サトーが支援物資の配送をサポート

セカンドハーベスト・ジャパン(NPO法人)様

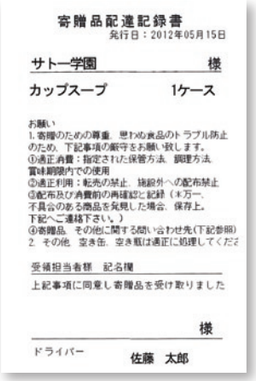
セカンドハーベスト・ジャパン様では、まだ食べられるにもかかわらず、さまざまな理由から市場に流通させることができない食品を、メーカー、農家、個人などから譲り受け、福祉施設などに配分する「フードバンク活動」を行っています。東日本大震災後は、被災地にも支援活動の範囲を広げています。

サトーは、このフードバンク活動の配送業務の効率をより良くするためのシステムの開発を受託しました。プリンタ、スキャナ、２次元コードラベルを活用したシステムにより、今まで手間がかかっていた配送業務も、迅速で正確な管理ができるようになりました。

サトーは今後も、本業を通じた社会貢献活動を継続してまいります。

寄贈品に貼る2次元コードラベル

フードバンク活動の様子



寄贈品配達記録書
発行日：2012年05月15日

サトー学園　様
カップスープ　1ケース

お願い
1.寄贈のための尊重、思わぬ食品のトラブル防止のため、下記事項の順守をお願い致します。
①適正消費：指定された保管方法、調理方法、賞味期限内での使用
②適正利用：転売の禁止、施設外への配布禁止
③配布及び消費前の再確認と記録（＊万一、不具合のある商品を発見した場合、保存上、下記へご連絡下さい。）
④寄贈品、その他に関するお問い合わせ先(下記参照)
2. その他、空き缶、空き瓶は適正に処理してくだ

受領担当者様　記名欄
上記事項に同意し寄贈品を受け取りました

様

ドライバー　佐藤　太郎

寄贈品配達記録書

ノンセパ、エコナノは、サトーホールディングス株式会社の登録商標です。

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

DCS & Labeling Worldwide

第62期 報告書

平成23年4月1日～平成24年3月31日

証券コード：6287

サトーホールディングス 株式会社
www.sato.co.jp

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(※)」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」に加え「安心」「環境保全」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　省力　省資源　＋　安心　環境保全

社長インタビュー

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。
株式会社サトーは2011年10月に純粋持株会社へと移行し、社名もサトーホールディングス株式会社に変わりました。
新たな成長を目指すサトーグループの経営戦略についてご説明申し上げます。

代表取締役執行役員社長
兼 最高経営責任者(CEO)
松山 一雄

売　上　高	80,536百万円（前期比102.8%）
営 業 利 益	4,652百万円（前期比110.1%）
経 常 利 益	4,171百万円（前期比112.8%）
当期純利益	1,953百万円（前期比388.2%）

Q まずは当期を振り返っての評価・分析をお願いします。

当期は、売上高が前期比2.8%増の805億円、営業利益が同10.1%増の46億円、当期純利益が同約3.8倍の19億円となり、増収増益を達成しました。

国内では、東日本大震災後の復興需要に対する供給責任を果たしつつ、新規市場へのアプローチや生産性の向上を図ったことで、売上高が過去最高を更新するなど、想定以上に良い結果となりました。

海外においては、欧州債務危機の影響による世界景気の減退やタイの洪水被害など、先行き不透明感が高まる中、当社では欧州で進めていた構造改革がほぼ完了し、来期以降黒字化の定着が見込めるようになりました。また2012年1月に台湾のプリンタメーカーArgox Information Co., Ltd.（以下、Argox社）をグループ化しましたが、このことは今後当社の新興国開拓において大きな武器になると考えています。

