当期純利益3,221百万円（同87.3%）となりました。

※連結子会社における会計基準の変更があったため、過年度の決算数値を遡り修正しております

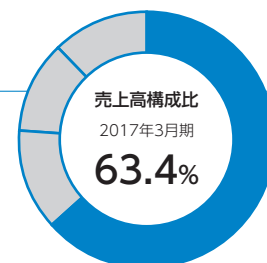
セグメント別の状況

a 日本

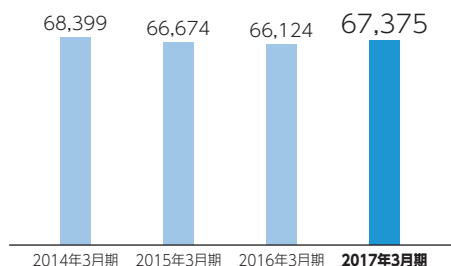
日本市場においては、製造業やEコマース分野での需要が拡大し、メカトロ製品、サプライ製品ともに売上は前年を上回りました。円高による仕入れコストの減少や、バーコードプリンタの戦略製品「CLNX-Jシリーズ」の販売増などによる粗利率の改善が進み、営業利益は前年を上回り、利益率も改善致しました。

Eコマース分野を含む物流業、製造業を中心に各市場における人手不足に対応した自動化と省力化の需要は、引き続き旺盛です。当社はこれまでお客さまの現場課題に真摯に向きあい解決してきた個別提案を順次共通パッケージとして商品化しています。モノ売りからコト（ソリューション）売りへの変革を通じて商談案件数も増加しております。今後更にソリューション力を磨くことで国内市場での安定成長を目指してまいります。

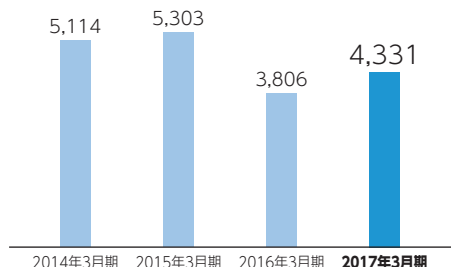
これらの取り組みにより、売上高は67,375百万円（前期比101.9%）、営業利益4,331百万円（同113.8%）となりました。



■ 売上高 (単位:百万円)



■ 営業利益 (単位:百万円)

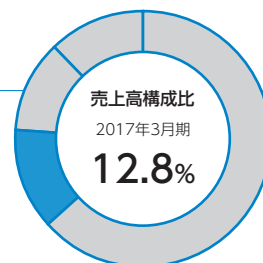


b 米州

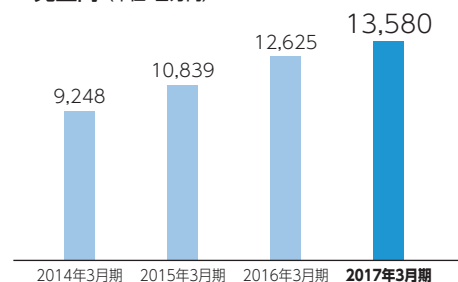
北米市場においては、SATO AMERICA社が大手ドラッグストア向けラベルビジネスの計画を上回る伸長や、「CLNXシリーズ」をはじめとするバーコードプリンタの販売が引き続き好調で、売上高・営業利益ともに前年を大きく上回りました。SATO GLOBAL SOLUTIONS社は、食材管理用途でプリンタの大口商談があり売上高は前年を上回ったものの、複数の大手グローバル企業と共同で進めるリテール向けデジタルソリューションの開発が延伸し、本格導入が来期となったことから、営業減益となりました。

南米市場においては、アルゼンチンのACHERNAR社が、同国の景気低迷の影響を受けて主要顧客への販売が延伸し、前年に比べ営業利益は減益となりました。一方で2015年11月に連結子会社化したブラジル国内のプライマリーラベル事業大手PRAKOLAR社が同地域の業績に寄与致しました。

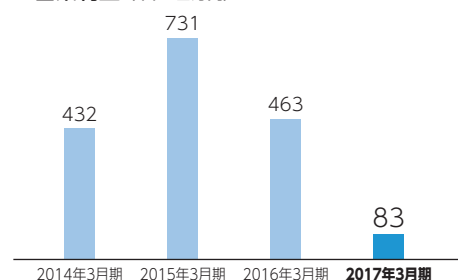
これらの取り組みにより、米州の売上高は13,580百万円(前期比107.6% [為替影響を除く前期比122.0%])、営業利益83百万円(同18.0%)となりました。



■ 売上高 (単位:百万円)



■ 営業利益 (単位:百万円)



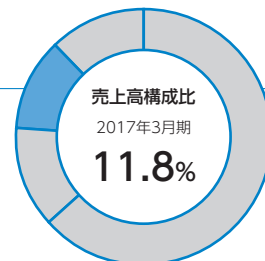
※連結子会社における会計基準の変更があったため、過年度の決算数値を遡及修正しております

C 欧州

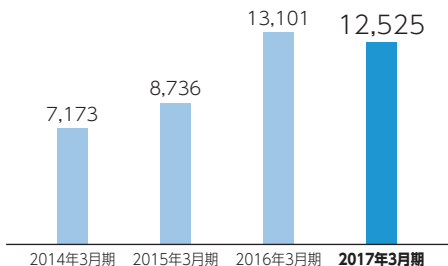
欧州市場においては、プライマリーラベル事業を手掛けるロシアのOKIL-HOLDING社は現地通貨ベースでは売上を順調に伸ばしましたが、在庫の見直し等に伴う一過性の損失の計上により、大幅な減益となりました。

既存ビジネスについては、ドイツをはじめとする各国で「CLNXシリーズ」の販売台数を大きく伸ばしたほか、各種営業体制強化策が奏功し、現地通貨ベースで増収増益となりました。また2016年3月より稼働を開始したポーランドのラベル新工場を活用し、安定したサプライ製品のリピートビジネス確立に向けた施策を推進しております。

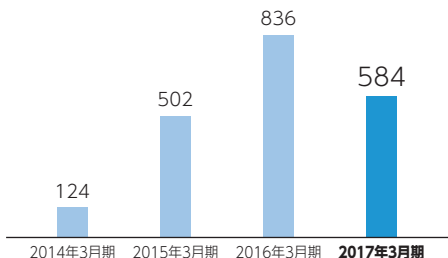
これらの取り組みにより、売上高は12,525百万円（前期比95.6% [為替影響を除く前期比109.0%]）、営業利益584百万円（同69.9%）となりました。



■ 売上高 (単位:百万円)



■ 営業利益 (単位:百万円)



d アジア・オセアニア

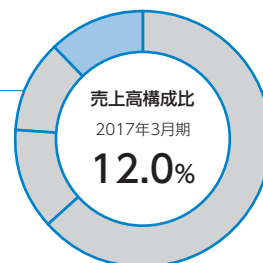
アジア市場においては、インド、インドネシア、ベトナムの売上高は、引き続き現地通貨ベースで前年比2桁増となりましたが、一方で、中国、タイ、シンガポールなどの国々においては経済成長が鈍化したほか、日系製造業向けの売上高が伸び悩み、現地通貨ベースで1桁増に留まりました。コスト面では2016年5月にインドネシアにラベル工場を新設し同国でのビジネス強化を図ったほか、フィリピン、台湾での自動認識ソリューション需要の高まりを受け、販売子会社を設立したことなどにより、前年に比べ営業減益となりました。

オセアニア市場は、販売子会社が堅調に営業利益を伸ばしたほか、独自のRFID技術であるPJMを開発するSATO VICINITY社の収益が改善致しました。

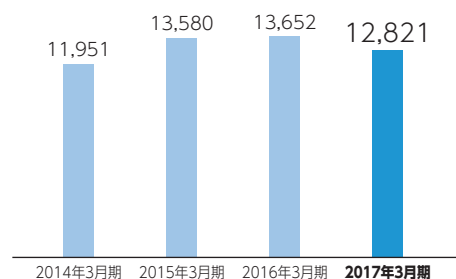
ARGOX社は市場環境の悪化や新製品投入が遅れたことにより減収減益となりました。現在、新たな成長市場の開拓、新製品の投入により業績の回復を目指しております。

