

サトーグループのダイバーシティ

「あくなき創造で持続可能な社会に貢献する」という共通の目的の下、性別、国籍、文化などさまざまなバックグラウンドを持つ人々が活躍する—それがサトーグループの目指すダイバーシティです。

全社を横断する「ダイバーシティ委員会」を中心に、役職階層別ダイバーシティ研修の開催をはじめ、女性の継続勤務を支援する制度整備、手話講習会など広範囲にわたる取り組みを行っています。

「ダイバーシティ経営企業100選」に選出

このたび、今までの取り組みが評価され、経済産業省主催の「ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業」を選出する「ダイバーシティ経営企業100選^(※)」に選ばれました。



(※)「ダイバーシティ経営企業100選」とは…
経済産業省が、女性・外国人・高齢者・障がい者等を含め、多様な人材を活用して、イノベーションの創出、生産性向上等の成果を上げている企業を選定し、表彰するもので、2013年度より開始されました。



ダイバーシティ=多様性



ダイバーシティ研修



手話講習会

SATO あくなき創造で持続可能な社会を

第63期報告書

平成24年4月1日～平成25年3月31日

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

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

サトー企業理念 (SATO Values)

使命 (Mission)

優れた製品・サービスでお客様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)

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。
そして「正確・省力・省資源」「安心」「環境保全」を実現し、世界中のお客様から最も信頼される企業になること。

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、お客様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。

サトーグループがこれからも社会に必要とされる企業であり続けるための「ぶれない軸」として、新企業理念を制定しました。

新企業理念の制定

株主の皆さまには、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

サトーグループは今年創業73周年を迎えます。この間、主力事業は大きく変わりましたが、「企業は社会の公器」との信念にのっとり、「あくなき創造」を社是として、本業で社会に貢献する経営を貫いてまいりました。

グローバル化、多様化が急速に進んでいく社会において、当社がこれからも社会に必要とされながら発展・永続していくためには時代とともに変化を続けていかなければなりません。

その一方で本業による社会貢献は時代や経営トップが変わっても決して変わることがないサトーグループの「ぶれない軸」です。また当社には脈々と受け継がれるサトーの風土=サトーらしさを明文化した「サトーのこころ」があります。

これらのぶれない軸を未来に向けて守り続



代表取締役執行役員社長
兼 最高経営責任者(CEO)

松山 一雄

けていくために、2013年4月、これまでの経営基本方針に替わる新しい企業理念を制定致しました。

この企業理念は、時代を超えて変わることのない普遍的な「使命」「信条」と、時代ごとの経営環境を踏まえて制定される「ビジョン」、の三つの要素で構成しております。

「使命」はサトーグループが未来永劫に希求し

続ける究極の目的であり、「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献すること」と致しました。

「信条」は、私たちが「使命」に向かって努力し続ける際のよりどころとなる価値観・行動の基準です。私は「あくなき創造」「四者還元」そして「サトーのこころ」が当社社員としての信条であるべきと考えました。

一方で、時代とともに変わるべき「ビジョン」は、2012年4月に発表した中期経営計画ののっとり、「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」としました。そしてただ単に企業規模拡大を追求するのではなく、「正確・省力・省資源」「安心」「環境保全」という価値を創造することによって、世界中のお客さまから最も信頼される企業になることを目指してまいります。

この新しい企業理念は一字一句に深い想いを込めて書き上げたものであり、私は、サトーグループのCEOとしてこの新理念に基づく経営を貫いてまいります。そして、現在から未来のサトーグループの全社員が、この「ぶれない軸」を中心に一つにまとまっていくこそが、当社を永続的に強い企業にしてい

