

あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。

# Tagging for Sustainability



SATO HOLDINGS CORPORATION

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



# Contents

社是

企業理念を实践していくための基本的な心構え

## あくなき創造

創業者の佐藤陽により「人も企業も自らの啓発によって世に役立つことが使命である」という考えの下、1969年に制定されました。「創造」には、「独創的な新製品の創造」「製造技術の創造」「需要の創造」が含まれています。

## 全てはお客さまと社会のために...

### 企業理念

#### ミッション

#### サトーグループの存在意義

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

#### めざすべき経営の方向性

お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること。

#### クレド

#### サトーグループ共通の価値観・行動規範

- 「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。

## Section 1 イントロダクション

02 タギングの進化と価値創造の軌跡

04 サトーグループ・スナップショット

04 多様な商品・サービス、収益モデル  
およびビジネスフィールド

06 サトーのバリューチェーンと  
お客さまのサプライチェーン、  
サーキュラーエコノミー



10 財務・非財務ハイライト

## Section 3 価値創造ストーリー

24 サトーグループの価値創造ストーリー（全体像）

26 未来を拓くビジョンと戦略

32 持続的成長の原動力

34 サステナビリティ経営

34 役員一覧

36 本業とサステナビリティ

38 価値創造基盤特集：  
持続的な企業価値の向上を支える  
サトーの人的資本

44 価値創造基盤

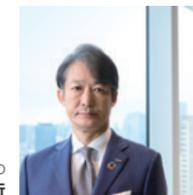
46 地球環境

49 コーポレートガバナンス

## Section 2 トップメッセージ

### 12 CEOメッセージ

代表取締役 社長執行役員 グループCEO  
小沼 宏行



### 18 特別対談

共創で形づくるサーキュラーエコノミーの姿

### 22 CFOメッセージ

## Section 4 データセクション

54 11年間の財務サマリー

56 株式情報

57 会社概要

58 自動認識技術の基礎知識

59 用語集

#### 編集方針

「統合報告書2023」では、サトーグループによる中長期的な価値創造ストーリーを財務と非財務の両面から統合的に説明しています。本業である自動認識ソリューション事業を通じて持続可能な価値を創造していく姿を読み取っていただければ幸いです。

#### 免責事項

本報告書に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略などに関する情報は、本報告書の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測しうる範囲内で行った判断に基づくものです。しかしながら実際には、通常予測しえないような特別事情の発生または通常予測しえないような結果の発生、その他のリスクや不確定な要因などにより、本報告書記載の業績見通しや将来の見通しとは異なる結果を生じうる可能性を含んでいます。当社として、その確実性を保証するものではありませんことをご留意ください。

## タギングの進化と価値創造の軌跡

サトーグループは、「タギング」のスペシャリストとしての自らの役割を時代とともに変化させ成長してきました。創業以来、「正確、省力、省資源、安心・安全、環境、感動」を提供するための商品やソリューションを開発し、お客さまや社会の課題に取り組んでいます。

### 社会的背景とニーズの変化



### タギングの進化

#### 省力化のためのモノづくり

この時代、大きな荷を送るには主に木製の梱包材を使用していましたが、戦争の影響で徐々に木材が不足。そこで創業者の佐藤陽は、竹材を編んだ輸送用ケースを量産するために多くの竹加工機を発明しました。



1943年 竹加工機



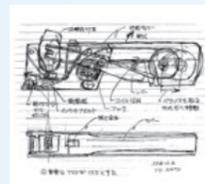
1958年 自動結束機

#### タギングビジネスの始まり

1960年代、スーパーマーケットの台頭により、消費者は日用品を1カ所で購入できるようになりました。サトーの値札貼り付け機「ハンドラベラー」は、個々の商品への値付け作業を効率化し、日本の小売業界の省力化に大きく寄与しました。



1962年 ハンドラベラー発明



ハンドラベラーを開発した創業者の佐藤陽本人による手描きのデッサン

#### モノの流通のインフラを支える存在に

POSシステムが普及した1980年代には、世界初の熱転写方式バーコードプリンタを開発。耐久性のある高品質なラベルで、製造・卸・小売業界の需要に応えました。



世界初

1981年 熱転写方式バーコードプリンタ「M-2311」を開発



バーコードプリンタ用のサプライも製造

#### 現場のデータを集めて活用

1990年代のIT革命により、システムの接続性が求められるようになりました。サトーの独自のビジネスモデルである「DCS※ & Labeling」を掲げ、私たちはハードウェア、サプライ、リーダーやソフトウェアをパッケージ化してデータの収集を可能にし、保守サポートまでを提供するソリューション主体のビジネスを始めました。



※ Data Collection Systems

#### アナログ情報をデジタル化するソリューションを提供

この時代、無線技術やクラウドコンピューティングが進化し、IoTが普及しました。サプライチェーンが複雑化するのに伴い、サトーはパートナー企業の技術を自社商品と組み合わせ、RFIDやセンサーなどを活用して状態に関する動的データを取得するソリューションの提供を始めました。



2015年 遠隔サポートで予防保守を行い、ダウンタイムを最小化するIoTを実装した世界初のラベルプリンタ「スキャントロニクス®CL4/6NX-J」を発売

#### 持続可能な社会をステークホルダーと共創

2020年代、私たちはタギングで持続可能な社会に貢献する「Tagging for Sustainability」をコンセプトに、さらにビジネスを進化させていきます。モノやヒトのデータをデジタル化して収集・統合するだけでなく分析も行うことで、多岐にわたる洞察を創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### 事業規模の拡大・経営の進化

■ 自動認識技術を用いた事業の前は、省力化のためのモノづくりで流通の効率性向上に貢献。

- ハンドラベラーの発明が、あらゆるモノにIDなどの情報をひも付ける情物一致=タギングという現在に続く事業ドメインの契機となった。
- ハードウェアだけでなく、そのサプライも自社で製造を開始。
- 主に小売市場へ事業を展開。

- バーコードプリンタを足がかりに、小売に加え、アパレル、製造、物流に市場を拡大。
- マレーシアに工場を設立し、シンガポール、アメリカ、ドイツに販売子会社を設立するなど、海外への事業進出を開始。

- フード(食品製造、外食)、公共(インフラ)、ヘルスケア市場に参入。
- 東京証券取引所市場第一部に株式を上場。

- 純粋持株会社に移行。グループ会社に権限を委譲し、意思決定の迅速化を図る。
- 新興国を中心に、新規立ち上げまたは買収を通じて22の現地法人を設立。

- 循環型経済社会を見据え、資源の効率的かつ循環的な利用に資するタギング技術への投資を強化。現場のあらゆるモノをデジタル化し、大きな社会的価値につなげるデータドリブン型の事業を推進。
- 東京証券取引所プライム市場へ移行。