当社はアジア市場を成長期待が高く、営業利益の貢献度も高い重要な市場と位置づけております。今後も更なる市場拡大に向け、経営資源の投入を検討してまいります。

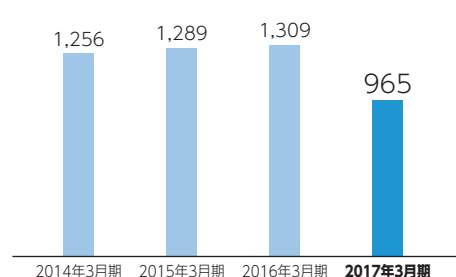
これらの取り組みにより、売上高は12,821百万円（前期比93.9%〔為替影響を除く前期比104.2%〕）、営業利益965百万円（同73.7%）となりました。



■ 売上高 (単位:百万円)



■ 営業利益 (単位:百万円)



2. 設備投資および資金調達の状況

① 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資総額は5,723百万円となりました。その主なものは、工場用地の取得、印刷機、電子プリンタ用金型など製造設備の購入ならびに製品および業務用ソフトに係る投資を実施しております。

② 資金調達の状況

当社グループは、2017年3月31日現在で総額13,002百万円の借入れを行っており、その主なものは、株式会社三菱東京UFJ銀行からの5,946百万円、株式会社日本政策投資銀行からの1,950百万円、株式会社三井住友銀行からの1,000百万円、および株式会社みずほ銀行から1,000百万円であります。

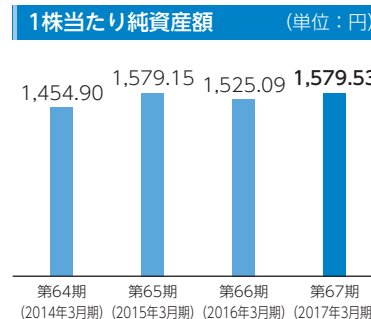
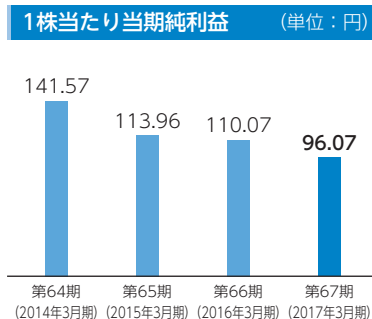
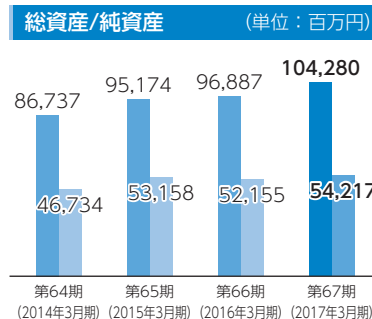
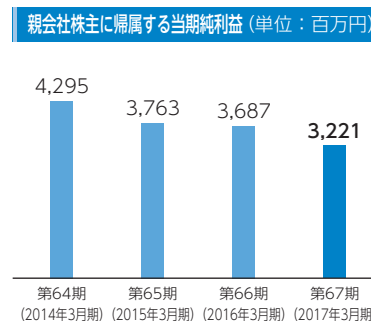
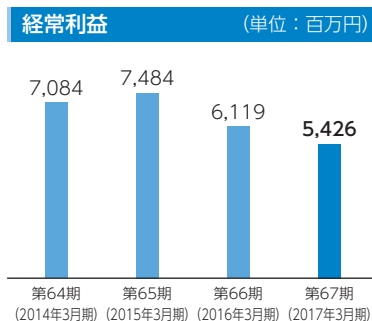
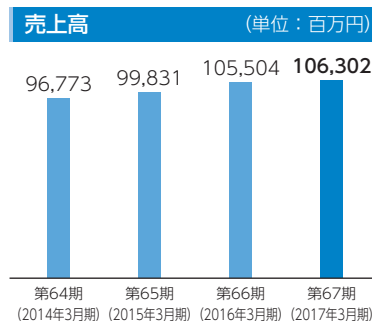
3. 他の会社の株式その他持分または新株予約権等の取得または処分の状況

当社は、33.3%の株式を保有する英国のDataLase社の残りの株式(66.7%)のすべてを取得する株式譲渡契約を2016年12月21日(英国時間)に締結し、完全子会社化しました。同社が開発した印刷技術インライン・デジタル・プリンティング(以下、IDP)は、中期経営計画で掲げる新ドメインビジネスの開拓に資する技術であると判断し、次世代の柱として成長を加速させるため、このたびの株式取得に至りました。子会社化により、以下のシナジーを見込んでおります。

- (1) ソリューション提案力の強化による売上増および収益力改善。
- (2) 双方のネットワークを活用し、グローバル販路の拡大。
- (3) 経営資源を互いに最大限活用。

4. 財産および損益の推移

		第64期 (2014年3月期)	第65期 (2015年3月期)	第66期 (2016年3月期)	第67期 (当連結会計年度) (2017年3月期)
売上高	(百万円)	96,773	99,831	105,504	106,302
経常利益	(百万円)	7,084	7,484	6,119	5,426
親会社株主に帰属する 当期純利益	(百万円)	4,295	3,763	3,687	3,221
1株当たり当期純利益	(円)	141.57	113.96	110.07	96.07
総資産	(百万円)	86,737	95,174	96,887	104,280
純資産	(百万円)	46,734	53,158	52,155	54,217
1株当たり純資産額	(円)	1,454.90	1,579.15	1,525.09	1,579.53



※連結子会社における会計基準の変更があったため、過年度の決算数値を遡及修正しております。

5. 対処すべき課題

① 目標とする経営指標

当社グループは、外部環境の変化と直近の事業内容を踏まえ、従来の中期経営計画（2016～2020年度）を一部改定し、2017～2021年度の中期経営計画を新たに策定致しました。外部環境の変化として、デジタルトランスフォーメーションの加速や現場での自動化が進み、また、消費者の意識や購買行動が多様化する中、当社グループは従来の「自動認識ソリューション」と、インライン・デジタル・プリンティング（以下、IDP）（※1）や、エコナノ®（※2）を中心とした「素材革命」を融合させ、当社グループにしかできない顧客価値創造を目指し、人・モノ・情報の「最後の1cm®」をつなぐという独自の立ち位置をより明確にしていまいります。

（※1）2017年1月に連結子会社化したDataLase社のもつ、特殊な顔料を用いた世界唯一の印刷技術

（※2）ナノテクノロジーによって、焼却時に発生するCO₂を削減する世界初の技術

新中期経営計画では、自動認識ソリューション事業の収益力強化に加え、2019年度に新素材事業の黒字化を達成し、グループとして持続可能な成長力と収益基盤を確立することを経営目標としております。また、本計画の最終年度を2020年度から2021年度に延ばしております。この主な理由は、今は単色しか印字できないIDPが、2020年度にフルカラーで展開されることによって、2021年度に大きな収益貢献を見込んでいるためです。

2021年度を最終年度とする経営指標として、連結売上高1,600億円、海外売上高比率50%、営業利益率12%、EBITDAマージン15%（※3）、自己資本利益率(ROE)16%を目指してまいります。

（※3）EBITDAマージン＝（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）÷売上高

② 中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題

経営目標達成のための具体的な実行戦略を以下の5施策にまとめ、スピード感をもって実施してまいります。「自動認識ソリューション事業（戦略1と2）」と「新素材事業（戦略3）」という2つの戦略軸を組み入れ、イノベーションによるゲームチェンジ（戦略4）とグループ経営の全体最適化（戦略5）がそれを支えるという構成になっております。

戦略1（日本事業） DCS & Labeling + ONE でソリューション事業を強化する。

戦略2（海外事業） 基本に戻り、DCS & Labeling とエンドユーザー志向ビジネスに集中する。

戦略3（新事業） 世界唯一の素材革命を事業化し、自動認識ソリューションとのシナジーと新たな顧客価値を創造する。

戦略4（開発） ゲームを変える顧客志向イノベーションを起こし、事業化する。

戦略5（基盤） グループ経営の全体最適（Operational Excellence）を実現する。

6. 主要な事業内容 (2017年3月31日現在)

サトーグループの主要な事業内容は、次の製品の製造、販売であります。

事業内容	主要製品
メカトロ製品事業	電子プリンタ ラベリングロボット オートラベラー 一段型ハンドラベラー 多段型ハンドラベラー ソフトウェア 保守サービス
サプライ製品事業	ICタグ・ラベル シール ラベル タグ チケット リボン MCカード インク

7. 主要な事業所 (2017年3月31日現在)