当期を振り返って

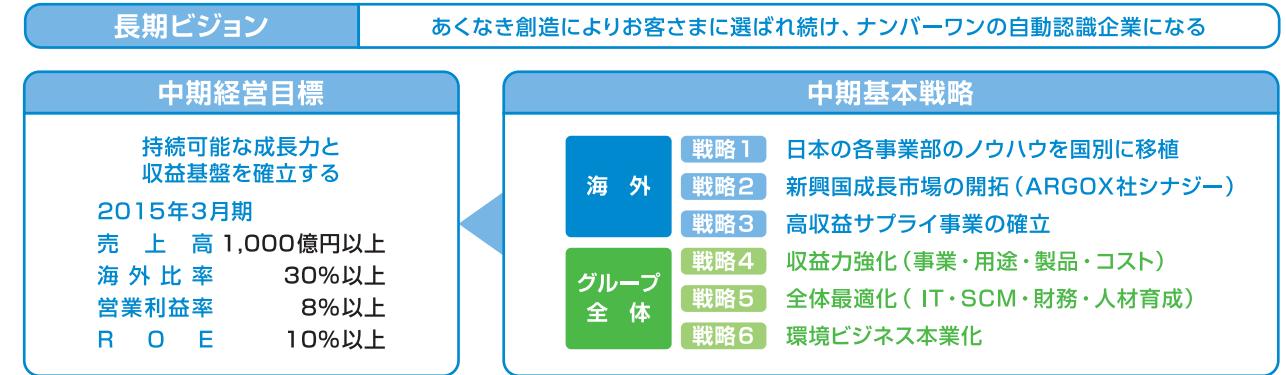
当期は、昨年4月に策定した3か年中期経営計画の初年度として、「持続可能な成長力と収益基盤を確立する」という経営目標の達成のために六つの戦略（右図）を実行してまいりました。

国内では、市場別に構成した各事業部がその専門性を活かし顧客ニーズを捉えた積極的な営業活動を展開してきたことで、着実に顧客深耕が進み、国内売上高は前期比4.7%増の648億円と、過去最高の売上高を記録しました。

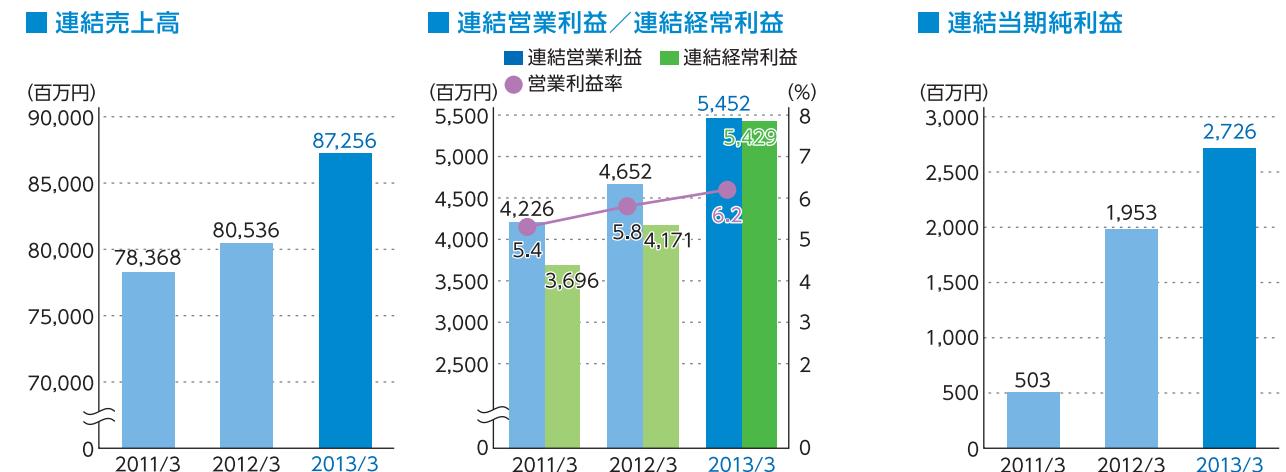
海外においては、欧州経済の停滞や、中国を始めとするアジア地域での景気低迷に改善が見られないまま厳しい状況が続きましたが、進出国それぞれの市場特性やニーズに合わせた施策を推進しました。当期は新たに当社グループに加わりましたARGOX社（台湾）やACHERNAR社（アルゼンチン）の業績も好調に推移したことから、海外売上高も前期比20.6%増の223億円となりました。