売上高推移 ■ 日本 ■ 海外

提供価値の広がり



正確 省力 省資源

安心・安全 環境

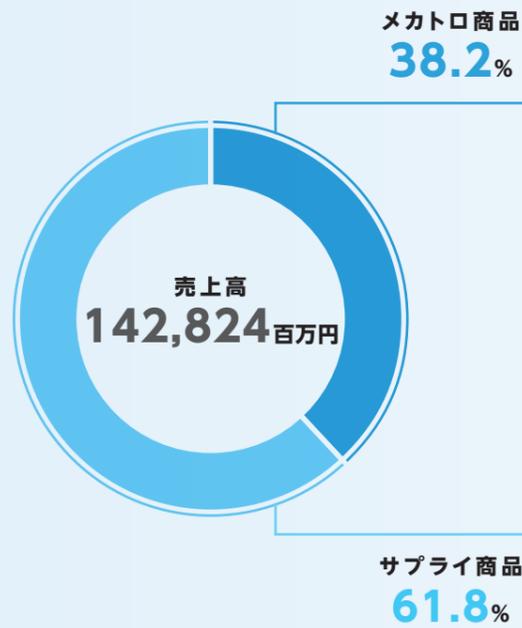
感動

## サトーグループ・スナップショット

### 多様な商品・サービス、収益モデルおよびビジネスフィールド

サトーグループのビジネスは全て、お客さまの現場を起点とし、あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化します。  
以下にご紹介する商品・サービスを核に、新たなテクノロジーや、パートナー企業の商品・サービスも活用しながら、お客さまの現場に即した最適なソリューションを提供します。

#### 商品別売上構成比（2022年度）



#### 商品・サービス

##### プリンタ

お客さまの運用シーンに応じて、産業用、デスクトップ、モバイル、スタンドアロンといった各種プリンタとラベル自動貼り付け機器の幅広いラインアップを用意しています。40年にわたり蓄積してきた商品設計技術を基に、誰にとっても使いやすく、どのような環境でも安定稼働を実現するためのユニバーサル設計を採用しています。



##### 保守サポート

自社の保守サポート部門と認定パートナーによりグローバルな保守体制を構築し、運用現場のトラブル解決とオペレーション改善により、ダウンタイムを削減します。クラウド経由でプリンタの稼働を24時間365日見守る、IoTによるサトー独自の予防保守システム「SOS (SATO Online Services)」や、各種IoT管理システムとサトーが提供するプリンタを統合することにより、保守サービスの革新を続けます。



##### ソフトウェア

ハードウェアに対応した多岐にわたるソフトウェアソリューションを提供しています。ラベルやタグの発行と印字データを一元管理するほか、特定のアプリケーションソフトを開発し、各種基幹システム (ERP、WMS、MDM) \*に統合することも可能です。また、パソコンがなくてもラベルを発行できる、プリンタ内蔵型インテリジェント機能も開発しています。



\* ERP (企業資源計画)、WMS (倉庫管理システム)、MDM (モバイルデバイス管理) など、企業が日々の取引、業務、資産を一元管理するシステム

##### サプライ

被着体、目的、現場環境に応じて、タグ、ラベル、リボン、リストバンドの仕様 (材質・糊・加工など) から運用効率を高める使い方 (最適な認識技術の選定・印字内容など) まで提案。RFIDの需要が拡大する中、オリジナルインレイの設計から、RFIDタグ・ラベルの生産・品質管理までを自社で行っています。



##### シール

###### (プライマリーラベル)

さまざまな消費財向けの商品シール (プライマリーラベル) を製造しています。デザインから紙や糊など基材選び、印刷・仕上げ方法、貼り付け方まで、ワンストップでサポートしており、食品・飲料、医薬品、化粧品、家庭用品、化学品など、業界ごとの専門知識を活かして、売り場での訴求力が高く、耐久性の優れたシールを提供しています。



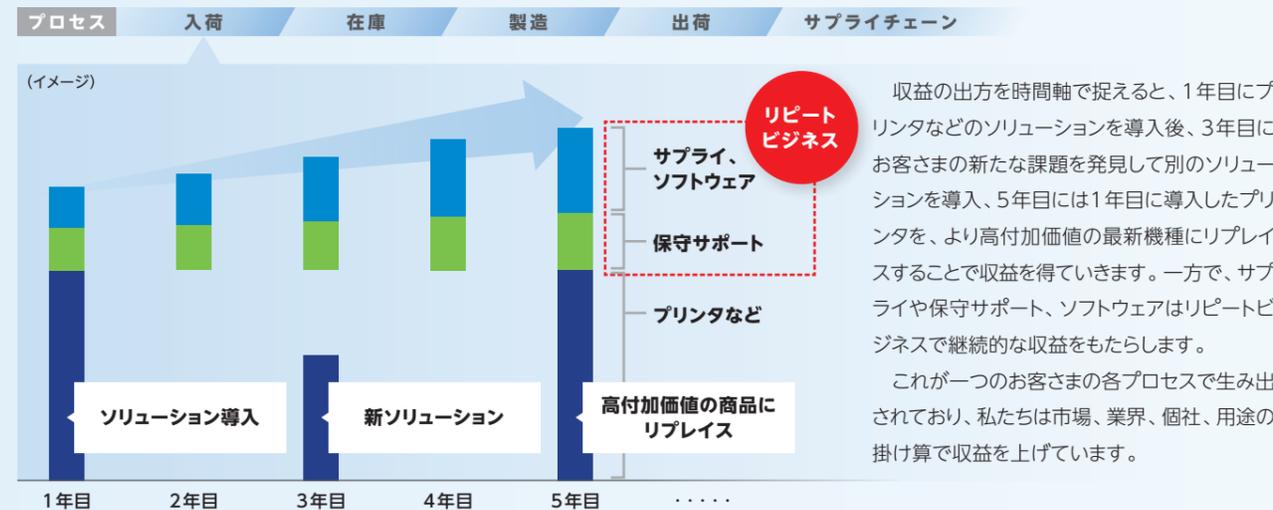
##### パッケージのコンサルティング

###### (デザインプロモーション)

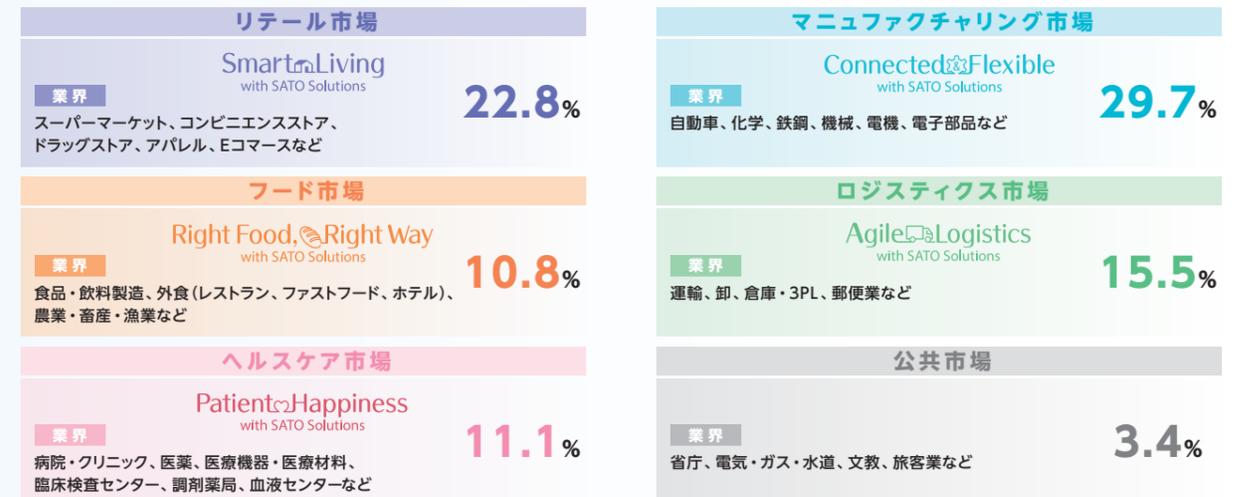
マーケティング調査や分析を基に、商品の魅力を消費者により良く伝える「売れる」商品パッケージのデザインを手がけています。調査・分析、企画、戦略立案、デザイン、印刷、販売促進までの一連をお手伝いしています。