Q Argox社のグループ化について、その背景や期待できる点は？

価格競争力のあるコンパクトプリンタの分野で、世界トップブランドの一つとして知られるArgox社は、新興国市場に的を絞ったビジネスモデルで、中国、ブラジル、トルコや、インド、ロシア、南アフリカといった地域の自動認識市場において主要な地位を築いています。新興国への開拓力増強をはかる当社にとって、Argox社のグループ化は、開発、購買、製造、営業などのあらゆる面において大きな前進を期待できるものであり、これから成長著しい市場での事業展開を加速するけん引役になると考えています。

Q 海外事業展開について当期の取り組みを地域別に教えてください。

欧州では、ドイツのラベル工場を閉鎖し、生産コストの低いポーランドに建設した新工場が本格稼動を開始、これまで進めていた構造改革が一段落しました。世界最大のプリンタ市場である北米では、現在のビジネスを安定的に成長させつつ、OEM事業やプリントショップ事業(※)等も強化しています。

新興国市場では、成長市場の需要を取り込む施策を積極的に展開しています。中国では、国内製造業や大手流通業の進出が相次いでいることや、人件費高騰を背景とした合理化需要増があることから、ラベル供給能力の強化を図るため、協力関係にあったラベル製造会社を完全子会社化するとともに、プリンタの組み立てラインを整備して、入札案件の条件となる「中国製」プリンタを供給できる体制を構築しています。また昨年4月のインドネシアのジャカルタ駐在員事務所、9月のタイのレムチャバン支店開設に続き、2012年1月にはインド、スリランカ、バングラディシュ等の南アジア地域における事業活動の中核拠点として、インド北部に現地法人を設立しました。中南米では、2012年3月、アルゼンチンのラベル製造会社を子会社化し、ブラジルに続きアルゼンチンでの営業・ラベル供給体制を整えるなど事業成長に向けたインフラ整備への取り組みを強化しております。

(※)バーコードラベルなどの印字代行業

Q 国内事業も大変好調でしたが、その理由は？

2010年度に導入した市場別事業部制が大きく奏功したと思います。これにより各業界への深耕が進み、事業分野ごとの専門性が高まって提案力が強化され、その効果が数字に表れてきました。特に電子プリンタを中心とするメカトロ製品の売上が、当下半期に、FA、メディカル向けを中心に前期比2桁増の伸びとなったことは、このことを裏付けていると思います。またサプライ製品の売上についても、リテール、食品、メディカル、公共の各分野で好調に推移しました。

Q 4月に発表した新中期経営計画の概要を教えてください。

2012年4月に、2015年3月期を最終年度とする3ヵ年の中期経営計画を策定しました。長期的な基本戦略に、グローバル化と顧客価値最大化の追求を掲げ、①「海外・安心・環境保全」を成長ドライバーとすること、②顧客価値を最大化するため、顧客の多様なニーズに、的確に対応し、より「深く」「長い」絆を築くこと、③DCS＆Labelingを世界に展開すること、④DCS＆Labelingの次のビジネスモデルを構築することを、その戦略の柱としました。

その上で、2015年3月期までの3ヵ年においては、次の6つの戦略に取り組みます。それは、①海外既存分野は国別にターゲット市場、顧客、用途を絞り事業部制のノウハウを展開して「狭く・深い」専門性の高い提案をすること、②Argox社製品で新興国成長市場を迅速に開拓すること、③オペレーションの標準化やグローバル調達の推進により、海外で高収益サプライ事業を確立すること、④全社的に事業・製品・コストを見直し、収益力を高めること、⑤IT、SCM、財務、人財の活用でグループ経営を全体最適化すること、⑥既成概念にとらわれず環境保全事業

を迅速にグローバルに拡大することです。

特に力を入れているのは、戦略②の新興国成長市場の開拓と、戦略③の高収益サプライ事業の確立、戦略⑥の環境ビジネスの本業化です。そのための具体策として、まず戦略②においてはArgox社をグループ化したシナジー効果を最大限発揮すべく、製品の供給や販売網における相互補完的な連携を促進します。人件費高騰を受けて自動化投資への取り組みが進む中国については、2012 年4月から日本の本社がマネジメントを担い、拡大する商機を確実に捉えます。インドの現地法人、アルゼンチンの子会社化に続き、インドネシアやベトナムにおいても現地法人を設立する予定です。