これらの結果、当期連結業績は、売上高が前期比8.3%増の872億円、営業利益は同17.2%増の54億円、当期純利益は

3か年中期経営計画



連結業績ハイライト



同39.6%増の27億円と、大幅増収増益を達成することができました。

この1年は、当社が次の飛躍を目指す上で意味のある大きな一歩を踏み出すことができましたと思っております。

今後の展開

中期経営計画達成の鍵は大きく二つあります。一つは企業体質の強化で、具体的には、コストダウンによる売上総利益の改善や、基幹システム刷新も含めた経営プロセス全体のリエンジニアリング(BPR)、要員配置の最適化による経営効率の向上です。これにより、営業レバレッジが効く(すなわち、売上の伸び以上に利益が伸びる)経営体質を実現してまいります。もう一つは、新しい事業領域の創出です。

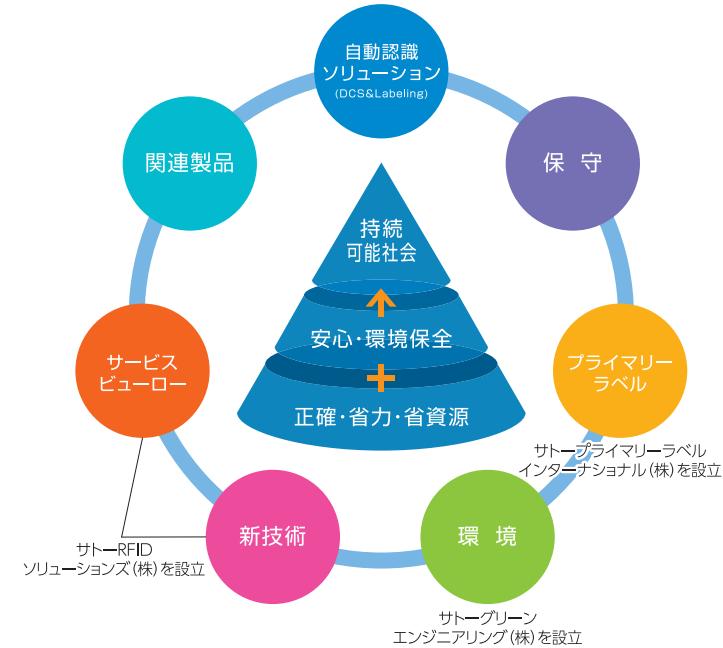


プライマリーラベル

当社はさらなる成長のため2013年4月1日付で新会社3社を設立致しました。

- 「サトープライマリーラベルインターナショナル(株)」は、世界市場規模が1兆8000億円以上とされるプライマリーラベル(商品シール)事業のグローバル戦略立案・実行の司令塔機能を果たします。
- 「サトーRFIDソリューションズ(株)」は、グローバルに急成長が見込まれるアパレル関連のRFID(値札、ブランドタグなど)を中心に市場開拓を行います。
- 「サトーグリーンエンジニアリング(株)」は当社の主力事業であるプリンタやラベルといった事業領域以外の分野をターゲットとした環境事業に注力致します。なお当社では環境事業の本業化に力を入れ、2013年2月にエコナノ(※)新工場の稼動にともない、ラベルに添加するCO₂吸収剤の増産体制を整えるなど、早期に国内ラベル製品の大半をエコナノ化していく予定です。また、CO₂吸収剤(ナノベシクルカプセル技術)のラベル以外への用途開拓を行うなど、環境をキーに事業開拓を進めてまいります。

サトーグループの事業領域概念図



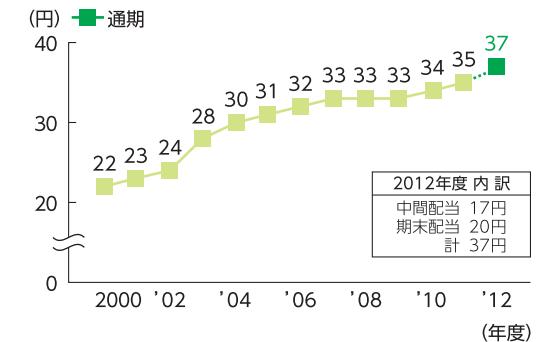
中期経営計画達成に向けて成長市場に注力できる体制を整備し、事業領域を拡大します。

(※)エコナノとは：ラベルに添加されたCO₂吸収剤により、焼却時に発生するCO₂を約20%吸収・削減する世界初のラベルです。東京理科大学 阿部正彦教授と東京理科大学発のベンチャー企業アクティブ、およびサトーが開発し、2011年11月より販売を開始しました。