#### 収益モデル



#### ビジネスフィールドと市場別売上構成比（2022年度）



\* 国内、海外の主な販社。工場系、プライマリー専業会社は除く  
その他、6.6%

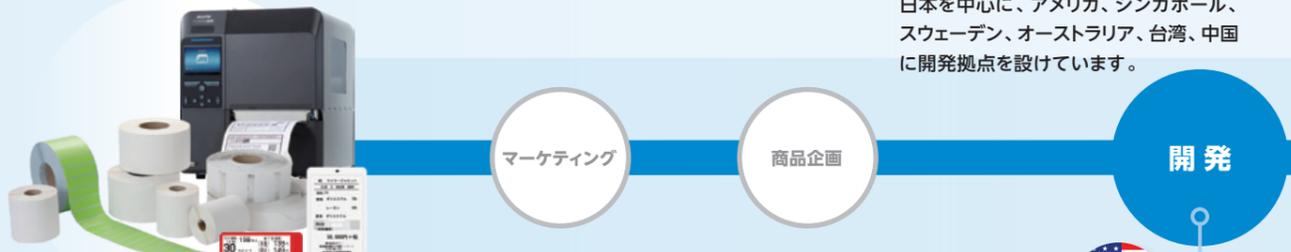
サトーグループ・スナップショット

## サトーのバリューチェーンとお客さまのサプライチェーン、サーキュラーエコノミー

### 【サトーのバリューチェーン】

サトーグループのバリューチェーンの特徴は、必要に応じて外部と共創しつつも、主に自社で開発・設計、製造、物流、販売、保守サポートを一気通貫でグローバルに展開している点です。これにより、世界各地のお客さまニーズや外部環境の変化に素早く、柔軟に対応することが可能となっています。当社を代表するプリンタ、サプライ、ソフトウェアなどは、これらのバリューチェーンのもと、お客さまにタギングを軸にしたソリューションを提供しています。

日本を中心に、アメリカ、シンガポール、スウェーデン、オーストラリア、台湾、中国に開発拠点を設けています。



#### Voice

#### ソフトウェアを軸にしたソリューション開発で、継続的に顧客価値を創出

入社して約20年、ソフトウェアを軸にしたソリューション開発に加えて営業職などを経験する中で、さまざまな国・地域の同僚やパートナー企業と協働しながらお客さまの現場や経営の課題解決に従事し、2023年度に新設のAdvanced Technology Solutions Groupのディレクターに就任しました。

現場力やコト売りでお客さまの要望を細部まで理解し、柔軟に対応するサトーの他社にない価値は、「信頼されるアドバイザー」としての強力なポジションを確立し、継続的な顧客価値と収益をもたらしています。私たちのチームのミッションは、ISV\*と信頼関係を築くなど、お客さまの課題解決のためのイノベーションをリードすることです。中長期的には、個々のプロジェクトで得た知見を標準ソリューションにすることでグローバルに再現し、お客さまへの継続的な価値提供をめざしています。

\* ISV (Independent Software Vendor): 特定のメーカー傘下に入っていない独立系ソフトウェアベンダー



Director of Advanced Technology Solutions Group  
SATO America, LLC  
**Minh Ly**

#### Voice

#### あくなき創造で、サプライの環境負荷低減に挑戦

私は2000年代に、原料となる木材使用量を節減することで環境負荷低減をめざして開発された、台紙のない「ノンセパ®」ラベルの製造管理を担当しました。台紙のないラベルの開発・製造は初の取り組みで、紙に塗布する糊やシリコンのレシピ開発からスタート。製造現場ではそのレシピに沿って材料を調合して印刷機や小巻機\*にかけるのですが、量産にたどり着くまでは開発担当者や設備担当者、現場オペレーターが膝詰めで機械を囲み、何度も調整を繰り返しました。また、実際にはお客さまの現場でプリンタにセットして使用するのでそのマッチングも重要なことから、この検証にも時間を費やしました。まさにチーム一丸で、社は「あくなき創造」を体現したのです。環境負荷低減は地球規模の重要課題であるため、現在は海外のラベル生産工場でも対応できるよう準備を進めています。

\* 小巻機: 印刷機で生産したロールから、プリンタにセット可能なサイズに仕上げる機械



株式会社サトー  
モノづくり本部  
サプライ製造統括部  
生産プロセス開発グループ  
グループ長  
**野澤 章友**

### 製造

プリンタは主にアジアで、サプライ品は主に各販売国・地域で製造しています。  
プリンタ: 日本、マレーシア、ベトナム、台湾、中国  
サプライ: 日本、アメリカ、ブラジル、アルゼンチン、オーストラリア、中国、マレーシア、ニュージーランド、シンガポール、タイ、ベトナム、インドネシア、フランス、ポーランド、イギリス、ロシア

#### Voice

#### プリンタの保守サポートは、競合他社にない強み

入社して8年、主にカスタマーエンジニア(CE)として経験を積んでいます。プリンタの問題を解決して再度動く音を聞いた時や、一歩進んで潜在的な問題を未然に防ぐことができた時に喜びを感じます。プリンタの運用におけるアイデアを出し、提案し、実行することでお客さまから信頼される—これがサトーのCEの役割なのです。

お客さまにとって、プリンタによる印字発行の全体業務に占める割合は、それほど大きくありません。しかし、CEは何か問題が起こった際に、いつでも思い出してもらえるヒーローのような存在と言ってもよいかもしれません。競合他社にない強みだと実感しています。



Assistant Manager,  
Technical Support Section,  
SATO Asia Pacific Pte. Ltd.  
**Wan Kiat Tan**

### 物流

国や地域・市場・業界ごとに最適な商品をタイムリーに提供するために、物流拠点の整備も進めています。主に、標準品の在庫やプリンタのオプション品の組み付け、リサイクルに向けた解体などを行っています。

### 販売

26の国・地域の販売子会社が90以上の国・地域でビジネスを展開。それを支えるのが、市場別・業界別・用途別のお客さまの課題解決に専門性を持つ「市場戦略部\*」です。各市場・業界はもちろん、次ページのようにサプライチェーンをまったく視点でも価値創出を実現しています。