さらに戦略③における海外での高収益サプライ事業の確立に向けて、欧州でもラベル生産体制を構築・増強していきます。新たに社長直下に設けたグローバルサプライチームを中心に、印刷機や原紙などの購入交渉を一本化し、スケールメリットを生かしながら購買力を高めるほか、各国におけるサプライ製品に対する需要に合わせて、設備を更新し、生産性の向上に努めてまいります。

戦略⑥における変化といたしまして、当社の製品およびソリューションを活用した環境保全事業を独立事業として立ち上げるほか、「ノンセパ®」「エコナノ®」ラベルなどの環境関連製品をグローバルに拡大してまいります。また、業界団体やNPO法人などへの働きかけを強化してまいります。

これらの戦略を着実に実行することで、今中期経営計画の最終年度となる2015年3月期に、売上高1,000億円以上、売上高に占める海外比率30%以上、営業利益率8%以上、ROE10%以上の達成を目指します。

また、2012年度を迎えるにあたり、当社はさらなる成長のため、DCS＆Labelingの枠にとらわれない新たな事業領域を再定義しました。社是である「あくなき創造」により、「お客さまに選ばれ続ける世界No.1の自動認識企業になる」という長期ビジョンのもと、「正確・省力・省資源」に加え「安心・環境保全」の価値を提供することにより、豊かで持続可能な社会への貢献を目指してまいります。

長期ビジョン

あくなき創造により お客さまに選ばれ続け、 世界 No.1 の 自動認識企業になる

長期基本戦略

1. 海外 ＋ 安心 ＋ 環境保全 ➡ 次の成長ドライバー
2. 深さ＝用途／ニーズ ✕ 長さ＝時間軸 ➡ 顧客価値の最大化
3. DCS＆Labelingの世界展開
4. DCS＆Labelingの次のビジネスモデルを創る

中期経営目標

持続可能な成長力と 収益基盤を確立する

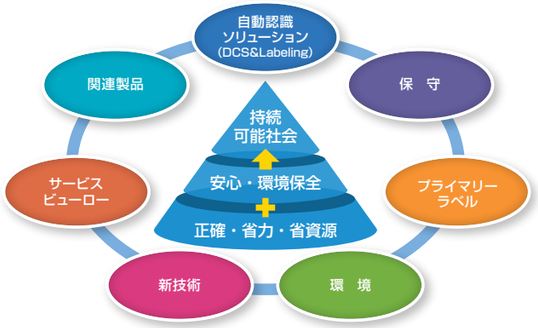
2015年3月期

売上高	1,000億円以上
海外比率	30%以上
営業利益率	8%以上
ROE	10%以上

中期基本戦略

海外	戦略1	日本の各事業部のノウハウを国別に移植
海外	戦略2	新興国成長市場の開拓(Argox社シナジー)
海外	戦略3	高収益サプライ事業の確立
グループ全体	戦略4	収益力強化(事業・用途・製品・コスト)
グループ全体	戦略5	全体最適化(IT・SCM・財務・人財育成)
グループ全体	戦略6	環境ビジネス本業化

サトー事業領域概念図



Q 最後に株主の皆さまへ、一言お願いします。

今回、海外事業に関するご説明が中心になりましたが、これは新たな成長を目指すサトーにとって海外市場をいかに開拓し、収益を上げられる事業に育てていくかが問われていることによります。今回の組織改編や機構改革、さらには積極的なM&A により、海外強化のための足固めができました。今後はオペレーションの最適化を図りながら、売上と収益の拡大につなげてまいります。

株主の皆さまにおかれましては、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

※当資料に掲載されている内容は、種々の前提に基づいたものであり、掲載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証したりするものではありません。