株主還元

当社は、企業理念の一つである「四者還元」にのっとり、事業拡大のための内部留保とのバランスを考えながら、株主の皆さまへ中長期的に安定的かつ継続的に配当を実施することを基本方針としております。当期末の1株当たり配当金につきましては、前期末より2円増配の20円とし、中間配当金(1株につき17円)と合わせた年間配当金は、1株当たり37円と致しました。今後もサトーグループは成長を続けながら、本業を通じて持続可能な社会へ貢献し続けたいと考えておりますので、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。

配当金の推移



サトーグループのコアビジネス「DCS & Labeling^(※)」とは

サトーグループは、バーコードや2次元コード、RFIDなどの自動認識技術を活用し、さまざまな現場の「物」や「人」の情報を収集、シール・ラベル製品を介し、サプライチェーンの川上から川下まで

一気通貫で迅速・正確に情報処理系のシステムに送る独自のビジネスモデル「DCS & Labeling」を展開しています。さまざまな業種の「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



バーコードやプリンタ、リーダー、ラベル印字自動貼付機などのハードウェアと、シール・ラベル、タグ、リボンなどのサプライ、ソフトウェアを組み合わせ、お客様の現場環境、用途や目的に応じた最適なコーディネートを提案しています。そして導入後は安定稼働を支援する保守サポート体制を構築しています。

サトーグループは、自動認識ソリューション (DCS & Labeling) をコアビジネスに、ハードウェア製品の保守サポート事業、プライマリーラベル (商品シール) 事業、

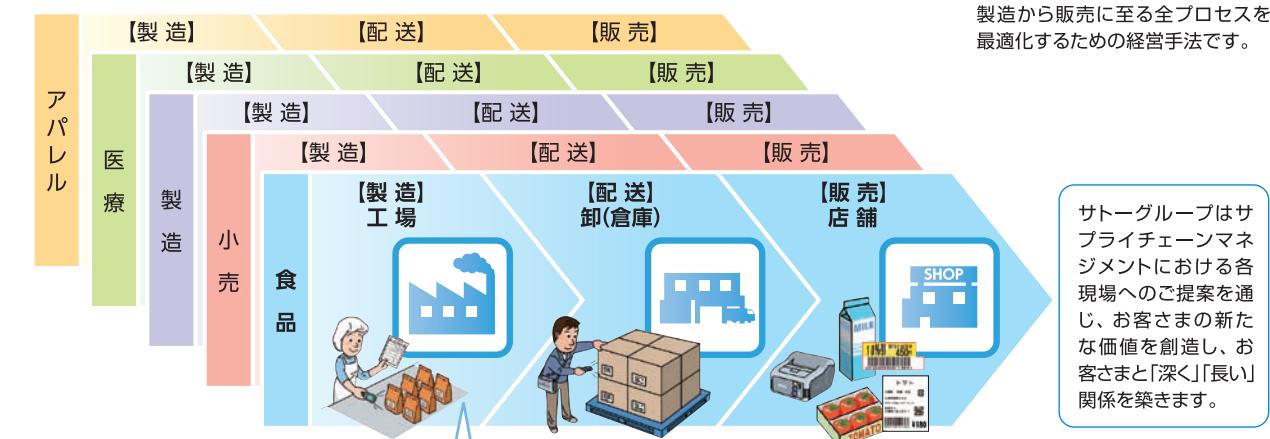
環境事業などを展開しています。優れた製品・サービスの提供を通じて、お客様の新たな価値を創造し、持続可能な世界社会の発展に貢献してまいります。

お客さまと「深く」「長い」絆を築くことができる サトーグループ ビジネスの強み

当社は、豊富な製品ラインアップと自動認識技術を活用したDCS & Labelingで、さまざまな業種のお客さまのサプライチェーンマネジメント (SCM[※]) 全般へ、最適なソリューションを提供することを通じ、お客さまと「深く」「長い」関係を築くことができると考えています。

- 強み 1 同じお客さまでも、SCMの各段階 (製造・配送・販売) の異なるニーズに即したソリューションを提供
- 強み 2 SCMごとの現場ソリューションを、幅広い業種 (食品・小売・製造・医療など) に展開
- 強み 3 サプライ製品のレポートオーダーやハードウェア製品の保守サポートで安定的な収益基盤を構築

