

4 993191 000002

# サトーグループの地域貢献活動

シールやラベルを製造する北上工場（岩手県北上市）では、地元出身の社員が多く、地域ボランティアを継続的に行ってています。

## 今年で10年目。花火大会後の清掃

毎年8月に行われる「北上・みちのく芸能まつり」では約1万発の花火が打ち上げられます。

サトーでは花火大会翌日、会場周辺の河川敷の清掃を2002年から毎年実施しています。今年は社員とその家族、総勢115名が参加しました。

## 北東北インターハイでのボランティア

2011年8月全国高等学校総合体育大会（北東北インターハイ）陸上競技が開催されました。サトーではのぼり旗約250本の設置と撤去および会場周辺を彩ったプランター850個の片付け作業を手伝いました。



花火大会翌日の北上川  
河川敷の清掃活動の様子



北東北インターハイの準備に  
参加した社員と家族 プランターリ回収の様子

## 株主優待制度

株主の皆さんに対して積極的に利益還元を行うため、年2回（3月、9月決算時）株主優待制度を実施しております。100株以上をご所有の株主さまに1,000円分の図書カード（通期で計2,000円分）をお贈りしております。



◀サトーの株主優待  
「オリジナル図書カード」

エコナノ、ノンセパ、スキャントロニクスは、サトーホールディングス(株)の登録商標です。



サトーをより良くご理解いただくために——  
株主の皆さまへのご報告

## 第62期 中間期

平成23年4月1日～平成23年9月30日



**サトーホールディングス 株式会社**  
[www.sato.co.jp](http://www.sato.co.jp) 証券コード：6287

# サトーは何をする会社？

自動認識技術を活用して、「物」や「人」の動きを情報化して収集する。それがサトー独自のビジネスモデル「DCS & Labeling<sup>\*</sup>」です。情報と現物を一致させる製品・ソリューションを総合的に提案することで「正確」「省力」「省資源」を実現します。

\*Data Collection Systems & Labeling

さまざまな業種における  
お客さまの課題

## サトーのトータルソリューション「DCS & Labeling」

### 自動認識技術



バーコード



2次元コード



RFID

- 自動認識製品
- 保守サービス
- アイデア・ノウハウ

### 課題解決

正確性  
向上

省力化  
推進

省資源  
支援

# 社長インタビュー

株主の皆さんにおかれましては、平素よりご高配を賜り厚く御礼申しあげます。

株式会社サトーは、2011年10月に会社分割により純粋持株会社制に移行し、社名もサトーホールディングス株式会社へと変更いたしました。同時に、前副社長の松山一雄が社長に就任いたしました。経営体制を刷新してさらなる成長を目指すサトーの経営戦略について、社長のインタビューを通してご紹介いたします。



まずは当中間期の業績について教えてください。

当中間期は、売上高が前年同期比1.7%増の392億円、営業利益が同2.5%増の18億円、当期純利益が同0.5%増の6億円となりました。

国内では震災の影響が懸念された中、FA(製造)、メディカル、リテール市場向けのメカトロ製品販売が好調で、全体を牽引しました。昨年導入した市場別事業部制が奏功し、各市場に特化した提案をよりスマートに行えるようになったことが、厳しい外部環境にも左右されない結果につながったと思います。

海外では、円高により円ベースではほぼ前年同期比並みとなりましたが、為替の影響を除いた現地通貨ベースでは全地域で增收を果たしました。アジアでは震災の影響で、日系及び現地企業からの受注が一時停滞したものの、引き続き高い伸びを示しています。欧州ではドイツ等で進めていた構造改革が完了し、下期以降黒字が見込める体質になりました。米州では、北米で引き続き売上拡大に努めると同時に、南米での販売チャネル拡大に向けた拠点展開を進めています。





## 今年10月に純粹持株会社制に移行しましたが、その狙いは何でしょうか。

一言で申しあげると、「世界で戦えるサトー」にするためです。

サトーグループの今後の成長には海外事業での成功は欠かせません。これまで事業のグローバル化を推進してきましたが、それは、国内事業が収益源の圧倒的な部分を占める、株式会社サトーという会社の下に海外事業会社を置いて海外戦略を考える体制でした。その体制では、製品開発や限られたリソースの配分などにおいて、どうしても国内が優先されてしまいます。スピードとイノベーションが求められる海外で成長を加速させるには、持株会社制へ移行し、その直下に海外事業会社を置くことが最適と判断しました。