国内市場別事業部制導入の効果

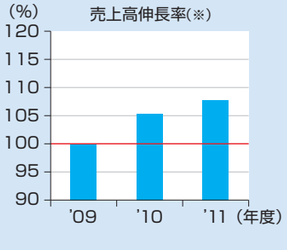
2010年4月より、国内市場別事業部制を導入いたしました。

当期は、東日本大震災からの復旧が進むなか、各事業部が市場ごとの専門性を活かし、顧客ニーズを捉えた積極的な提案を行ってきたことで商談が活発化し、国内事業の増収増益をけん引しました。当期の各事業部の取り組みについてご報告いたします。

(※)'09年度の売上高を100として算出

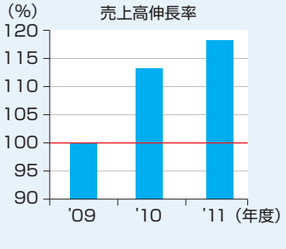
食品事業部

「食の安心」が強く求められている今、外食産業や和洋菓子メーカーのお客さまを中心に、バーコードや2次元コードを活用した食材管理やトレーサビリティのシステムの提案を行ってまいりました。また、JAS法などの法令を順守した適正な表示を実施するためのソリューションなど、食品業界のニーズに応えられる提案の強化により、大きな商機をつかむことができました。



FA事業部

日本の製造業では、SCM（サプライチェーン・マネジメント）の全体的な改善と組み立て工程を中心に、コストを重視した海外への生産移管が進められており、同時にグローバルに対応したEDI(電子商取引)および物流構築が業界の課題となっております。これらの課題に対し、当社のDCS & Labelingを活用したソリューション提案を行ったことで、ニーズをつかみ、売上増につながりました。

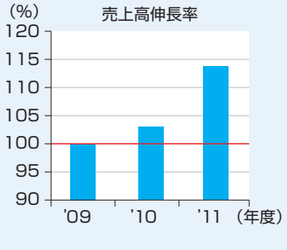


リテール事業部

EDIの新たな標準仕様である「流通BMS」への本格的な移行に伴い、百貨店・量販店市場を中心に、この規格に対応した出荷検品システムの需要が伸び、売上増につながりました。また最近は、インターネットで注文を受け宅配する「ネットスーパー」への参入が増えており、商品の検品および配達までの運用を効率化する提案は、お客さまから高い評価をいただいております。

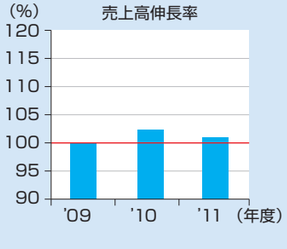
メディカル事業部

病院では、製薬メーカーから卸、病院、調剤薬局まで、メディカル業界のSCMを把握している強みを活かし、現場ニーズに即した提案を行い「医療の安心」に貢献してまいりました。医療過誤防止のためのバーコード活用が進み、患者さまが手首に付けるリストバンドや、検体ラベル、投薬ラベルを発行するプリンタ商談を中心に大きな成果を上げています。



ロジスティクス事業部

運輸業では配送ドライバーが携帯する小型プリンタや送り状ラベルの発行プリンタの提案、倉庫・3PL業では入出荷検品・棚卸・在庫管理の仕組みなどの提案をそれぞれ行ってまいりました。今後の施策としては、業界の用途に特化した新製品を市場へ投入するとともに、環境負荷の軽減につながる台紙の無いラベル「ノンセパ®」などの活用で付加価値を提供し、売上拡大につなげてまいります。