※SCM: サプライチェーンマネジメントとは、製造から販売に至る全プロセスを最適化するための経営手法です。



食の安心とサトー

今、食の安心を揺るがすさまざまな問題が注目されています。輸入食材が増えることで心配される残留農薬問題のほか、製造工程での事故、消費期限や賞味

期限管理の不備…。もしこれらの問題が発生した場合、わたしたちの食の安心をどう守るのか。この課題に、サトーグループは自動認識ソリューションで応えます。



2次元コードには、
たくさんの情報が入っています。

- 商品コード ● 工場コード
- 製造日 ● 製造ラインナンバー
- 賞味期限 ● パレットナンバー など…

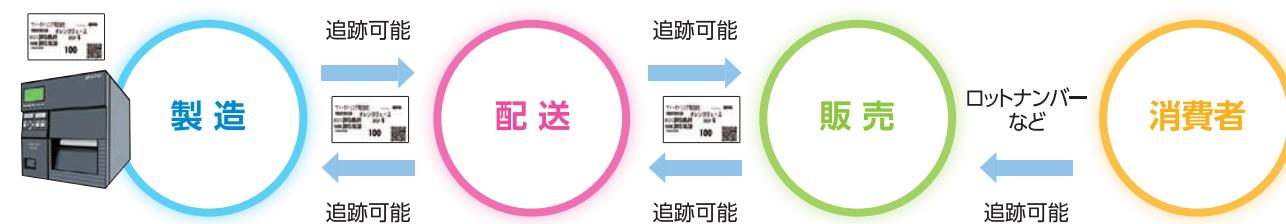
ラベルがつなぐ食の安心

商品の梱包箱に貼られたラベルの2次元コードには、商品の個体番号である「商品コード」やどの工場で作られたかを示す「工場コード」など、さまざまな情報が含まれています。このコードをリーダーで読み込むことで、商品と「時間情報」「位置情報」を紐付け、商品の流れが一元管理できる体制の構築につなげています。

トレーサビリティシステムとは

トレーサビリティとは、商品や製品の流通経路である製造段階から加工・流通・最終消費段階まで追跡が可能な状態のことをいいます。サトーグループは、プリンタ、ラベル、

リーダー、ソフトウェア製品と2次元コードなどの自動認識技術を駆使したトレーサビリティシステムの提供を通じて、食の安心を支援しています。



事例：ペットボトル飲料の場合

例えばペットボトル飲料の場合。梱包箱に貼られたラベルの2次元コードをサプライチェーンの各段階（製造・配送・販売）で読むことで、「どの工場ですべて製造された商品が、どの販売ルートを通り、どの倉庫から出荷され、どこに在庫されたか」の情報がトレーサビリティシステムに蓄積されます。

それにより、万が一食品事故が起きた場合でも、ボトルに印字されたロットナンバーから履歴情報を検索することができ、瞬時にトレース（追跡）することが可能となります。従来は回収に多くの時間とコストがかかっていましたが、トレーサビリティシステムが素早くて確かな商品回収を可能にしています。



安心
迅速な回収

グローバルビジネスの成長スピードを加速

中期経営計画に基づく海外戦略として、下記の3つの施策を講じてまいりました。
これまでの取り組みと成果についてご報告します。



海外戦略 1

日本の各事業部のノウハウを国別に移植

グローバル展開への新たな挑戦

国内事業では、製造・物流・小売など市場ごとに専門性の高い提案で顧客深耕する事業部制が成果を出しています。それを海外でも実践するため、「自動車」「運輸・物流」「総合スーパー・コンビニ」「ヘルスケア」をターゲットとしたグローバルプロジェクトを立ち上げました。