海外に打って出るためのベースはもちろん国内事業です。先述の市場別事業部制の導入で国内事業の機動力をさらに高め、持株会社化した新体制で海外事業を拡大することで、「世界で戦えるサトー」を目指します。

また、持株会社化することで、国内外のさまざまな事業領域において機動的にM&Aを実現できます。そのことはグループの成長スピードを加速させると同時に、独立した小さな企業が増えることも意味します。私は、次世代を担う社員の多くにこうした会社のトップを経験させることで、多様な視野を持ちうる経営人財の育成にもつなげていきたいと考えています。



## 社長の交代で、これまでの経営方針から変更した点はありますか。

サトーグループは変化を喜ぶ会社です。社是である「あくなき創造」の精神を原点に、「小さな変化」を自ら起こすことによって、変化の激しい経営環境をチャンスととらえて事業を伸ばしてきました。

私は社長就任にあたり、「サトーを世界で戦える企業にするための5つの変化」を掲げました。それは、①世界の変化に対応できる機動的なスピード経営、②顧客志向のイノベーション、③ダイバーシティの促進、④重要施策・プロジェクトの絞り込み、⑤有意義な仕事に集中できる生産性の高い職場環境

です。

しかし同時に、変えない部分もあります。それは、経営基本方針であり、経営目標であり、社員の教育書「サトーのこころ」に書かれた行動指針です。本業による社会貢献や「三行提報※」による全員参加の経営などはサトーの根幹をなすものですが、たとえば「社会貢献のためにサトーで働いている」ということを忘れてしまったら、その時点でサトーの社員ではないという、このことは変えてはなりません。海外展開などで事業規模を拡大していく中で、これらをぶれない軸として変えないだけではなく、むしろ強化していく必要もあると思っています。



### サトーホールディングス株式会社について

サトーは、①グループ全体の収益力・成長力の強化、②イノベーションの促進と次世代経営人財の育成、③成長事業・新規事業への積極投資を目的に、2011年10月3日、会社分割により純粹持株会社制へ移行し、同日付で「株式会社サトー」から「サトーホールディングス株式会社」に商号を変更しました。

グループの経営戦略の策定や経営管理を行う純粹持株会社の傘下には、新設分割会社6社（株式会社サトー、サトーブリンディング株式会社、サトーメカトロニクス株式会社、サトーテクノラボ株式会社、サトー品質保証センター株式会社、サトーコミュニケーションズ株式会社）、既存9社、海外グループ会社30社を置きました。

※三行提報は、全社員が毎日、直接経営トップ宛てに3行(127文字)の短文で、気付き・意見・提案を報告する独自のナレッジ・マネジメント・システムです。



## 海外では、すでに23カ国に拠点を有し90を超える国で事業展開をしていますが、海外戦略について教えてください。

海外市场のポテンシャルは日本の10倍以上はあると見ています。

特に、成長力のあるアジア等の新興国に対しては重点的に投資を行い、拠点整備・早期市場参入をはかります。中国では、人件費の高騰等を背景に合理化が今後さらに進行することが予想され、当社事業にとって追い風です。製品組立工場の稼働開始に続き、プリンタ販売とラベル事業をより一層強化していきます。また、今年4月にインドネシアのジャカルタ駐在員事務所、9月にはタイのレムチャバン支店を開設しました。そのほかベトナム、インド、さらには南米のブラジル、アルゼンチンの拠点をより強化します。

構造改革が完了した欧州では、まずは英仏西3カ国で、流通市場を最初のターゲットに市場の深耕をはかります。また、世界最大のプリンタ市場であり、

経済・流通構造が成熟した北米では、現在のベースとなっているビジネスを安定的に成長させるとともに、OEM事業やプリントショップ事業などを強化していきます。

全体に占める海外比率については、今は連結売上高約800億円のうちの約25%ですが、2020年度には、全体の売上高を1,500億円に成長させる中で、海外比率を40-50%に高めていきたいと考えています。私にとっては、この40-50%という数値はそれでも「通過点」に過ぎず、いつになるかはわかりませんが、超長期目標として、売上規模6,000億円の約8割を海外事業が占めるような成長イメージを描いています。