① 当社

本社	東京都目黒区下目黒一丁目7番1号
----	------------------

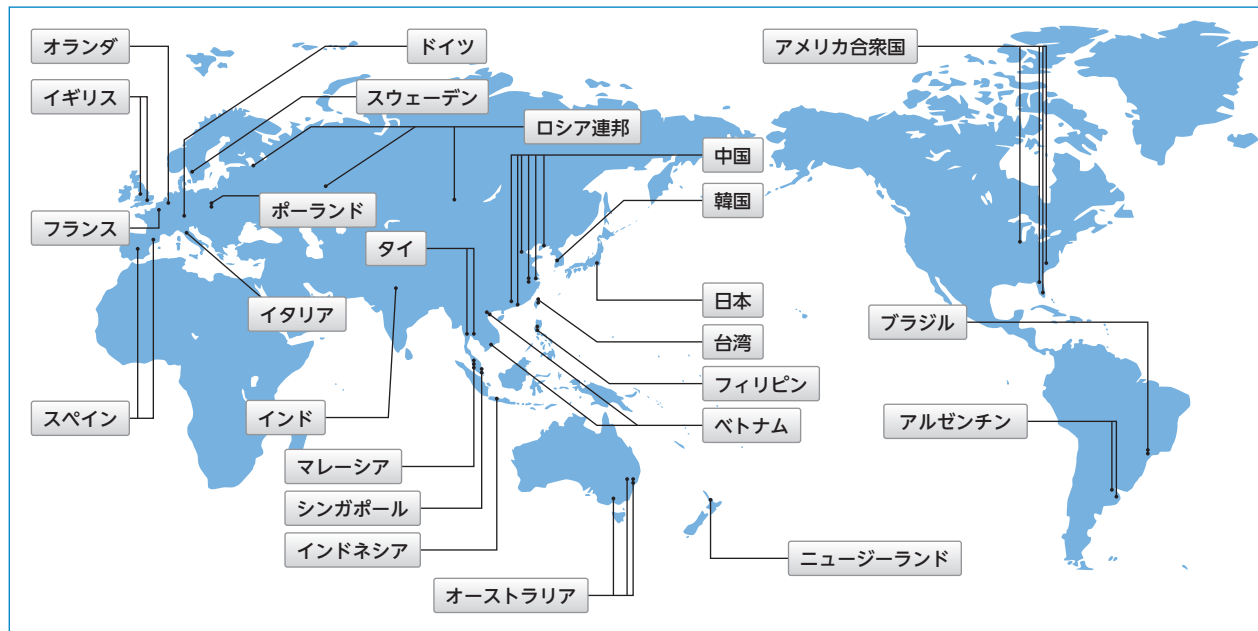
② 国内子会社

株式会社サトー 支社・支店・営業所等 28拠点 サポートセンター 40拠点 メンテナンスセンター 5拠点 物流センター 2拠点	東京事業部 (東京都目黒区) 関西支社 (大阪府吹田市) 大宮支社 (さいたま市大宮区) 名古屋支社 (名古屋市西区) 九州支社 (福岡市東区) 東京サポートセンター (東京都目黒区) 大宮サポートセンター (さいたま市大宮区) 名古屋サポートセンター (名古屋市西区) 大阪サポートセンター (大阪府吹田市) 広島サポートセンター (広島市安佐南区) 福岡サポートセンター (福岡市東区) 東日本物流センター (埼玉県加須市) 西日本物流センター (奈良県大和郡山市)
サトープリンティング株式会社	本社 (東京都目黒区) ビジネスプラザ (さいたま市大宮区) 北上工場 (岩手県北上市) 長岡事業所 (新潟県長岡市) 名古屋事務所 (名古屋市西区) 大阪事業所 (大阪府吹田市) 福岡事業所 (福岡市東区)
サトーテクノロジー株式会社	本社 (東京都目黒区) 北上事業所 (岩手県北上市) ビジネスプラザ (さいたま市大宮区)
サトーヘルスケア株式会社 10拠点	本社営業 (東京都目黒区) 名古屋営業 (名古屋市西区) 関西営業 (大阪府吹田市)

③ 海外事業所

米州	SATO AMERICA, LLC. SATO GLOBAL SOLUTIONS, INC. ACHERNAR S.A. PRAKOLAR RÓTULOS AUTO-ADESIVOS S.A.
欧州	SATO EUROPE GmbH SATO UK LTD. OKIL-HOLDING, JSC.
アジア・オセアニア	ARGOX INFORMATION CO., LTD. SATO SHANGHAI CO., LTD. SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD. SATO AUTO-ID (THAILAND) CO., LTD. SATO MALAYSIA ELECTRONICS MANUFACTURING SDN. BHD. SATO VIETNAM CO., LTD.

④ サトーグループの主な拠点



8. 使用人の状況 (2017年3月31日現在)

① 企業集団の使用人の状況

地域セグメント	使用人数	前期末比増減
日本	1,848名	23名増
米州	450名	1名増
欧州	996名	102名増
アジア・オセアニア	1,718名	25名増
合計	5,012名	151名増

② 当社の使用人の状況

使用人数	194名
前期末比増減	6名減
平均年齢	45.0歳
平均勤続年数	12.6年

(注) 1. 使用人数は就業人員であります。子会社等への出向者および当社から社外への出向者を含めず、社外から当社への出向者を含めて記載しております。

2. 2007年4月より満65歳定年制を採用しております。

9. 重要な子会社の状況 (2017年3月31日現在)

会社名	資本金	出資比率 (%)	主要な事業内容
株式会社サトー	百万円 4,000	100	メカトロ製品販売、サプライ製品販売
サトープリンティング株式会社	百万円 300	100	基材開発・生産、サプライ製品製造
サトーテクノロジー株式会社	百万円 200	100	メカトロ製品開発、設計、製造
サトーヘルスケア株式会社	百万円 50	100	医療分野におけるソリューションの企画・提案ならびにメカトロ製品販売、サプライ製品販売
SATO AMERICA, LLC.	米ドル 11,200,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
ACHERNAR S.A.	ペソ 81,756,001.86	100	サプライ製品製造販売 (プライマリーラベル)
PRAKOLAR RÓTULOS AUTO-ADESIVOS S.A.	レアル 16,499,818	100	サプライ製品製造販売 (プライマリーラベル)
SATO EUROPE GmbH	ユーロ 27,620,500	100	サプライ製品販売、メカトロ製品販売
OKIL-HOLDING, JSC	ルーブル 150,433	75	サプライ製品製造販売 (プライマリーラベル)
SATO FRANCE S. A. S.	ユーロ 1,443,120	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO UK LTD.	英ポンド 21,501,500	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
ARGOX INFORMATION CO., LTD.	台湾ドル 480,000,000	100	メカトロ製品販売
SATO AUTO-ID (THAILAND) CO., LTD.	タイバーツ 58,000,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD.	シンガポールドル 8,150,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO SHANGHAI CO., LTD.	中国元 10,345,935	100	サプライ製品販売、メカトロ製品販売
SATO AUSTRALIA PTY LTD.	オーストラリア・ドル 4,884,002	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO NEW ZEALAND LTD.	ニュージーランド・ドル 15,500,000	100	サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売
SATO MALAYSIA ELECTRONICS MANUFACTURING SDN. BHD.	マレーシアリンギット 48,500,000	100	メカトロ製品製造
SATO VIETNAM CO., LTD.	米ドル 12,000,000	100	メカトロ製品製造

(注) 連結子会社は、上記の重要な子会社19社を含め61社であります。

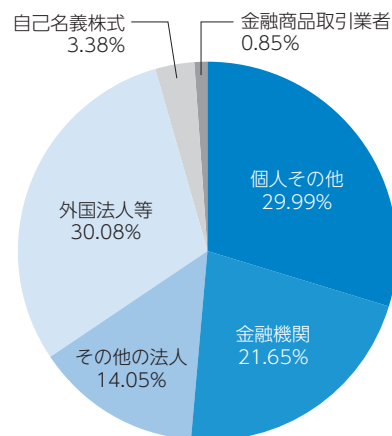
10. 主要な借入先 (2017年3月31日現在)

借入先	借入金残高 (百万円)
株式会社三菱東京UFJ銀行	5,946
株式会社日本政策投資銀行	1,950
株式会社三井住友銀行	1,000
株式会社みずほ銀行	1,000

II 会社の現況

1. 株式の状況 (2017年3月31日現在)

- ① 発行可能株式総数 **80,000,000株**
- ② 発行済株式の総数 **34,921,242株**
- ③ 株主数 **8,067名**
- ④ 大株主



株主名	持株数 (株)	持株比率 (%)
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.22
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	1,606,000	4.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	1,394,600	4.13
サトー社員持株会	1,275,364	3.77
C B N Y - G O V E R N M E N T O F N O R W A Y	1,262,329	3.74
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	1,135,300	3.36
G O L D M A N, S A C H S & C O. R E G	1,052,700	3.11
横井美恵子	905,145	2.68
佐藤静江	897,470	2.65
株式会社アリーナ	854,460	2.53