日本で培われた市場別のノウハウを、各国の営業チームが共有・連携し、その国・地域に合わせたソリューションに昇華させ提供していきます。

まずは、現在急増しているBRICsなど経済成長が著しい新興国へ進出する日系企業のお客さまを中心に、営業活動を展開します。



自動車



運輸・物流



総合スーパー・コンビニ



ヘルスケア

海外戦略 2

新興国成長市場の開拓

新興国開拓を

加速するため、6社をサトーグループに加えました。

2011年 12月

① 中国

無錫松幸電子有限公司の株式を100%取得



社長／松本 満

- シール・ラベルなどサプライ製造、一部のプリンタの組み立てを行っています。同社の製造する高品質なリストバンドは中国の病院での導入実績を増やしております。

2012年 1月

② 台湾

ARGOX INFORMATION CO., LTDの株式を100%取得



CEO／David Tai

- 新興国を中心に高いシェアを持つプリンタメーカーです。製品ラインアップや販売網における補完関係の構築が期待できます。

2012年 1月

③ インド

SATO AUTO-ID INDIA PVT. LTD.を設立



Country Director／Thanuj Madanakesari

- 日系や現地の企業・官公庁などを対象に、自動認識ソリューションの提案を行います。
- スリランカ、バングラディッシュを含む南アジア地域をカバーします。

2012年 3月

④ アルゼンチン

ACHERNAR S.A.の株式を100%取得



General Manager／Maria Olcese

- 高性能な印刷設備を持つシール・ラベル製造会社です。家庭用消費財や飲料メーカーなど著名な大手企業を多数顧客に持っています。南米におけるシール・ラベルの供給体制を強固にします。

2012年 9月

⑤ インドネシア

PT.SATO NAGATOMIを設立



Managing Director／和田 啓孝

- 現地の自動認識企業「PT.INDONAGATOMI」と合併会社を設立、販売ネットワークを引き継ぎました。特に進出が増えている日系企業を対象に営業を強化します。

2012年 9月

⑥ ベトナム

SATO VIETNAM SOLUTIONS CO., LTDを設立



General Manager／新藤 雄一

- 日系の製造、物流、小売などの企業が進出しており、市場向けに特化したプリンタやシール・ラベルなどの製品の販売を強化します。

海外戦略 3

高収益サプライ事業の確立

グローバル規模でのシール事業強化に向け新会社を設立

商品シールをはじめとするシール全般のグローバル市場規模は、1兆8000億円^(※)と大きく、経済成長に伴い今後も市場拡大が見込めることから、プライマリーラベル（商品シール）の拡販を支援する「サトープライマリーラベルインターナショナル（株）」を設立しました。

当社グループは、営業・製造工場など世界23カ国に拠点を持つ強みを活かし、各国におけるサプライ製品に対する需要に合わせて印刷設備の最適配置・更新による生産性の向上に努め、安定的な収益基盤確立につなげてまいります。

^(※)当社調べ

会社データ (2013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
本店所在地	〒153-0064 東京都目黒区下目黒1丁目7番1号
創業	1940年(昭和15年)
設立	1951年(昭和26年)
資本金	6,331百万円
決算期	3月31日(年1回)
主要銀行	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
連結子会社	53社(国内15社、海外38社)
連結従業員	4,162名
連結売上高	872億円(2013年3月期) (ご参考)805億円(2012年3月期)

役員 (2013年4月1日現在)

取締役	
代表取締役執行役員社長	松山 一雄
取締役専務執行役員	山田 圭助
取締役常務執行役員	櫛田 晃裕
取締役	西田 浩一
取締役	土橋 郁夫
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
執行役員副社長	藤井 悦夫
常務執行役員	安江 大道
常務執行役員	宇敷 謙二
常務執行役員	デフニ テイ
常務執行役員	葉山 誠
常務執行役員	渡邊 信夫
常務執行役員	小瀧 龍太郎
執行役員	清原 義文
執行役員	マイク ファウラー
執行役員	小瀧 智奈美
執行役員	熊林 知之

執行役員	西山 裕
執行役員	リム イー
執行役員	高橋 麻子
執行役員	松田 崇
執行役員	笹原 美徳

監査役	
常勤監査役	米谷 真
監査役	西尾 吉典
監査役	齊藤 栄太郎
監査役	松田 千恵子

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、松田千恵子の両氏は社外監査役です。

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。

新聞広告



焼却時にCO2を吸収・削減するラベル(エコナノラベル)の広告を「日経MJ」に掲載しました。

●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 0120-232-7111(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. 株主さまの住所変更、買取請求その他各種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。