\* リテール、マニファクチャリング、フード、ロジスティクス、ヘルスケアから構成

### 保守サポート

23の国・地域の販売子会社がサポート部門を有し、自社の保守担当者による現場サポートを軸に展開。これがサトーの優位性の一つとなっています。優位性の強化に向け、グローバル共通の保守担当育成プログラム「CE Professional Program\*」の展開や、社内オンライン教育プラットフォーム上での現地語教材の提供、その他、需要が高まるRFIDや自動化関連商品の教育強化など進めています。

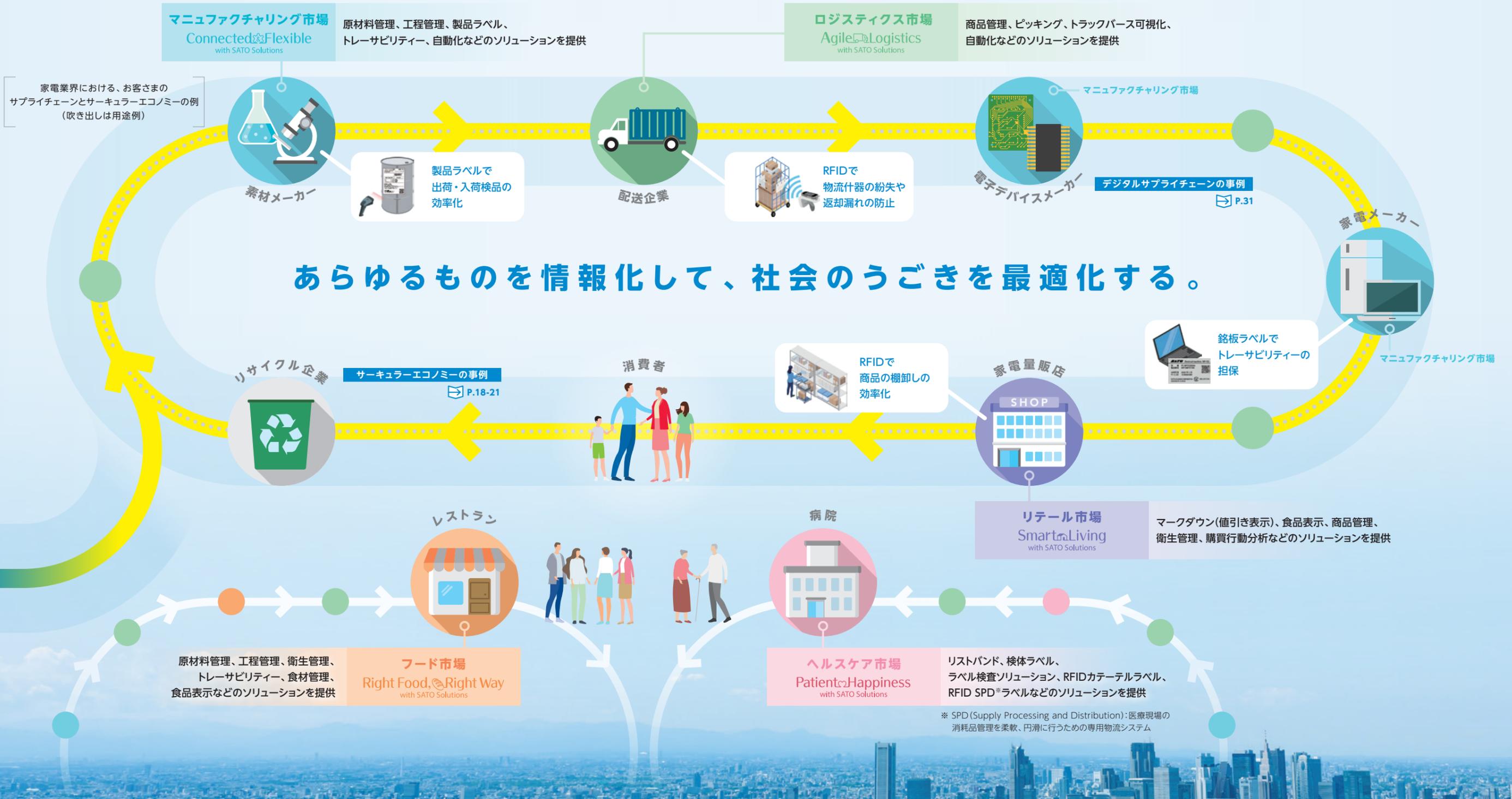
\* 本プログラムの認定制度はMaster, Expert, Specialistの3つの階層に分かれており、最上位のMasterは難易度が高く、グローバルで数人の認定となっています。

お客さまのサプライチェーンへ

【お客様のサプライチェーン、サーキュラーエコノミー】

バリューチェーンで形づくられたタギングのソリューションを活用し、  
**5市場（リテール、マニファクチャリング、フード、ロジスティクス、ヘルスケア）**のおお客様の個別の現場や  
 それをまたぐサプライチェーン、そしてサーキュラーエコノミーでの課題解決を支援しています。  
 長きにわたって市場・業界ごとの個別の現場で課題を解決してきた私たちは、広範なお客さま基盤とタギングの技術や知見を有しています。  
 これらをベースに、サプライチェーンやサーキュラーエコノミーでの課題解決へとソリューション提供の幅を広げます。

お客さま導入事例：  
 市場・業界ごとの具体的なソリューションの導入事例をご覧くださいませ。  
 WEB [https://www.sato.co.jp/case/case\\_index.html](https://www.sato.co.jp/case/case_index.html)



## 財務・非財務ハイライト

直近5年間の主な財務・非財務情報の推移を解説と共に掲載しています。

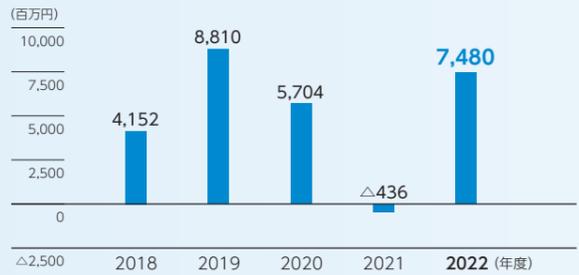
### 財務ハイライト

#### 売上高／営業利益



2022年度は、サプライチェーンの混乱や原材料価格高騰の影響を受けたものの、お客さま需要への供給面での工夫・改善や価格改定活動に加え、業界別の用途提案も進めたことにより、連結で売上高・営業利益ともに過去最高となりました。

#### フリー・キャッシュ・フロー



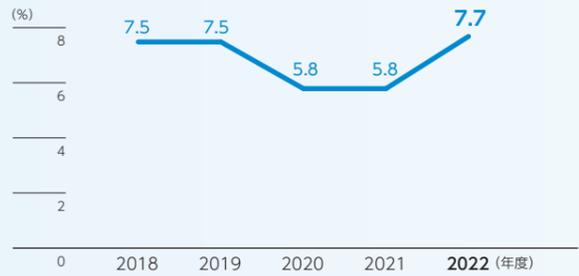
2022年度は、棚卸資産の増加による運転資金増がありました。利益創出や定期預金の払戻により、フリー・キャッシュ・フローは大幅に改善しました。