(注) 当社は、自己株式1,179,065株を保有しておりますが、上記大株主から控除しております。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 (1,179,065株) には、役員報酬BIP信託口が所有する当社株式 (215,000株) を含んでおりません。

⑤ その他株式に関する重要な事項

当社は、2016年6月21日開催の第66回定時株主総会にて、当社の取締役（社外取締役および国内非居住者を除いた、執行役員を兼務する当社の取締役に限る）および、執行役員（国内非居住者を除く。※以下併せて「取締役等」という）を対象に、取締役等の報酬と当社の株主価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇するメリットのみならず、株価下落によるリスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期に継続した業績の向上と企業価値の増大への貢献意欲を高めることを目的として、新しい業績連動型株式報酬制度（以下「役員報酬BIP信託」という）を導入することを決議しました。この役員報酬BIP信託の導入を目的として2016年8月5日開催の取締役会決議より、日本マスタートラスト信託銀行株式会社（役員報酬BIP信託口）を処分先として自己株式（215,000株）を処分いたしました。

2. 新株予約権等の状況

当事業年度の末日において当社役員が保有している新株予約権の状況

イ. 新株予約権の目的となる株式の種類および数

普通株式 19,780株（新株予約権1個につき10株）

ロ. 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

1個当たり 10円（1株当たり1円）

ハ. 新株予約権の主な行使条件

新株予約権者は、当社の取締役、執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から10日を経過する日までの間に限り、新株予約権を一括してのみ行使できるものとする。

区分	発行年度	新株予約権の 払込金額	新株予約権の数	目的となる 株式の数	保有者数	権利行使期間
取締役 (社外取締 役を除く)	2013年度	1個当たり 16,420円	822個	8,220株	4名	2013年7月30日から 2043年7月29日まで
	2014年度	1個当たり 26,070円	662個	6,620株	5名	2014年7月30日から 2044年7月29日まで
	2015年度	1個当たり 28,270円	494個	4,940株	5名	2015年7月30日から 2045年7月29日まで

(注) 2016年6月21日開催の第66回定時株主総会で当社取締役等に対する業績連動型株式報酬制度導入議案が承認可決されましたので、2013年6月21日開催の第63回定時株主総会においてご承認いただきました、当社の取締役に対する株式報酬型ストック・オプション制度を廃止しました。これにより、新規のストックオプションの付与は行っておりません。

3. 会社役員 の 状況

① 取締役および監査役の状況 (2017年3月31日現在)

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
代表取締役	松 山 一 雄	代表取締役社長兼CEO
代表取締役	小 瀧 龍 太 郎	代表取締役副社長兼COO
取締役	西 田 浩 一	
取締役	土 橋 郁 夫	
取締役	鳴 海 達 夫	
社外取締役 [独立役員]	鈴 木 賢	株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス代表取締役会長 株式会社バイタルネット代表取締役会長 株式会社ほくやく・竹山ホールディングス社外取締役 株式会社フォレストホールディングス社外取締役 一般社団法人日本医薬品卸売業連合会会長
社外取締役 [独立役員]	田 中 優 子	法政大学総長 法政大学社会学部メディア社会学科教授 法政大学国際日本学インスティテュート（大学院）教授
社外取締役 [独立役員]	伊 藤 良 二	株式会社プラネットプラン代表取締役 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授 みらかホールディングス株式会社社外取締役
社外取締役 [独立役員]	嶋 口 充 輝	慶應義塾大学名誉教授 公益社団法人日本マーケティング協会理事長 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授 株式会社サンリオ社外取締役
社外取締役 [独立役員]	山 田 秀 雄	弁護士 山田・尾崎法律事務所所長 太洋化学工業株式会社社外監査役 ライオン株式会社社外取締役 ヒューリック株式会社社外取締役 公益財団法人橘秋子記念財団理事長 株式会社ミクニ社外取締役
社外取締役 [独立役員]	松 田 千 恵 子	首都大学東京大学院社会科学部研究科教授 首都大学東京都市教養学部教授 日本CFO協会主任研究委員 日立化成株式会社社外取締役 フォスター電機株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外監査役

会社における地位	氏名	担当および重要な兼職の状況
常勤監査役	横井信宏	
常勤監査役	永倉淳一	
社外監査役 【独立役員】	山口隆央	公認会計士・税理士 山口公認会計士事務所所長 キョーリン製薬ホールディングス株式会社社外監査役 東京建物株式会社社外監査役
社外監査役 【独立役員】	八尾紀子	弁護士 TMI総合法律事務所パートナー 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構社外監査役 株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役

(注)

1. 当社の役員は2017年3月31日現在、取締役11名（うち社外取締役6名）、監査役4名（うち社外監査役2名）の計15名であり、そのうち12名が男性、3名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち鈴木賢氏、田中優子氏、伊藤良二氏、嶋口充輝氏、山田秀雄氏、松田千恵子氏の6氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 監査役のうち山口隆央氏、八尾紀子氏の両氏は会社法第2条第16号および会社法第335条第3項に定める社外監査役であります。
4. 社外取締役および社外監査役の8氏全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 2016年6月21日開催の第66回定時株主総会終結の時をもって、石黒清子氏、山田圭助氏および榊田晃裕氏は取締役を退任致しました。
6. 2016年6月21日開催の第66回定時株主総会において、小瀧龍太郎氏は取締役に、八尾紀子氏は監査役に新たに選任され、就任致しました。
7. 2016年6月21日開催の第66回定時株主総会終結の時をもって、松田千恵子氏は監査役を退任し、同総会において取締役に選任され、就任致しました。
8. 2016年6月21日開催の取締役会において、松山一雄氏、小瀧龍太郎氏は代表取締役に選定されました。
9. 常勤監査役永倉淳一氏および社外監査役山口隆央氏は、以下のとおり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
 - ・常勤監査役永倉淳一氏は、1986年当社入社以来、経理・財務、経営企画部門に在籍し、長年にわたり決算手続きならびに財務諸表の作成などに従事しておりました。
 - ・社外監査役山口隆央氏は、公認会計士・税理士の資格を有しております。

② 取締役および監査役の報酬等の額

当事業年度に係る報酬等の総額

区分	員数(名)	報酬等の総額(百万円)		
		基本報酬	ストックオプション	退職慰労金
取締役(うち社外取締役)	14(7)	250(51)	-	-
監査役(うち社外監査役)	5(3)	48(9)	-	-
合計	19	298	-	-

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、1997年6月27日開催の第47回定時株主総会において年額400百万円以内(ただし、使用人分給与は含まない)と決議いただいております。
2. 監査役の報酬限度額は、1996年6月27日開催の第46回定時株主総会において年額50百万円以内と決議いただいております。
3. 監査役の報酬等の総額には、松田千恵子氏の監査役報酬を含んでおります。同氏は、2016年6月21日開催の第66回定時株主総会最終の時までは監査役を勤めておりました。
4. 上記支給額には、2016年6月21日開催の第66回定時株主総会において承認され、当事業年度に計上した取締役等(P41参照)に対する業績連動型株式報酬引当金繰入額40百万円は含まれておりません。

③ 社外役員の状況

イ. 他の法人等の業務執行者としての兼職状況および当社と当該他の法人等との関係

地位	氏名	兼職する法人等および兼職内容
取締役	鈴木 賢	株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス代表取締役会長 株式会社バイタルネット代表取締役会長 一般社団法人日本医薬品卸売業連合会会長
取締役	田中 優子	法政大学総長
取締役	伊藤 良二	株式会社プラネットプラン代表取締役
取締役	嶋口 充輝	公益社団法人日本マーケティング協会理事
取締役	山田 秀雄	山田・尾崎法律事務所所長 公益財団法人橘秋子記念財団理事長
取締役	松田 千恵子	日本CFO協会主任研究委員 首都大学東京大学院社会科学部教授 首都大学東京都市教養学部教授
監査役	山口 隆央	山口公認会計士事務所所長
監査役	八尾 紀子	TMI総合法律事務所パートナー