海外商談事例

中国　100ヵ所以上の空港に導入 搭乗券発行プリンタ

中国の空港では、搭乗券や旅行客の荷物に付ける名札タグの発行用に、サトーのバーコードプリンタ「M-5900RVe」が2000台以上稼動しています。

印字品質、堅牢性、発行スピード、保守メンテナンスに高い評価をいただき、100ヵ所以上の空港で導入されております。

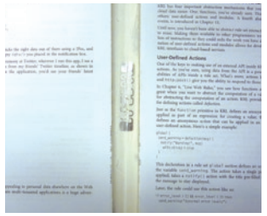
中国では、政府より「新5ヵ年空港計画」が発表されており、2015年までに180ヵ所以上の空港の新設、拡張、移設が予定されています。今後も成長が期待できる空港市場に向けて、最適な製品・サービスを提供してまいります。

M-5900RVe

アメリカ　RFIDタグで本の偽造防止

アメリカ合衆国では、学校で使用される教科書が数百ドルと高価なため、複製品が出回ることが多く、出版業界にとって大きな損失となっていました。そこでサトーは、RFID(ICタグ・ラベル)を活用した本の個体管理を提案、製本会社のBindTech社と協力し、偽造防止のためのソリューションとして出版社数社から発注いただきました。

RFIDとは、非接触でモノの情報を読み書きすることができる自動認識技術です。製本時に、ID情報が登録されたRFIDを本の背や表紙部分に埋め込みます。見た目にはRFIDが内蔵されていることはわかりませんが、読み取り機にかざすことでID情報を取得でき、真贋判定ができる仕組みです。同様のニーズを持つ出版社を対象に、商談の拡大を目指します。



国内商談事例

ワタミ手づくりマーチャンダイジング株式会社様

宅配弁当向け食品表示ラベル発行システム ～食の安心に貢献～

このたび、ワタミ手づくりマーチャンダイジング様に、サトーのラベル自動貼付け機と関連製品一式をご導入いただきました。

ワタミ手づくりマーチャンダイジング様は、ワタミグループで使われる食材の仕入から製造、加工、物流管理に至るまでの全工程を担い、グループ内外に「安全・安心」な商品の供給を行っています。同社では、宅食事業の拡大に伴い、需要が増えているお弁当を対象に適正な食品表示への取り組みを強化するためシステム化を検討され、当社にご相談いただきました。

今回ご導入いただいたのは、ラベルに可変情報を印字し自動で貼り付ける「タフアームLR4120f」(各工場に合計28台納品)です。また、食品衛生法やJAS法などの法令を順守した原材料名表示を自動作成したり、品質情報を一元管理できるソフトウェア「そうけんくん®(※)」も採用いただきました。

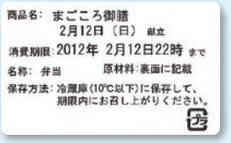
これにより「日替わりでお届けするお弁当の原材料や添加物などの表示を、簡単に速く、そして正確にラベル表示できる」とご好評いただいております。

(※) 開発・販売　株式会社エフシージー総合研究所様

【運用方法】

ワタミ手づくりマーチャンダイジング様では、1日に23万食(2012年4月時点)のお弁当を製造しています。各工場のライン上に、完成したお弁当が流れ、タフアームで上面には商品のデザインラベル、底面には表示ラベルを貼り付けます。オペレーションパネルには、本部で作成した商品表示データが連動しており、作業前に該当するレイアウトと発行枚数を設定します。

ラベル自動貼付け機
タフアームLR4120f



サトーの強み

印刷の技術力

サトーは、シール・ラベル基材の開発から、デザイン、印刷・加工まで、すべての工程を一貫して行える体制を築いています。また、商品の印象を左右する各種シールにつきましても、専門デザイナーが、お客さまの要望に合わせて最適なデザインの提案を行っています。

国内・世界のラベルコンテストで入賞

お客さまのさまざまなニーズに応えられるよう、デザイン力、印刷技術力の向上を目指し、社外のコンテストにも積極的に参加しています。加工技術、デザインなどを審査基準としている「シール・ラベルコンテスト（主催：全日本シール印刷協同組合連合会）」で、サトーは1998年の第8回コンテストから14年連続入賞するなど高い評価を得ています。