海外事業の最大のリスクは、為替要因を除けば、労務環境の違いによる人的リスクだと思います。サトーグループには7項目からなる経営基本方針や、「サトーのこころ」などがありますが、こうしたクレド(信条)に賛同できる現地の人財を取り込んで、フルに活かすことで、リスクを軽減し、海外事業を拡大していきたいと思っています。

## 中国でのリストバンド事業

サトーは2010年10月、中国でのリストバンドとプリンタの販売を開始しました。患者さんの立場に立って開発された高品質なリストバンドは、抗菌仕様でやわらかく、長時間付帯しても違和感がない点が特長です。これが市場で高く評価され、すでに中国国内43の病院で導入いただけます。

中国では医療過誤防止を目的に、政府が各病院に対してリストバンドおよび電子カルテの導入を推進する通達を出しておおり、各地で自動認識システムの導入が積極的に進んでいます。サトーでは引き続き拡販に注力していきます。

## グローバル拠点

サトーグループは、23カ国に拠点を持ち、90を超える国々で海外事業を展開しています。そのコンセプトは「グローカル」。すなわち、グローバルな視点を持ちつつ、それぞれの国のローカリズム(地域特性)に対応する形で事業展開をしています。

日本事業で培った独自のビジネスモデル「DCS & Labeling」を日本から世界へ。

日本の10倍以上のポテンシャルがある海外市場において、事業展開を加速させることで、グループ全体の成長を目指します。





**Q 新しいサトーになって最初に迎えるこの下期の市場環境をどう見ていますか。**

国内は、足元の状況を見ても商談件数が増えており、安定的に成長すると見ています。一例をあげますと、当社が東京理科大発のベンチャー企業と共同開発した世界初のCO<sub>2</sub>吸収・削減ラベル「エコナノ®」や、台紙のないラベル「ノンセパ®」などの環境対応製品は、環境保全への取り組みを強化する各企業から注目され、全事業での伸びが期待されます。

代表取締役執行役員社長  
兼 最高経営責任者(CEO)

松山 一雄

海外では、欧州金融不安や北米の景気悪化などを心配される声もありますが、われわれのビジネスは景気動向には左右されにくく、国別、市場別に最適なアプローチで取り組むことで事業を伸ばしていきます。成長著しいアジアや南米の新興国へは、先述のとおり、積極的に経営資源を投入していきます。

**Q 最後に株主の皆さんへ、メッセージをお願いします。**

自動認識の先進国である日本とは異なり、海外はバーコード化が進んでいない地域も多く、伸びしろが非常に大きい市場であると期待しています。海外事業強化のための体制は整いましたので、いよいよこれから本格的に海外市場の開拓を進めていきます。

株主の皆さんにおかれましては、より一層のご支援・ご鞭撻を賜るとともに、サトーグループの今後の飛躍にご期待くださいよう、よろしくお願ひ申しあげます。

## サトーが活躍するフィールド

サトーグループの「DCS & Labeling」は、製造工場や物流センター、小売店から病院、企業のオフィスなどさまざまな場面で活用されています。

### ファストフード・レストラン



ポイントカード

### 物流・配送



各種物流ラベル

### 小売店舗



食品内容表示ラベル  
マークダウンラベル

### アパレル・宝飾



タグ・ラベル

### 食品製造・加工



商品シール

### 製造



現品票

### 公共事業



代金代行収納用紙

### 医療・医薬



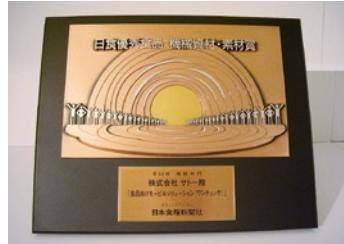
お薬手帳ラベル

「日食優秀食品機械賞」を受賞 食品業向けソリューション「ワンチェック」

日本食糧新聞社と各業界・関連団体が選ぶ「第14回日食優秀食品機械資材・素材賞」において、サトのく食品向けモービルソリューション『ワンチェック』>が優秀食品機械賞を受賞しました。