(注) 上記他の法人等は、いずれも当社との間に重要な取引はありません。

ロ. 他の法人等の社外役員の兼職状況および当社と当該他の法人等との関係

地位	氏名	兼職する法人等および兼職内容
取締役	鈴木 賢	株式会社ほくやく・竹山ホールディングス社外取締役 株式会社フォレストホールディングス社外取締役
取締役	伊藤 良二	みらかホールディングス株式会社社外取締役
取締役	嶋口 充輝	株式会社サンリオ社外取締役
取締役	山田 秀雄	太洋化学工業株式会社社外監査役 ライオン株式会社社外取締役 ヒューリック株式会社社外取締役 株式会社ミクニ社外取締役
取締役	松田 千恵子	日立化成株式会社社外取締役 フォスター電機株式会社社外取締役 キリンホールディングス株式会社社外監査役
監査役	山口 隆央	キョーリン製菓ホールディングス株式会社社外監査役 東京建物株式会社社外監査役
監査役	八尾 紀子	株式会社海外交通・都市開発事業支援機構社外監査役 株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役

(注) 上記他の法人等は、いずれも当社との間に重要な取引はありません。

ハ. 当事業年度における主な活動状況

地位	氏名	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	取締役会および監査役会における発言状況
取締役	鈴木 賢	12回/12回 (100%)	—	会社経営者としての豊富な経験と幅広い見識から発言を行っております。
取締役	田中 優子	10回/12回 (83%)	—	大学総長、大学教授としての豊富な経験と幅広い見識とダイバーシティの観点から発言を行っております。
取締役	伊藤 良二	12回/12回 (100%)	—	会社経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識から発言を行っております。
取締役	嶋口 充輝	12回/12回 (100%)	—	マーケティング分野における専門的な知識・豊富な経験と大学教授としての幅広い見識から発言を行っております。
取締役	山田 秀雄	12回/12回 (100%)	—	弁護士としての専門的な知識および豊富な経験と幅広い見識とステークホルダーの期待に応えるという視点で発言を行っております。
取締役	松田 千恵子	12回/12回 (100%)	2回/2回 (100%)	外資系企業でのグローバルかつ豊富な経験と大学院教授としての専門的な知識・見識から発言を行っております。

地位	氏名	取締役会への出席状況	監査役会への出席状況	取締役会および監査役会における発言状況
監査役	山口隆央	10回/12回(83%)	7回/8回(88%)	公認会計士、税理士としての専門的な知識及び豊富な経験と幅広い見識から発言を行っております。
監査役	八尾紀子	9回/9回(100%)	6回/6回(100%)	国際的投資案件での事業分析の経験が豊富な弁護士として、多角的な見識から発言を行っております。

(注) 1. 監査役八尾紀子氏は、2016年6月21日就任以降に開催された取締役会および監査役会への出席状況を記載しております。

(注) 2. 取締役松田千恵子氏は、2016年6月21日の監査役辞任までに出席した取締役会の出席状況(3回)を含んでおります。

二. 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人材を招聘できるよう、2006年6月22日開催の第56回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。本規定に基づき、当社は、社外取締役および社外監査役8名全員と当契約を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお、当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っておりません。

4. 会計監査人の状況

① 名称 PwCあらた有限責任監査法人

(注) 2016年7月1日より、法人名称を「PwCあらた監査法人」から「PwCあらた有限責任監査法人」に変更しております。

② 報酬等の額

	支払額 (百万円)
当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額	56
当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	65

(注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。

2. 当社の重要な海外子会社の一部については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

③ 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査計画における監査時間および監査報酬の推移ならびに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、報酬額の見積もりの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っていません。

④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当する状況にある場合は、監査役会が監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任致します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告致します。

また株主総会で会計監査人を解任する場合ならびに監査の適切性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断される場合には、監査役会が監査役の過半数をもって会計監査人の解任ならびに不再任と新たな会計監査人の選任に関する議案の内容を決定致します。

5. 業務の適正を確保するための体制

業務の適正を確保するために、以下の12項目からなる基本方針を定めております。

① 当社ならびに子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

グループ共通の企業理念の下、コンプライアンス・ポリシーを定め、法令遵守意識の醸成をはかる。その他、「三行提報」という独自のナレッジマネジメントシステムを活用し、情報の共有化と報告の文化に基づいた全従業員参加型の透明な経営体制を維持・強化する。また、コンプライアンス違反が生じる恐れがある場合にグループの職員が通報することができる窓口を整備する。監査室はグループ会社の監査を実施する権限を持ち、定款、社内規程への適合の観点から監査を実施する。

② 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に係る情報については、文書管理規程や稟議規程に基づき、重要な会議の議事録や重要な決裁書類を適切に保存管理する。また、会社情報の正確且つ適時な開示を重視し、開示における社内体制を構築する。

③ 当社ならびに子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

リスクマネジメント委員会を定期的開催しグループ全体のリスクを管理する。当委員会ではリスクの洗い出し、リスクヘッジのための予防策、リスク発生時の対応策を決定し、また、重大なリスクが発生あるいは発生の恐れが生じた場合には、当委員会が中心となり対応策を協議する。

④ 当社ならびに子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

長期基本戦略の下に策定したグループ中期経営計画を周知徹底し、これを個別具体的な戦略に落とし込み、その取り組み状況を含めた進捗を定期的確認する。当社の経営陣及び主要なグループ会社の責任者で構成する会議において、計画の実施状況について情報を共有し、連携をはかる。

⑤ 当社の子会社の取締役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制

グループ各社の決算、財務状況その他経営上の重要事項については定期的に当社への報告を義務付ける。また、グループ各社において発生する重要な決裁事項は、関係会社管理規程、その他内部規程に基づき当社での意思決定を行う。

⑥ 当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項

当社は、監査役が必要とした場合、協議のうえ、監査役の職務を補助する使用人を置くものとする。

⑦ 当社の監査役の職務を補助すべき使用人の当社の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

当該使用人の異動、評価等は、監査役会の意見を尊重した上で行うものとし、当該使用人の取締役及び執行役員からの独立性を確保するものとする。また、当該使用人は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指揮命令に従うものとする。

⑧ 次に掲げる体制その他の当社の監査役への報告に関する体制

① 当社の取締役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制

監査室による監査権限はグループ各社全てに及び、内部監査規程に基づきその結果を適宜監査役に報告する。また、取締役は監査役から業務執行に関し報告を求められたときは、速やかに報告する。

② 当社の子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告するための体制

監査役は必要に応じて当社及びグループ各社の取締役、従業員を監査役会に出席させ報告を求めることができる。

⑨ 前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

内部通報制度規程に準じ、報告者に対して不利益な取扱いをすることを禁止する。また、監査役は当該報告された情報を適切に管理する。

⑩ 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項

監査役の職務の執行により生ずる費用等の支払いに支障なきよう、予算を設け、監査役から請求があった場合は速やかに処理する。

⑪ その他当社の監査役が実効的に行われることを確保するための体制

監査役が重要な会議に出席し取締役及び使用人からの業務執行に関する報告を聴取できるとともに会議の議事録及び重要な決裁書類を閲覧、調査できる体制を確保する。なお、監査役がグループ企業を監査するにあたっては自由な権限を有する。

⑫ 反社会的勢力との関係遮断のための基本的な考え方とその整備状況

当社グループは、反社会的勢力に対して屈することなく法律に則して対応する。社会的正義を実践するために社内規程等を定め、毅然とした態度で反社会的勢力との関係を遮断する。反社会的勢力に対する対応を統括する部署を設け、関係行政機関や外部専門機関等からの情報収集につとめる。社内に向けて対応方法等の周知をはかり、社内関係部門、関係行政機関及び外部専門機関等と緊密に連携して、速やかに対処できる体制を整備する。

6. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

当社は取締役会において決議された「内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況」に基づき業務の適正を確保するための体制を運用しております。当社グループ全体がコンプライアンスを遵守し、効率的な運営ができるよう企業理念推進室が当社の企業理念の浸透定着を進めており、内部統制部が「関係会社管理規程」他、業務執行に関する責任と権限を定めた規程を整備し、運用を推進しております。

リスクマネジメント委員会では当社グループのリスクの洗い出しを行い、必要な管理体制、対策を協議しリスク発生時に備えております。「内部統制システムの基本方針」の取り組み結果については、取締役会においてCEO直轄部署である監査室より報告され、適切に運用されていることを確認しております。