#### 設備投資／減価償却費



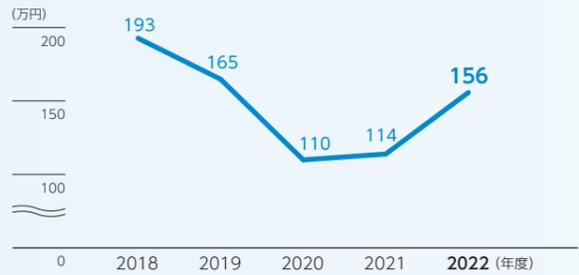
2022年度は、生産設備増強投資に加え、工場および事務所の建物施設への投資を実施し、設備投資が増額しました。減価償却費は、投資実績を反映して増加しました。

#### 投下資本利益率 (ROIC)



2022年度は、税引後営業利益率は横ばいで推移する一方、売上増に伴って投下資本回転率が改善し、投下資本利益率 (ROIC) は上昇しました。

#### 1人当たり生産性<sup>\*1</sup>



2022年度は、実働人員数が横ばいだった中、日本事業、海外事業とも増益となり、連結においても1人当たり生産性が改善しました。  
<sup>\*1</sup> 1人当たり生産性=営業利益(のれん償却費・基幹システム減価償却費を除く)÷実働人員数

#### 1株当たり配当金／株主総利回り

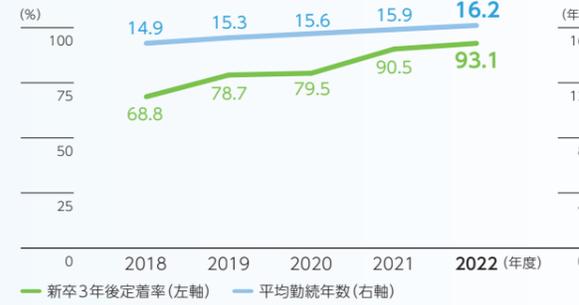


「企業価値を向上させ、安定配当を継続する」との方針の下、2022年度は1株当たり配当を72円へ2円増額しました。資本コストを上回るリターンが期待できる成長投資へバランス良く資金を配分し、株主総利回りの最大化を図っています。

### 非財務ハイライト

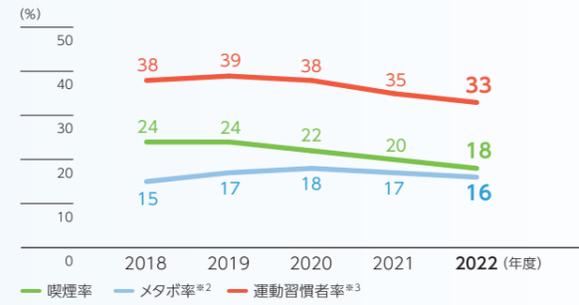
\* 日本のみ

#### 新卒3年後定着率／平均勤続年数<sup>\*</sup>



現場での育成だけでなく、リモート研修や集合研修などの手厚いフォローが奏功し、新卒3年後定着率は前年度に続いて改善しています。平均勤続年数も、柔軟な働き方の推進などにより、着実に伸び続けています。

#### 健康経営<sup>\*\*1</sup>



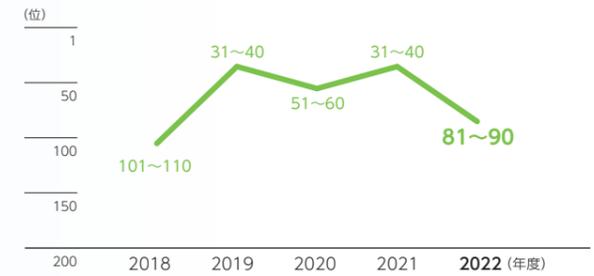
7年連続の認定となる「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に選定されました。喫煙率およびメタボ率は、改善傾向が継続しています。一方、運動習慣者率はコロナ影響で低下が続いていますが、行動制限撤廃や運動機会創出策強化により、底打ちが見込まれます。  
<sup>\*1</sup> 「健康経営<sup>\*</sup>」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。  
<sup>\*2</sup> メタボリックシンドローム基準対象者: 40歳以上対象の特定健診データより  
<sup>\*3</sup> 運動習慣者定義: 1回30分以上の運動を週2回以上実施し、1年以上継続している、もしくは1日の生活歩数が年間平均8,000歩以上

#### 特許の保有件数



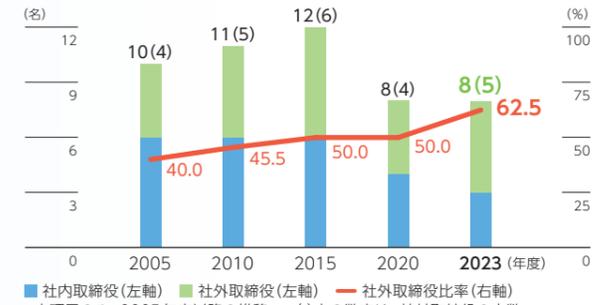
定期的に保有特許の棚卸と評価を行い、コンパクトで事業ポートフォリオに適した構成としています。なお、海外においては、事業の成長を支え、より堅固なものとしていくため、特許保護の強化を図っており、特許の保有件数は大きく伸長しています。  
<sup>\*1</sup> 海外は延べ件数であり、例えば1発明を4カ国で登録した場合、4とカウントします。

#### 投資家との対話



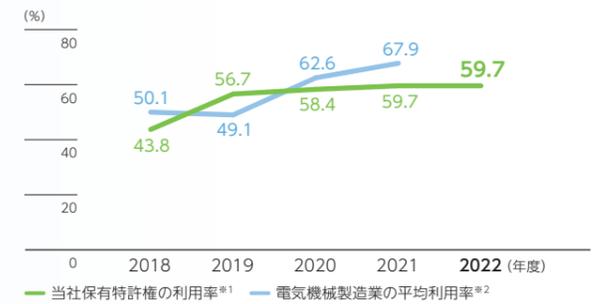
関連部署の関与も高めて中・長期視点での対話内容充実などが評価された一方、主にガバナンス向上のために適切な管理体制や事業ポートフォリオを構築し、説明と対話の機会設定が期待されています。  
<sup>\*</sup> 一般社団法人日本IR協議会「IR優良企業賞」における当社の順位を掲載しています。

#### 取締役人数／社外取締役比率



1999年度に社外取締役を置き、2004年度には女性の社外取締役を選任しました。また、2015年度からは取締役会の半数以上を社外取締役で構成し、2023年度はその比率が過去最高水準となっています。

#### 保有特許権の利用率<sup>\*</sup>



お客さまの現場課題を解決するための創意工夫を特許として保護・活用することに重点を置き、保有特許権の利用率と特許の平均的な質の向上に取り組んできた結果、利用率は、電気機械製造業の平均利用率が回復基調を強める中、底堅く推移しています。  
<sup>\*1</sup> 当社調べ  
<sup>\*2</sup> 出典: 特許行政年次報告書2019~2023年版(経済産業省 特許庁)