この賞は、食品業界をサポートする全ての機械や資材・素材を対象に、市場の活性化や技術革新において業界の発展に貢献した製品に授与されるものです。

今回受賞した『ワンチェック』は、初期費用を安価に抑えて導入できる食品製造業向け工程管理システムです。原材料の入荷、計量、開封、調合などの各工程で



▲第14回日食優秀食品機械資材・素材賞  
[機械部門] 食品向けモービルソリューション『ワンチェック』



## 表彰式の様子



## 新製品を発表 高速印字の幅広ラベルプリンタ

2011年10月初旬に、最大30cm幅のラベルに印字できるラベルプリンタの新製品「スキャントロニクス® SG112T/R」を開発、販売を開始しました。自動車業界で部品納入時に使用されている幅広の帳票を発行したり、物流業、化学産業で大型ラベルを発行する用途などに使います。

従来機に比べ、情報処理能力、通信速度が向上しており、ラベルの発行指示から発行終了までの時間を最大40%短縮しています。印字中の搬送スピードも最大20%向上し、高速でラベル発行ができます。

スキャントロニクス<sup>®</sup>  
**SG112T/R**



開発を担ったサトー・テクノラボ株式会社のスタッフから株主の皆さんへ

ソフト設計担当

製品がお客さまに付加価値を提供できるよう、常に心がけています。印字スピードを上げながらも、品質を一定に保つための設計に最も注力しました。

電氣設計担当

使いやすさ、製品の安全性を第一に考え設計しています。プレッシャーはありますが、製品が形になることにやりがいを感じています。

機構設計担当

大型プリンタであることから、筐体(外ケース)の樹脂成形部品の品質向上に配慮しました。  
お客様の使いやすさはもちろんのこと、修理のしやすさも考慮して機構設計を工夫しています。

これからもお客様によりて満足いただけるように頑張ります！



# 事業概況

## 地域別概況

### 日本

市場別事業部制により各事業部が顧客ニーズをとらえた積極的な提案を行ってまいりました。当第2四半期連結累計期間においては、震災の影響が残る中、サプライ製品売上は前年同期水準を確保しました。今後、企業の生産活動の正常化とともに本格回復に向かう見込みです。メカトロ製品売上については新規市場の開拓や積極的な用途提案により、製造業を中心に電子プリンタの回復傾向が顕著となりました。また、自動認識の新しい技術提案を絡めた商談が活発化するなど、新規用途に対する提案により今後新たな市場開拓を見込んでおります。これらの取り組みにより、売上高29,985百万円(前年同期比102.1%)、営業利益1,697百万円(同106.6%)となりました。

### 米州

OEM商談が順調に拡大しており、大手小売業向けに値下げ管理システム商談や、食材の消費期限管理システム商談が進行中で今後の売上拡大を見込んでおります。また、アパレル向けラベル・タグ印字受託事業の売上増に向けた営業活動を強化しているほか、中南米市場の拡大に向け昨年のアルゼンチンに引き続き、ブラジルのEUROPEANDO BRASIL LTDA.社を子会社化するなど拠点展開を強化しております。これらの取り組みにより、売上高は3,000百万円(前年同期比94.7%[為替影響を除くと前年同期比105.6%])、営業利益66百万円(同91.7%)となりました。

### 欧州

ポーランドのラベル新工場が本格稼働し、ドイツやベネルクス地区へのサプライ製品が低コストで生産供給できる体制が整いました。これに伴いドイツの製造子会社は清算手続きに入るなど、収益基盤確立のために取り組んで

きた構造改革はこれで節目を迎え、当第2四半期連結累計期間においては、黒字転換への道筋が見てまいりました。売上面においては、欧州全域で値下げ管理システム商談が活発化しているほか、代理店ネットワークの拡充とシステムディーラーとの協業を進め販路開拓の準備を行っております。これらの取り組みにより、売上高3,043百万円(前年同期比99.2%[為替影響を除くと前年同期比100.5%])、営業損失121百万円(前年同期は営業損失104百万円)となりました。