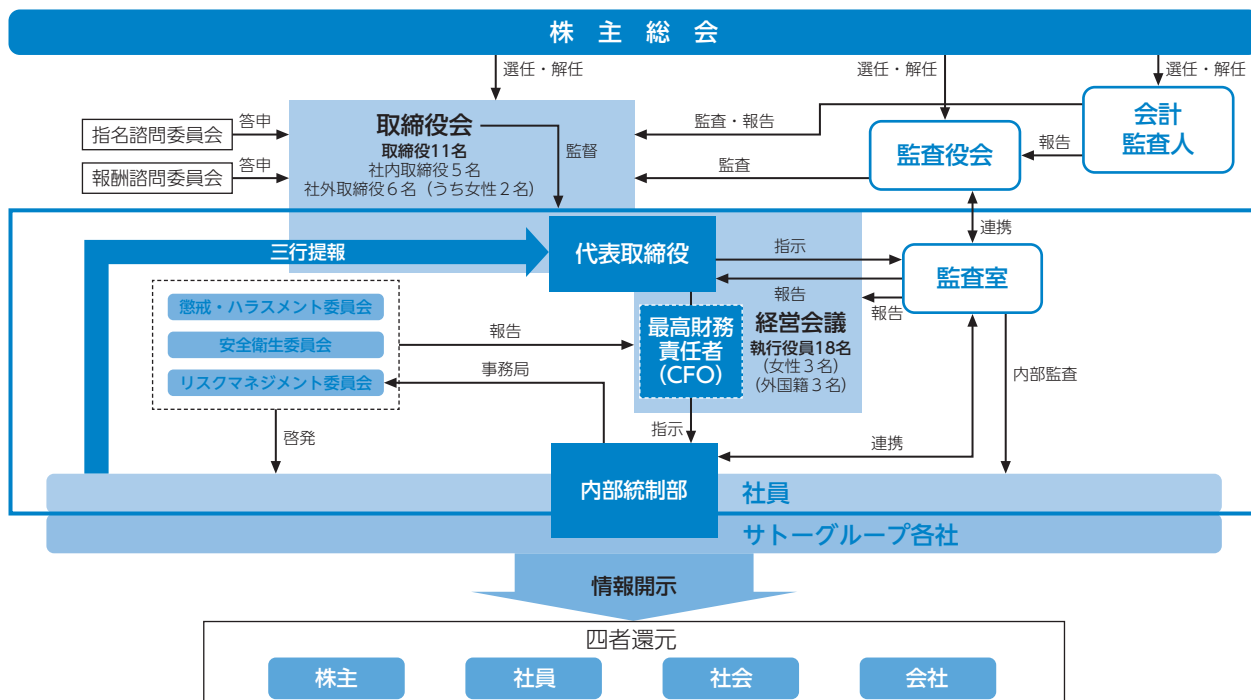
7. 当社のコーポレート・ガバナンスの状況

① 当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針

グループ共通の企業理念の下、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値を実現するために「経営効率の向上と健全性の維持」を重要課題として捉え、これを達成するために透明性の高い経営を実践しております。当社は監査役制度を採用し、経営監督機能を強化するとともに執行役員制度の導入により意思決定や業務執行の迅速化・効率化をはかることで、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築につとめております。

② 経営・業務執行体制の概要

2017年3月31日時点の当社のコーポレート・ガバナンスの体制は、以下のとおりです。



連結計算書類

連結貸借対照表 (第67期 2017年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	55,571
現金及び預金	17,139
受取手形及び売掛金	23,215
有価証券	236
商品及び製品	7,585
仕掛品	607
原材料及び貯蔵品	2,798
未収入金	1,577
繰延税金資産	819
その他	1,760
貸倒引当金	△168
固定資産	48,709
有形固定資産	27,351
建物及び構築物	7,274
機械装置及び運搬具	10,496
工具器具及び備品	1,339
土地	7,066
建設仮勘定	1,174
無形固定資産	16,607
のれん	10,942
ソフトウェア	4,151
借地権	144
その他	1,368
投資その他の資産	4,750
投資有価証券	1,379
長期貸付金	376
差入保証金	615
繰延税金資産	1,220
その他	1,846
貸倒引当金	△687
資産合計	104,280

科目	金額
負債の部	
流動負債	34,446
支払手形及び買掛金	7,702
電子記録債務	11,668
短期借入金	4,338
リース債務	686
未払金	1,876
未払法人税等	1,714
賞与引当金	247
製品保証引当金	223
その他	5,988
固定負債	15,616
長期借入金	8,663
リース債務	3,169
退職給付に係る負債	2,345
その他	1,438
負債合計	50,063
純資産の部	
株主資本	52,747
資本金	8,468
資本剰余金	7,775
利益剰余金	39,162
自己株式	△2,659
その他の包括利益累計額	209
その他有価証券評価差額金	1
為替換算調整勘定	854
退職給付に係る調整累計額	△645
新株予約権	99
非支配株主持分	1,160
純資産合計	54,217
負債及び純資産合計	104,280

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結損益計算書 (第67期 2016年4月1日から2017年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
売上高		106,302
売上原価		61,279
売上総利益		45,022
販売費及び一般管理費		38,917
営業利益		6,104
営業外収益		
受取利息及び配当金	147	
仕入割引	21	
受取賃貸料	143	
その他	202	516
営業外費用		
支払利息	129	
売上割引	59	
貸倒引当金繰入額	304	
為替差損	108	
持分法による投資損失	303	
その他	289	1,194
経常利益		5,426
特別利益		
固定資産売却益	14	
段階取得に係る利益	598	613
特別損失		
固定資産売却損	7	
固定資産除却損	39	
減損損失	557	605
税金等調整前当期純利益		5,434
法人税、住民税及び事業税	2,468	
法人税等調整額	△298	2,170
当期純利益		3,263
非支配株主に帰属する当期純利益		42
親会社株主に帰属する当期純利益		3,221

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結株主資本等変動計算書 (第67期 2016年4月1日から2017年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					株主資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式		
2016年4月1日残高	8,468	7,666	37,894	△2,559		51,470
暫定的な会計処理の確定による累積的影響額			△1			△1
暫定的な会計処理の確定を反映した2016年4月1日残高	8,468	7,666	37,892	△2,559		51,468
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当			△1,950			△1,950
親会社株主に帰属する当期純利益			3,221			3,221
自己株式の取得				△501		△501
自己株式の処分		109		401		510
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						-
連結会計年度中の変動額合計	-	109	1,270	△99		1,279
2017年3月31日残高	8,468	7,775	39,162	△2,659		52,747

	その他の包括利益累計額				新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
2016年4月1日残高	1	310	△654	△342	100	928	52,157
暫定的な会計処理の確定による累積的影響額							△1
暫定的な会計処理の確定を反映した2016年4月1日残高	1	310	△654	△342	100	928	52,155
連結会計年度中の変動額							
剰余金の配当							△1,950
親会社株主に帰属する当期純利益							3,221
自己株式の取得							△501
自己株式の処分							510
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△0	543	8	552	△0	231	782
連結会計年度中の変動額合計	△0	543	8	552	△0	231	2,061
2017年3月31日残高	1	854	△645	209	99	1,160	54,217

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

計算書類

貸借対照表 (第67期 2017年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	22,738
現金及び預金	5,501
前払費用	165
短期貸付金	722
預け金	1,156
未収入金	13,072
繰延税金資産	156
その他	1,967
貸倒引当金	△4
固定資産	61,059
有形固定資産	9,531
建物	4,657
構築物	19
車両運搬具	0
工具器具及び備品	298
土地	4,501
その他	53
無形固定資産	3,900
ソフトウェア	3,510
ソフトウェア仮勘定	54
その他	335
投資その他の資産	47,627
投資有価証券	76
関係会社株式	43,990
関係会社出資金	1,877
長期貸付金	375
破産更生債権等	301
差入保証金	523
繰延税金資産	975
その他	116
貸倒引当金	△609
資産合計	83,798

科目	金額
負債の部	
流動負債	32,492
電子記録債務	11,668
短期借入金	3,100
リース債務	52
未払金	931
未払法人税等	1,050
未払消費税等	380
預り金	15,291
その他	18
固定負債	8,730
長期借入金	7,745
リース債務	131
退職給付引当金	743
預り保証金	69
その他	40
負債合計	41,223
純資産の部	
株主資本	42,474
資本金	8,468
資本剰余金	8,036
資本準備金	7,927
自己株式処分差益	109
利益剰余金	28,629
利益準備金	474
その他利益剰余金	28,154
任意積立金	27,325
圧縮積立金	103
繰越利益剰余金	725
自己株式	△2,659
評価・換算差額等	1
其他有価証券評価差額金	1
新株予約権	99
純資産合計	42,575
負債及び純資産合計	83,798

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

損益計算書 (第67期 2016年4月1日から2017年3月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
営業収益		
グループ運営収入	7,677	
受取賃貸料	2,357	
関係会社受取配当金	1,669	11,704
営業原価		1,203
営業総利益		10,501
販売費及び一般管理費		6,070
営業利益		4,430
営業外収益		
受取利息及び配当金	15	
為替差益	196	
受取手数料	8	
その他	23	243
営業外費用		
支払利息	26	
貸倒引当金繰入額	304	
投資有価証券評価損	115	
その他	27	474
経常利益		4,199
特別損失		
固定資産除却損	34	34
税引前当期純利益		4,165
法人税、住民税及び事業税	874	
法人税等調整額	51	926
当期純利益		3,238