## CEOメッセージ



サトーホールディングス株式会社  
代表取締役 社長執行役員 グループCEO  
小沼 宏行

## サトーグループを

## 「内からエネルギーが湧き出す会社」に変え、

## 新たな成長に向けた挑戦を続けます。

また企業理念のビジョンに「お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること。」を掲げていますが、私はお客さま基盤が何よりも重要と考えています。サトーグループは、ヘルスケアを含め広範な市場・業界で自動認識事業を展開してきましたが、その中で培ったお客さま基盤—信頼関係とも言えますが—は、私たちの大切な財産です。お客さまのリアルな現場課題やご要望をお聞かせいただけることは、ソリューションや技術の開発の原動力となっています。そしてこの基盤は、開発した新たなソリューションの効率的な展開や、ラベルなどリピートビジネス(安定収益基盤)の土台ともなっています。

今後、お客さまや社会の変化スピードや、直面する課題の複雑性はますます高まり、私たちもタギング技術やソリューションのスピード感をもった高度化が求められます。このような中、私は経営のスローガンとして「非形式主義」と「共創」を掲げました。サトーグループは今日、広範な市場・業界と向き合い、現場課題の解決に資するソリューションを提供できる、ユニークなビジネスモデルを持つ企業となるまで成長することができました。しかし、事業規模の拡大につれ、意思決定や事業展開のスピード感が薄れているように感じています。私は長い間、お客さまの現場で課題解決に汗を流してきましたが、かつては今よりもっとパワフルで活気にあふれ、一人一人が仕事に

して持つ熱量の高い、「内からエネルギーが湧き出す会社」であったように思います。そこで私は「非形式主義」のスローガンの下、大企業病になることのないよう、あらゆる事業領域、全ての段階で権限移譲を進め、高い機動力を発揮してコミットメントを果たす組織の構築に力を注ぎます。事業規模や組織が拡大し、課題や業務が高度化しても、ダイナミックな現場力<sup>\*2</sup>を持ち続ける「永遠の中小企業」こそが、私の理想とするサトーグループの姿です。

先ほど、お客さまや社会の課題がますます複雑化していると申し上げましたが、サトーのビジネスモデルや強み、技術動向や事業ポテンシャルなどに鑑み、私が注目しているのが「サプライチェーン横断型、サーキュラーエコノミー型(Tagging for Sustainability:T4S型)」の課題解決です。これまで事業のグローバル化などでサプライチェーンの可視化や最適化に課題感を持つお客さまが存在しましたが、コロナ禍や地政学リスク、環境保全への意識の高まりなどを受け、より多くの市場・業界のお客さまが「何が、どこに、いくつ、どんな状態であるのか」をリアルタイムに把握し、打ち手を考えたいとのニーズをお持ちです。これに対し、広範な市場・業界でタギング(モノやヒトに情報をひも付ける)を軸にしたソリューションを提供してきた私たちだからこそできる貢献が数多くあります。RFIDや特定のセンシングデバイス、クラウドサービスなどの開発を

### 社長就任に際して

#### 肝となる分野への経営資源の集中投下、お客さま基盤の 増強、Tagging for Sustainability型の課題解決を、 「非形式主義」「共創」の下、進めていきます。

2023年4月にサトーホールディングスの社長に就任し、決意を新たにしています。

当社グループの営業職としてスタートし、ヘルスケア子会社の社長を経て、中核企業である株式会社サトーの社長としてキャリアを積んできました。特にヘルスケア事業においては、携わった9年間で売上高100億円規模の主力事業にまで育て上

げた経験が、私の経営に対する考えの土台にもなっています。

事業育成という観点では、まず患者さんや病院業界へのタギングを軸にしたソリューション開発・提供にリソースを傾注しました。これは、ヘルスケア市場のサプライチェーンにおいて、医薬品や医療機器、医療材料などを実際に使用し、その便益を享受するのが患者さんおよび病院だからです。ここに絞ってコト売り<sup>\*1</sup>を展開した結果、病院での現場オペレーションに関して知見を深めるとともに、病院業界で高いシェアを確立するに至りました。そしてこの「サトーは病院の現場に精通している」との評判が、医薬品やその他業界のお客さまからの信頼につながり、さらに事業を発展させる礎となりました。

## サトーの Tagging for Sustainability あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。



※ 製:製造、配:物流、販:小売

自社で進めるとともに、分野によってはオープンイノベーション志向、すなわち「共創」で進めることも提供価値とスピードを高めるためには重要と捉えています。

一方でお客さまによっては、T4S型の課題解決が最適解ではない場合もあります。大事なことは国や地域、市場、業界、そしてお客さまごとの課題や状況を深く理解し、それぞれに合ったタギングのソリューションを提供してお客さまや社会に対して価値を創造していくことです。これがサトーのTagging for Sustainabilityであり、社は「あくなき創造」や強みの現場力があるからこそ可能となるのです。

※1 商品の単品販売ではなく、ハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サポートなどを組み合わせたソリューションを、費用対効果の提示を含めて提案する販売手法  
 ※2 サトーの強み、価値を生み出していく原動力。さまざまな市場・業界の「お客さまの現場と向き合い、課題の本質を捉えることで改善・改革を提案する力」を指す。カバレッジ(あらゆる業界の現場知見)、インテグレーション(組み合わせによる最適解の創出力)、メンテナンス(お客さまの現場の継続的な改善力)の3つから成る。

## 中期経営計画の進捗

**海外事業は計画を上回って推移。成長の加速をめざします。日本事業は収益基盤の立て直しに取り組みます。**

2023年度までの3年間の現中期経営計画の進捗についてご説明します。この計画は、コロナ禍からの全面的回復を前提としていましたが、事業環境は逆風が続きました。しかし、中でもサトーグループは、海外事業やRFID、自動化など、変化のお客さまの需要を捉えることで、2022年度までの業績については、当初計画を上回って推移しました。2023年度は、売上高は計画からの上振れを見込んでいますが、営業利益については日本事業における高粗利商品の販売延伸や原材料価

格上昇の見通し、開発投資などを反映し、当初計画では118億円でしたが、先般80億円をめざすこととしました。本目標を確実に達成し、次の中期経営計画へとつなげる所存です。

海外事業<sup>※3</sup>では、ベース事業において2018年度から取り組んでいるコト売りの浸透が構造的な変化をもたらし、売上高、営業利益共に、当初計画を上回る形で進捗しています。今後は、適正なガバナンスを効かせつつ、地域や国への権限委譲を進めて自律・自走を促して成長スピードを上げます。具体的な取り組みとしては各国で創出されたソリューションの横展開、そのためのラベルや保守サービスなど安定収益基盤の増強、ソフトウェア開発の強化、業界ごとのビジネスパートナーとの協業を進めます。加えて、製造・販売・在庫の最適化を実現するPSI管理を進化させていくことで、製造面の効率性向上やグループのキャッシュフローの改善を図ります。

プライマリーラベル専業においては、主に展開している各国内の食品や日用品、医薬品などのお客さま向けに事業を展開しており、需要は比較的安定しています。2022年度は、ロシアにおいて競合他社に先んじた供給面の工夫などが奏功して売上高、営業利益共に大きく成長しました。2023年度は競争環境の揺り戻しなどにより、2021年度並みの売上高、営業利益で見通しを立てています。なお、ロシア事業は足元で収益の寄与度が高いということもあり、当面はリスクをコントロールしつつ、継続を計画の前提にしています。