### アジア・オセアニア

アジア地域については、期前半の震災の影響で日系及び現地企業からの受注が一時停滞し伸びが鈍化していたものが、後半に回復するなど、各国で製造業、大手流通業、公共プロジェクトなどの需要増があり業績を牽引しました。中国では人件費高騰による合理化需要をとらえ、またメイドインチャイナ需要に対応するため製品組立工場を稼働させるなど成長市場の需要を取り込むことができました。今後、日本からの支援を一層強化してまいります。

オセアニア地域については乳製品製造や食肉加工業への売上が好調だったほか、ヘルスケア用途での大型商談が複数進行中です。これらの取り組みにより、売上高は3,250百万円(前年同期比108.0%[為替影響を除くと前年同期比109.1%])、営業利益224百万円(同107.1%)となりました。

### 通期の連結業績予想

売 上 高	82,000百万円(前期比 104.6%)
営 業 利 益	4,800百万円(前期比 113.6%)
経 常 利 益	4,200百万円(前期比 113.6%)
当期純利益	2,400百万円(前期比 477.0%)

第3四半期以降の前提為替レートは、1米ドル77円、1ユーロ107円

# 四半期連結財務諸表(要旨)

四半期連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	期別	当第2四半期 連結会計期間 (平成23年9月30日現在)	前連結会計年度 (平成23年3月31日現在)
(資産の部)			
流動資産	38,358	39,841	
現金及び預金	9,475	10,680	
受取手形及び売掛金	17,140	17,253	
有価証券	179	184	
たな卸資産	7,579	8,066	
その他	4,085	3,768	
貸倒引当金	△103	△113	
固定資産	25,752	26,293	
有形固定資産	17,537	17,908	
無形固定資産	1,738	1,845	
投資その他の資産	6,477	6,538	
資産合計	64,110	66,134	
(負債の部)			
流動負債	25,473	26,247	
支払手形及び買掛金	4,203	4,751	
短期借入金	5,427	5,573	
未払金	11,504	12,229	
未払法人税等	678	205	
引当金	199	258	
その他	3,460	3,230	
固定負債	4,630	4,957	
長期借入金	1,055	1,377	
退職給付引当金	1,625	1,696	
その他	1,949	1,884	
負債合計	30,103	31,204	
(純資産の部)			
株主資本	36,663	36,508	
その他の包括利益累計額合計	△2,738	△1,674	
新株予約権	72	86	
少数株主持分	9	9	
純資産合計	34,006	34,929	
負債純資産合計	64,110	66,134	

四半期連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	期別	当第2四半期 連結累計期間 (平成23年4月1日から 平成23年9月30日まで)	前第2四半期 連結累計期間 (平成22年4月1日から 平成22年9月30日まで)
売上高	39,279	38,605	
売上原価	22,709	22,325	
売上総利益	16,570	16,279	
販売費及び一般管理費	14,706	14,459	
営業利益	1,864	1,819	
営業外収益	143	106	
営業外費用	717	311	
経常利益	1,290	1,614	
特別利益	14	13	
特別損失	125	209	
税金等調整前四半期純利益	1,178	1,418	
法人税、住民税及び事業税	600	700	
法人税等調整額	△120	23	
少数株主損益調整前四半期純利益	698	694	
少数株主利益	0	0	
四半期純利益	697	693	

四半期連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科目	期別	当第2四半期 連結累計期間 (平成23年4月1日から 平成23年9月30日まで)	前第2四半期 連結累計期間 (平成22年4月1日から 平成22年9月30日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,071	2,126	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△711	△3,704	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,120	1,195	
現金及び現金同等物に係る換算差額	△429	△331	
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△1,190	△713	
現金及び現金同等物の期首残高	10,813	13,774	
現金及び現金同等物の四半期末残高	9,623	13,060	