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

株主資本等変動計算書 (第67期 2016年4月1日から2017年3月31日まで)

(単位：百万円)

	株主資本								
	資本金	資本剰余金			利益準備金	利益剰余金			利益剰余金合計
		資本準備金	その他資本剰余金	資本剰余金合計		その他利益剰余金			
						任意積立金	圧縮積立金	繰越利益剰余金	
2016年4月1日 残高	8,468	7,927	-	7,927	474	27,325	102	△561	27,341
事業年度中の変動額									
圧縮積立金の取崩							0	△0	-
剰余金の配当								△1,950	△1,950
当期純利益								3,238	3,238
自己株式の取得									-
自己株式の処分			109	109					-
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)									-
事業年度中の変動額合計	-	-	109	109	-	-	0	1,287	1,287
2017年3月31日 残高	8,468	7,927	109	8,036	474	27,325	103	725	28,629

	株主資本		評価・換算差額等		新株予約権	純資産合計
	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	評価・換算差額等 合計		
2016年4月1日 残高	△2,559	41,177	1	1	100	41,279
事業年度中の変動額						
圧縮積立金の取崩		-				-
剰余金の配当		△1,950				△1,950
当期純利益		3,238				3,238
自己株式の取得	△501	△501				△501
自己株式の処分	401	510				510
株主資本以外の項目の 事業年度中の変動額(純額)		-	△0	△0	△0	△1
事業年度中の変動額合計	△99	1,296	△0	△0	△0	1,295
2017年3月31日 残高	△2,659	42,474	1	1	99	42,575

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

監査報告

連結計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2017年5月10日

サトーホールディングス株式会社
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	齊藤	剛	Ⓢ
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	椎野	泰輔	Ⓢ

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、サトーホールディングス株式会社の2016年4月1日から2017年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項及びその他の注記について監査を行った。

連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、サトーホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類に係る会計監査報告

独立監査人の監査報告書

2017年5月10日

サトーホールディングス株式会社
取締役会 御中

PwCあらた有限責任監査法人

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	齊藤	剛	印
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	椎野	泰輔	印

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、サトーホールディングス株式会社の2016年4月1日から2017年3月31日までの第67期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針及びその他の注記並びにその附属明細書について監査を行った。

計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査役会の監査報告

監 査 報 告 書

当監査役会は、2016年4月1日から2017年3月31日までの第67期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
 - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
 - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、その構築及び運用の状況を監視、検証いたしました。
 - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視、検証するとともに、会計監査人からその業務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、及び連結株主資本等変動計算書）について検討いたしました。

2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
 - ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 - ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
 - ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果
会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2017年5月18日

サトーホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役 横井信宏 ㊟

常勤監査役 永倉淳一 ㊟

社外監査役 山口隆央 ㊟

社外監査役 八尾紀子 ㊟

以上

最後の1cm[®]

人・モノ・情報の「最後の1cm[®]」をつなぐサトーグループ

あらゆるモノがインターネットにつながるIoT (Internet of Things) 社会が実現しつつあります。当社グループは自動認識技術によりお客さまの現場で、人・モノ・情報をつなぐ「最後の1cm[®]」を担います。変化し続ける社会において、お客さま価値向上につながるソリューションを提供し続けるために、私たちはたゆまず事業を進化させていきます。

岩手県北上市にICタグ・ラベルの製造体制を構築 ～メイド・イン・ジャパンの高品質なサプライを提供～



IoT社会へと進む中で基盤技術の一つとしてその活用が見込まれるICタグは、電波により情報をやり取りする自動認識技術です。読み取り機で一つ一つスキャンしなければならないバーコードと比べ、ICタグは、複数のタグを一括で、かつ非接触で読み取ることができるため、作業員の読み取り業務が軽減されます。近年、人手不足の影響からさまざまな市場で自動化や省力化のニーズが高まっており、働き方改革を推進する技術として、物流やアパレル、製造業を中心に、ICタグを活用したソリューションに期待が寄せられています。

そのような背景の中、当社グループはこのたび、岩手県にある北上事業所内にオリジナルのICタグ・ラベルを製造する新部門を設立しました。工場内は塵(ちり)を抑えた手術室と同レベルのクリーンな環境を整え、独自の検査装置を導入するなど、

「メイド・イン・ジャパン」の高品質なICタグ・ラベルを製造していきます。

オリジナルのICタグの供給が可能となったことで、当社はICタグのハードウェアとサプライの開発・製造と、ソリューション提案、保守サポートまでを一貫して提供できる体制が整いました。



北上事業所

お客様の現場の「運用を止めない」「見える化」を支援する、クラウド型IoTサービス「SOS (サトーオンラインサービス)」

製造や物流の現場ではラベルプリンタが停止すると、出荷に必要なラベルが発行できなくなり、結果お客様の機会損失につながってしまふことがあります。当社の保守サービス「SOS(サトーオンラインサービス)」は、IoT技術を用いて、そのような機会損失を防ぎます。プリンタの稼働状態を24時間遠隔で見守り、問題が起きそうな箇所を事前に見つけ、人・モノ・情報の「最後の1cm®」をつなぐ上で欠かせないお客様の現場の安定稼働を守ります。



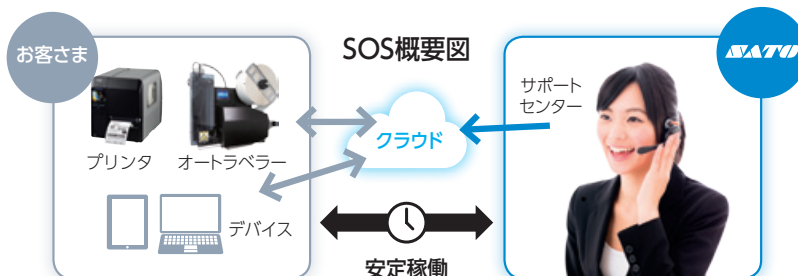
SOSをグローバルに展開開始

2015年8月に国内でサービスを開始したSOSは、対応するプリンタ新商品のリリースに加え、いよいよ海外展開を本格化します。

国内では3月にSOS対応のオートラベラー（ラベル自動印字貼付機）「タフアーム LR4NX-FA シリーズ」をリリースしました。オートラベラーは、大量・高速のラベル発行・貼り付けに用いられる機械で、製造や物流のラインに組み込まれることが多いため、SOSによる現場を止めない運用がよりいっそう重要になります。

海外では、4月よりアジア全域でSOSサービスの提供がスタートしており、6月には米州、欧州にも拡大する予定です。また、これに先駆け、パートナー企業（販売店）による販売機

会が多い海外で、SOSによる保守をはじめとした顧客サポート環境を構築するために、販売店に対し、販売店顧客のプリンタ情報を提供する「ライセンス」機能を追加しました。さらに、複数拠点にまたがる資産（プリンタ）の「見える化」を支援する「資産管理」の機能も追加しました。今後も継続的にSOSの改善・拡張を図ります。



「2016 CRMベストプラクティス賞」を受賞

SOSが、CRM（顧客の情報を収集・分析し、効果的に顧客にアプローチする仕組み）で成果を上げている企業・組織・団体を表彰する「2016 CRMベストプラクティス賞（主催：一般社団法人 CRM協議会）」を受賞しました。

さまざまな素材をエコ素材に変える「エコナノ®」の用途が拡大 ～焼却時のCO₂発生を抑える技術～

当社グループが2011年に発売を開始した「エコナノ®」は、ナノテクノロジーにより焼却時に発生する炭素分を灰として残すことでCO₂を抑える技術です。環境・社会・経済の観点から世の中を持続可能にしていくという「サステナビリティ」の考え方に賛同するお客さまのニーズに対応できる技術として、商品パッケージに貼られるシールや地方自治体指定ごみ袋など、これまでに37,000件以上の導入実績があります。



「エコナノ®」が味の素株式会社の「鍋キューブ®」外袋に採用 食品用で世界初！

このたび、味の素株式会社のキューブ状鍋つゆの素「鍋キューブ®」8個入の外袋（パウチ）にエコナノ®が導入されました。エコナノ®導入前と比較して、焼却処分された時のCO₂発生量を25%以上削減します。エコナノ®を使った食品用のCO₂削減包材は世界初です。味の素ではこれまで、製品パッケージの省資源化や出荷時の省エネルギーなど環境負荷の低減に注力していましたが、新しい技術を探る中で、エコナノ®が実現する「燃焼時のCO₂削減」という手法に着目しました。