日本事業は、コロナ禍においても、ウェブマーケティングの推進など営業活動の高度化を進めたほか、キラーコンテンツの創出という点では、プリンタの共通プラットフォームの開発を完了させました。これは2024年度以降にリリースする全プリンタに搭載していく予定ですが、これによって付加価値の増大と開発の効率化を一層進めることができます。売上高は当初計画に沿って進捗していますが、営業利益については、コロナ禍を受けたお客さまによる投資の優先順位変更起因するプリンタ販



売の伸び悩み、原材料価格高騰への対応の遅れ、開発投資などにより、当初計画を下回っています。今後は、収益基盤の立て直しを最優先課題に、高収益・高ポテンシャルの市場・業界へのリソースシフトや、価格改定を含むバリューチェーン改革による粗利率の改善、プリンタ共通プラットフォーム導入などによる開発費の低減に努め、収益性改善活動をタイムリーに進めます。高収益・高ポテンシャルの市場・業界へのリソースシフトという視点では、既存の主要5市場<sup>※4</sup>以外の分野も含め、すでにアプローチを開始しています。

※3 海外事業において、ベース事業はバーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報をタギングするビジネス。プライマリーラベル専業は商品名などの固定情報をラベルに印刷してタギングするビジネスで、アルゼンチン、ブラジル、ロシアの3カ国で展開  
 ※4 マニュファクチャリング、ロジスティクス、リテール、ヘルスケア、フード

## 新たな体制と新・成長戦略

**役割分担と権限委譲で、経営と事業のスピードアップと最適化をめざします。**

今後の成長を推進する新たな経営体制と成長戦略についてご説明します。グループCEOである私の役割は、グループ全体の中長期的な経営に徹し、グループが持つ経営資源の適正配分と事業ポートフォリオの管理に集中することです。これに

より、経営と事業のスピードアップと最適化を実現します。そのために重要なことは、役割分担と権限委譲です。事業に深く根差す観点で、海外事業のマネジメントは、これまで海外市場で長くコト売りの浸透を推進してきた進藤上席執行役員が、また日本事業については、これまで日本の営業や製造、RFID部門をリードしてきた笹原上席執行役員がスピードのある意思決定ができるよう、有機的に進めていきます(☞ P.27-28)。

新たな体制の下で進めていくのが現中期経営計画をベースとした「新・成長戦略」であり、「グローバル事業戦略」「イノベーション・R&D戦略」「サステナビリティ経営」を重点テーマとしています。

**グローバル事業戦略**は、海外・日本の各事業において上述の取り組みを進めます(☞ P.27-29)。

**イノベーション・R&D戦略**については、「現場力」を起点とし、**1**データを取得する機能(デバイス)の拡充と、**2**取得データを活用する環境の構築という2軸で戦略を整理し、それぞれの推進を通じてT4S型へとビジネスを拡げていきます。**1**では、RFIDのソリューションがグローバルで想定以上の成長を示しており、進捗に自信を深めています。また、RFIDに温度センサーを組み合わせたラベルを上市するなど、IDにとどまらない温度などの「状態」データの取得を可能にするソリューションも展開しています。**1**で取得したデータを活用する環境の整備が



**2**となりますが、収集したデータへのクラウド上でのアクセス管理や、データの変化点で起こっている状態の推測などのソリューションTaggin`Well Cloudの提供などを始めています。

**WEB** 関連動画 <https://youtu.be/ps837vVGBLU>

このように、取得可能なデータの数量や種類の増加に伴い、そのデータ自体に価値が出てきます。世の中を見渡すと、取得したデータの集約や分析を得意とするプレーヤーは数多く存在しますが、サトーのような現場力やタギング技術、お客さま基盤を誇る企業は多くありません。これらをてこに、「データ取得(モノやヒトへの情報のひも付け)」に根差し、そこから派生するサトーならではのソリューションを開発・提供して次の事業の柱に育てていきます(☞ P.30)。

**サステナビリティ経営**においては、社会的価値の創造と企業価値の向上の同時実現をめざしています。「お客さまへの提供価値」「価値創造基盤」「地球環境」という3つのカテゴリで構成される16のマテリアリティ項目を、コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントが経営の土台として支える建付けとなっています(☞ P.37)。

コーポレートガバナンスでは、取締役会の実効性向上と意思決定の迅速化に重点を置きます。取締役会の実効性向上では、社外取締役への実効性評価アンケート項目に「経営や事業への課題提起」という項目を2023年度より加えており、取締役会での議論の深化を促しています。また意思決定の迅速化は、決裁権限の変更など権限委譲が主なものであり、これまでの経営に対する私自身の課題認識を反映したものとなっています。私がヘルスケア子会社の社長時代には、裁量を持ってダイナミックに戦略を展開して結果につなげており、サトーグループ全体でも同様に推し進めていきます。

価値創造基盤の充実に向け、人的資本経営についても継続的に強化します。2022年度には人財開発委員会を設置しました。中核人財像の定義と体系的な発掘・育成、後継者計画の着手、人事制度の改定を主な検討テーマとしており、直近で

は、中核人財の育成などをはじめとする、各種人財マネジメントの策定を行いました。サトーのビジネスはバーコードやRFIDなど、汎用技術を活用したソリューションが主です。そういう意味では、私たちの差別優位性は、お客さまの現場運用や被着体への深い理解をベースにした商品やサービス、技術など最適な組み合わせを、従業員一人一人が「あくなき創造」(社は)を発揮して創出する点にあります。よって人財はサトーグループの最も重要な経営資源であり、その優位性を高度化する仕組みが、三行提報<sup>※5</sup>や各種表彰制度などで(☞ P.39-40)。ビジネスが、T4S型へと拡がりゆく中で、提供価値の受益者が消費者まで広がります。このことから私は、例えば三行提報において、「自分の人生を豊かにするためにはという視点で、普段の生活からさまざまなヒントを得て発信してほしい」と、従業員に伝えています。

※5 従業員が毎日欠かさずに、経営トップに宛てて「会社を良くする創意・くふう・気付いたことの提案や考えとその対策の報告」を3行(100～150文字)にまとめて提出する、1976年から始まった独自の制度。一人一人の従業員の問題意識を高め、創造性を引き出すとともに、企業として外部環境に適応して大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤でもある。

## ステークホルダーの皆さまへ

**これからも、サトーグループが「社会から必要とされ続ける会社」であることを、もっと多くの人々に知っていただきたい。**

私自身がぜひ進めたいことの一つに、新たな分野への挑戦があります。グローバルでさまざまな課題が顕在化する中、これまで蓄積してきたタギングの技術や知見、現場力をてこに「新たな挑戦」を進め、提供価値の最大化につなげたいと考えています。社会の変化、お客さまが得たいと考える価値が変化すると同時に、サトーグループの技術革新も進んでいます。タギングによって得られる情報も多様化・高度化し、その価値も急速に高まりつつあり、そこへのお客さまのニーズも顕在化