\*記載金額は百万円未満を切捨てて表示しております。

# 会社データ (2011年10月3日現在)

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 東京都目黒区下目黒1丁目7番1号 ナレッジプラザ  
創業 1940年(昭和15年)  
設立 1951年5月16日(昭和26年)  
資本金 6,331,031,908円  
決算期 3月31日(年1回)  
主な取引銀行 三菱東京UFJ銀行／みずほコーポレート銀行  
三菱UFJ信託銀行／三井住友銀行／日本政策投資銀行  
連結従業員数 3,663名(2011年9月30日現在)  
連結売上高 392億円(2012年3月期第2四半期)  
(ご参考)783億円(2011年3月期)

## ホームページのご紹介



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

本冊子のほかに、ホームページにて株主・投資家の皆さんに向けた詳細情報を掲載しております。ぜひ、ご覧ください。

## 役員

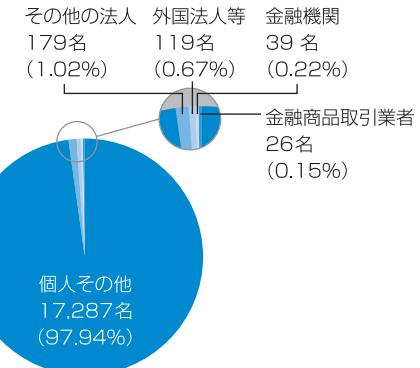
取締役			
代表取締役執行役員社長兼最高経営責任者(CEO)	松山 一雄		
代表取締役執行役員会長	西田 浩一		
取締役経営顧問	藤田 東久夫		
取締役副会長	土橋 郁夫		
取締役	脇 敏博		
取締役	鳴海 達夫		
取締役	小野 隆彦		
取締役	鈴木 賢		
取締役	山田 秀雄		
取締役	田中 優子		
取締役	石黒 清子		
執行役員			
執行役員副社長	千田 浩三	執行役員	吉井 清彦
執行役員副社長	藤井 悅夫	執行役員	小瀧 智奈美
専務執行役員	田才 進	執行役員	小瀧 龍太郎
専務執行役員	山田 圭助	執行役員	熊林 知之
常務執行役員	安江 大道	執行役員	西山 裕
常務執行役員	清原 義文	執行役員	ブライアン ラン
常務執行役員	宇敷 謙二	執行役員	リム イー
常務執行役員	櫛田 晃裕	執行役員	高橋 麻子
常務執行役員	デフニ テイ	執行役員	梅川 雷太
常務執行役員	マイク ファウラー	執行役員	三栖 康博
常務執行役員	葉山 誠	執行役員	渡邊 信夫
監査役			
常勤監査役	米谷 真	監査役	齊藤 栄太郎
監査役	西尾 吉典	監査役	犬塚 淳

- (注)1. 取締役のうち、小野 隆彦、鈴木 賢、山田 秀雄、田中 優子、石黒 清子の5氏は社外取締役です。  
2. 監査役のうち、齊藤 栄太郎、犬塚 淳の両氏は社外監査役です。

# 株式データ (2011年9月30日現在)

発行可能株式総数 ..... 80,000,000株  
発行済株式の総数 ..... 32,001,169株  
株主総数 ..... 17,650名

## ●所有者別株主数



## ●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	11.83
日本トラスティ・サービス信託銀行(株) (信託口)	2,549,100	7.96
(株)サトー	1,891,009	5.90
佐藤 静江	1,598,470	4.99
サトー社員持株会	1,509,697	4.71
(株)アリーナ	1,354,460	4.23
横井 美恵子	905,145	2.82
岩淵 真理	853,570	2.66
資産管理サービス信託銀行(株) (証券投資信託口)	772,300	2.41
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカウント	721,400	2.25

※(株)サトーは、2011年10月3日をもってサトーホールディングス(株)に商号を変更しております。  
※自己株式1,891,009株は株主名簿記載上の株式数であり、実質的な所有株式数は1,890,999株となります。

## ●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	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)
株主確定日	
1単元の株式数	100株

(ご注意) 1. 株券電子化に伴い、株主さまの住所変更、買取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合せください。

- 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)にお問合せください。  
なお、三菱UFJ信託銀行全国各支店でもお取次ぎいたします。  
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)にお申出ください。