第23回世界ラベルコンテスト
（開催：2011年9月、開催地：ベルギー）

「レタープレス(化粧品)部門」
最優秀賞
ほか3部門で最優秀賞受賞

第21回シール・ラベルコンテスト
（開催：2011年10月、開催地：京都府）

経済産業省商務情報政策局局長賞
ほか3点受賞

印刷担当者のコメント

技術的なことはもちろん大事ですが、生産する一枚一枚に心を込めなければ良いシールが出来ないと思っています。「どのように使われるのだろうか」、「どのような商品に貼られるのか」と、常に意識しています。

デザイナーのコメント

デザインを作成する際は、まず求められているデザインは何かを考え、イメージすることを大切にしています。

「あくなき創造」の原動力

サトーには、社員全員が経営をサポートし、会社を良くするための仕組みがあります。社会の変化をいち早く読み取り、現場のニーズを即座に経営に反映させる。それが、「三行提報（さんぎょうていほう）(※)」です。

サトービジネスサービス株式会社　代表取締役社長 野木りえ子

Q 三行提報とは？

現場でキャッチしたさまざまな情報やアイデアを、直接経営トップに届け、製品やサービスに反映できるサトー独自の仕組みです。

全社員が、「現場で耳にした情報」「職場環境の改善案」「新製品開発へのヒント」などを三行(127文字)にまとめて、毎日、記名式で経営トップ宛に提出します。もともと、1976年に日報の形で始まり、改変を重ね、30年以上にわたり続けられてきました。

Q 三行提報の仕組みは？

毎日提出される2000件以上の提案から、選別された約40件が、経営トップに提出されます。経営トップより、担当部署に直接、改善や検討の指示がなされるほか、重要と判断されたもの、全社員で情報共有すべきと判断されたものは、社内のポータルサイトに掲示されます。また、すべての提報は、全社員が自由にデータベースで検索できるため、各現場でも大いに役立っています。

Q どのような成果が上がっていますか？

三行提報では、ありのままの情報や提案が、新入社員を含めた全社員から上司を介すことなくダイレクトに上がって来ます。それらの情報や提案がきっかけで、市場の兆候をいち早く掴むことができ、大きな売上増につながった事例があります。また、制服の廃止や昼休みのフレックスタイム制の導入など、職場環境の改善も行われています。

まさに「三行提報」は当社の変化の源泉なのです。

（※）三行提報の正式名称は、「会社をよくする創意・くふう・気付いた事の提案や考えとその対策の報告」です。

経営トップからのフィードバック

会社データ（2012年3月31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	6,331百万円
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	4,070名
連結売上高	80,536百万円(2012年3月期)

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

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

執行役員

執行役員副社長	千田　浩三
執行役員副社長	藤井　悦夫
専務執行役員	田才　進
専務執行役員	山田　圭助
常務執行役員	安江　大道
常務執行役員	清原　義文
常務執行役員	宇敷　謙二
常務執行役員	櫛田　晃裕
常務執行役員	デフニ　テイ
常務執行役員	マイク　ファウラー
常務執行役員	葉山　誠
常務執行役員	吉井　清彦
執行役員	小瀧　智奈美
執行役員	小瀧　龍太郎
執行役員	熊林　知之
執行役員	西山　裕
執行役員	ブライアン　ラン
執行役員	リム　イー
執行役員	高橋　麻子
執行役員	梅川　雷太
執行役員	三栖　康博
執行役員	渡邉　信夫

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。

サトーグループ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・投資家の皆さま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。

「エコナノ®」特設サイトのご紹介

http://econano.sato.co.jp/

エコナノラベルは、通常のラベルに比べて焼却時に排出されるCO_2を約20%吸収・削減する、画期的な環境配慮型ラベルです。東京理科大学 阿部正彦教授と同大学発のベンチャー企業アクティブ株式会社、およびサトーが開発しました。

●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7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には、日本経済新聞に掲載いたします。）

（ご注意）1. 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、上記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。