当社グループは、今後もさまざまな素材をエコ素材に変えるエコナノ®で、お客さまの環境保全活動を支援してまいります。

(※)東京理科大学阿部正彦教授、東京理科大学発ベンチャーアクティブ株式会社およびサトーホールディングス株式会社が共同研究・開発。



エコナノ®を導入した味の素の「鍋キューブ®」外袋

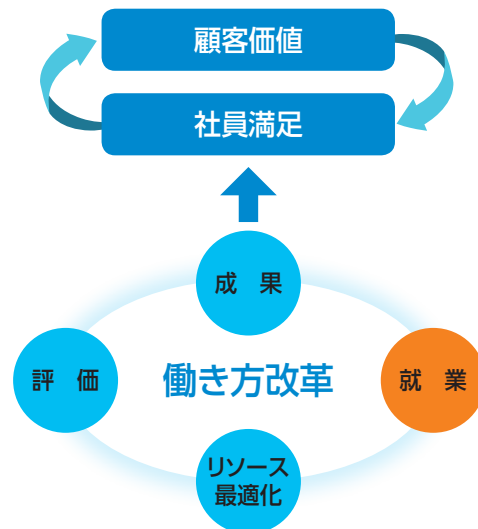
「第41回(2017年度) 木下賞」を受賞

「鍋キューブ®」のパッケージで、味の素が、包装の研究・開発に顕著な業績をあげたものに贈られる「第41回 木下賞(主催:公益社団法人 日本包装技術協会)」を受賞しました。

サトー流「働き方改革」の実践

当社グループは、「社員が顧客価値創造におけるすべての基盤である」という観点から、社員一人一人が生き生きと働き、その能力を最大限に発揮できるよう、かねてよりコアタイムを設けない完全フレックスタイム制の導入や朝型勤務の実施をはじめとした、サトー流の「働き方改革」を進めてきました。

2017年度は、「労働生産性を向上し、会社として成果を出し続ける働き方への転換の年」と位置付け、就業に限らず、各自の目標管理制度や評価システムと連携させ、さまざまな観点から社員“一人一人”の働き方の見直しにあらためて着手しています。具体的には、在宅勤務をはじめとしたオフィス以外での就業も可能とする「どこでもワーク」や、限られた時間で効率の良い業務遂行を目指すサトー版「プレミアムフライデー」の試行など、サトー流の新しい取り組みを実施していきます。



顧客価値と社員満足のさらなる向上を目指し、働き方改革の一環として就業施策を導入

「健康経営銘柄」および「ホワイト500」にダブル選定されました

このたび当社は、経済産業省と東京証券取引所が選ぶ「健康経営銘柄2017」に選定されました。これは、従業員の健康管理を経営的な視点で考え戦略的に実践する企業を、東京証券取引所の上場企業の中から1業種1社選定するものです。加えて、同省と日本健康会議が選ぶ「健康経営優良法人2017(ホワイト500) ^(※)」にも選定されました。

(※)健康経営のすそ野拡大を目的に、上場企業に限らず保険者と連携して優良な取り組みを実践している大規模法人を2020年までに500社選定するもの。



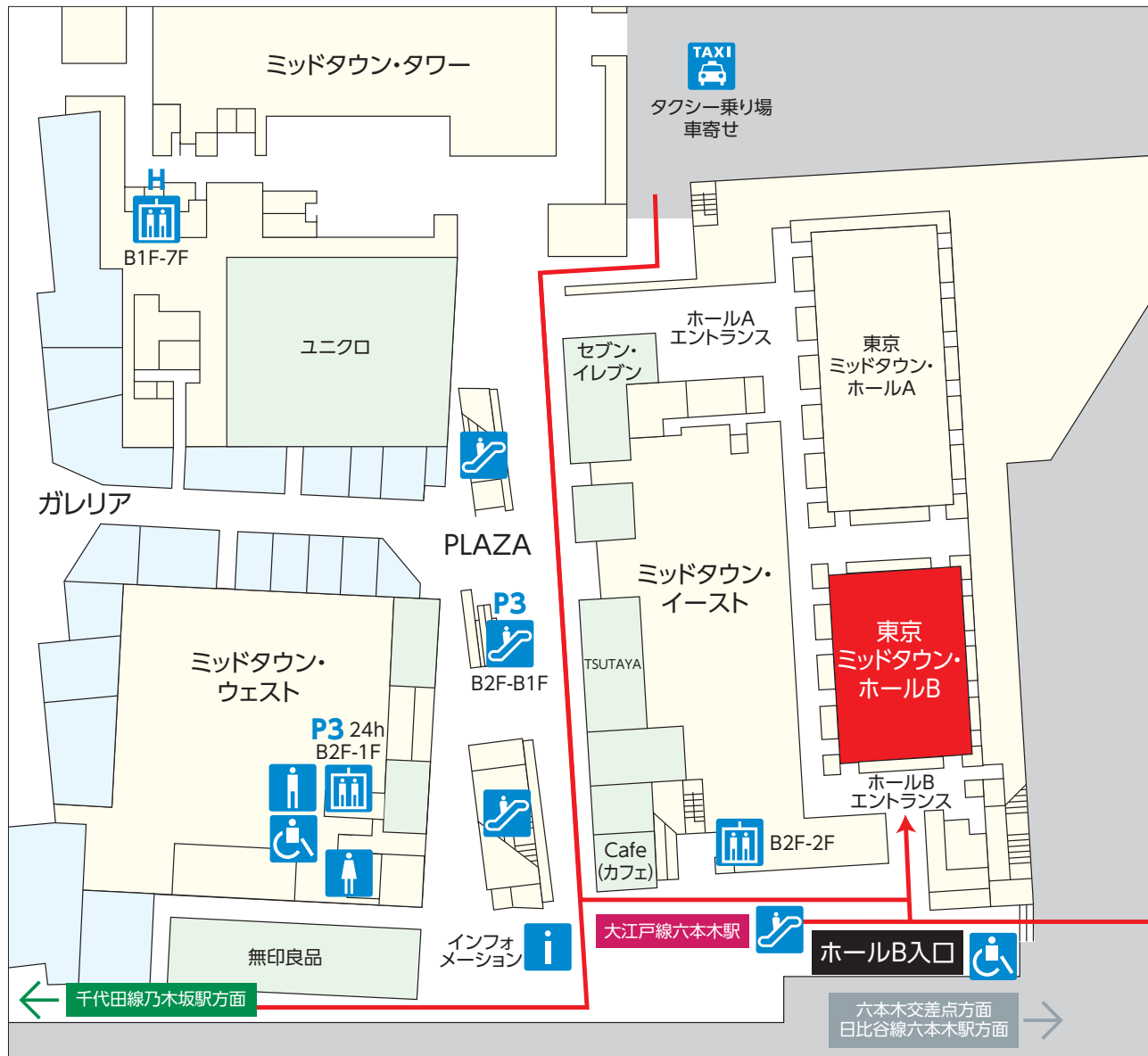
株主総会 会場ご案内図 1

会 場	東京都港区赤坂九丁目7番2号 東京ミッドタウン ミッドタウン・イースト 地下1階 東京ミッドタウン・ホールB	
最 寄 駅	都営大江戸線 六本木駅	8番出口より直結
	東京メトロ日比谷線 六本木駅	4a出口側から地下通路を経由し、8番出口より直結
	東京メトロ千代田線 乃木坂駅	2番、3番出口より徒歩約5分



株主総会 会場ご案内図 2

(拡大) 東京ミッドタウン 地下1階



株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
基準日	毎年3月31日
配当金受領株主確定日	期末配当 毎年3月31日 (中間配当を行う場合は、毎年9月30日)
1単元の株式数	100株
株主名簿管理人 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同連絡先	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 東京都江東区東砂七丁目10番11号 電話 0120-232-711 (通話料無料) (受付時間：土・日・祝祭日等を除く平日9：00～17：00)
上場取引所	東京証券取引所市場第一部 (証券コード：6287)
公告方法	電子公告 (ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。)

- (ご注意) 1. 住所変更、買取・買増請求その他各種お手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。お取引されている証券会社等にお問い合わせください。
2. 【特別口座】に記録された株式に関する各種お手続きにつきましては、特別口座の口座管理機関である三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。
なお、三菱UFJ信託銀行全国本支店でもお取り扱いいたします。
3. 未受領の配当金の支払請求につきましては、株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社にお申し出ください。