しています。こうした変化に、これまでであれば、既存の5市場の深耕を通じて対応してきましたが、今後はこれに加えて「新たな挑戦」をしたいと思っています。T4S型ビジネスもその一つです。私自身は過去にヘルスケア事業の成長をけん引してきましたが、実はこの時にも同じような思いを持っていました。こうした成功体験から、再び新たな分野を開拓したいという強い思いがあります。さらに、開拓を通じて得た気付きや知見は、既存の5市場においても活かすことができると考えています。

「これからも、サトーグループが『社会から必要とされ続ける会社』であることを、もっと多くの人々に知っていただきたい。」

これが今、私自身が胸に秘める強い思いです。サトーグループは、本業を通じて社会に貢献し、社会に必要とされ続ける会社でいてほしいと、強く願っています。そしてそのために、新経営体制の下、サトーグループの新たな成長の道筋を描き、力強く突き進んでいきたいと考えています。

サトーグループは、人々の生活をより豊かに変えていくことを本業としています。グループの従業員が、その力の存在や、自らの力で社会を変えていくことに対して喜びを感じ、そのことに誇りを持ってほしいと、心の底から願っています。私はグループCEOとして、サトーグループを、こうした熱い従業員、熱い現場からなる「内からエネルギーが湧き出す会社」にし、そこで、新たな成長に向けた挑戦を続けたいと考えています。

新たな未来に向けて動き出したサトーホールディングスに、どうぞご期待ください。

2023年9月

代表取締役 社長執行役員 グループCEO

小沼宏行



**中台 澄之**  
株式会社ナカダイホールディングス  
代表取締役



**小沼 宏行**  
サトーホールディングス株式会社  
代表取締役 社長執行役員 グループCEO

## 共創で形づくる

## サーキュラーエコノミーの姿

使用後の製品を廃棄物にせず、資源として有効利用が可能な製品やサービスを生み出し続ける、ビジネスと環境が共存するサーキュラーエコノミー。現在、サトーグループ(以下、サトー)は、「使い方を創造し、捨て方をデザインする」をコンセプトに総合リサイクル業を営む株式会社ナカダイホールディングス(以下、ナカダイ)と協業し、産官学のネットワークを活用した資源循環への取り組みを開始するなど、サーキュラーエコノミー実現へと動き始めています。循環ビジネスの未来について、ナカダイ代表取締役社長 中台 澄之氏をお招きし、当社社長の小沼との対談を実施しました。

### そもそも、ナカダイとの共創が始まったきっかけは何だったのでしょうか。

**小沼** 地球環境の問題やデジタル化など社会の要請を背景に、サーキュラーエコノミーにタギングで貢献できないか、新たな事業の柱を模索する中でナカダイさんと出会いました。運命的な出会いです。

サトーの創業は1940年で、今年83年目を迎えました。2040年の創業100周年には、それぞれの従業員が自ら考え行動し、その力を結集させてイノベーションを起こし続けられるような企業でありたいと思っています。そのための企業風土づくりとして「Our100thプロジェクト」を立ち上げ、スピード感を持って実行していくためにグループCEO直轄組織として活動しています。失敗を恐れず変化や挑戦が歓迎され、働きがいを感じられる風土を醸成するために、100周年を迎える頃に中核を担う若手の従業員がリーダーシップをとってさまざまなプロジェクトに取り組んでいます。その一つに「新ビジネスの立ち上げ」があり、前述の社会の要請に即した新たな分野の開拓や、新規ソリューションの提案を進めているところです。

そこに、ナカダイさんとの出会いがありました。廃棄物の処理・循環における、業界が抱える課題についてのお話を伺う中で、サトーが長い年月をかけて培ってきたタギングの技術やソリューションがお役に立てるのではないかと考えました。サーキュラーエコノミーを実現させたいという中台社長の熱い思いにも強く共感しましたね。

### ナカダイを含めた廃棄物処理業界は、今、どのような課題と向き合っていますか？

**中台** ナカダイも86年の歴史を持つ企業です。もともと鉄のスクラップを扱う事業を営んでおり、自動車産業の拡大とともに事業を拡大させてきました。環境マネジメントの国際規格であるISO14001の発行や、「京都議定書」が国連で採択された1990年代後半から、気候変動をはじめとする環境課題に対す

る世界的な気運の高まりが見られるようになりました。私たちはこうした社会の変化を見据え、2000年には総合リサイクル業、現在は「捨てる」と「使う」をつなぐリマーケティングビジネスに舵を切っています。群馬県前橋市にあるナカダイのメイン工場では、創業以来の鉄・非鉄の選別・加工に加え、市内の粗大ゴミや、県内外の1,500t/月を超える産業廃棄物を継続的に受け入れており、99%以上のリサイクル率を誇っています。

廃棄物のリサイクルを行う事業者として最大の課題は、廃棄物の受け入れについて「先読み」ができないことです。廃棄物をご提供いただくお客さまが、いつ、どのような廃棄物を、どのくらい持ち込むのかを把握することができない一方で、再生材を使いたいお客さまに対し、リサイクル材料を安定的・定量的に供給しなければならない。これまで20年あまり、このギャップの管理に悩まされ続けてきました。おそらくほとんどのリサイクル業の企業は同じ課題を抱えており、これが、社会的にリサイクルがなかなか進まない一因にもなっています。

### サトーのタギング技術は、廃棄物のリサイクル・再資源化に向けて、どのような活用が考えられますか？

**中台** 私たちはこれまでいろいろな企業に相談してきましたが、どの企業も課題解決を確信させるまでには至りませんでした。

今回、縁あってサトーから話を伺う機会があり、廃棄物の回収にかかる情報と、販売に関する情報をつなぐことができるサトーのタギング・ソリューションなら、長年の悩みの種だったギャップの問題が一気に解決できると確信しました。モノに情報をひも付けたり、企業間で情報連携していくための知見が豊富だったので、アイデアや打ち手が多くて具体的。これは、社会全体が抱えるサーキュラーエコノミーに関わる課題解決、廃棄物に関わるCO<sub>2</sub>排出量の把握にも、大きく貢献するのではないかと思います。

**小沼** サトーのタギングに期待を寄せいただき、ありがとうございます。私たちはこれまで、多様な市場のさまざまな課題

をタギングで解決してきました。リサイクルの現場においてもこれまでの経験・知見を存分に発揮できると考えています。具体的には、企業からの廃棄物の排出状況を可視化して、回収や処理工程の生産性を高めること、廃棄物にタギングし、トレース情報を確保することでグレードを担保した再生資材の安定供給につなげることが挙げられます。また、各工程の情報管理が進めば、正確なリサイクル率やGHG排出データを製造元に還元できるようになるでしょう。あらゆるものにタギングをして情報を集め、活用できるようにすることは我々のお家芸です。一方で、これまで「動脈側」サプライチェーンの課題解決が中心でしたが、「静脈側」への本格的な参入は初めてです。解決しなければならないこともたくさんあると思いますが、新しいチャレンジへの喜びと期待感の方が大きいですね。

### これからの可能性、 取り組みについて教えてください。

**中台** これまで、モノのリサイクルは「受け身」であることが多かったと思います。出してしまった廃棄物を何とか処理しましょう、処理するのであれば、なるべく良い状態で処理しましょう、といった具合です。今、社会では「資源循環」という、国産資源として再利用しようという文脈で語られ始めています。資源循環の実現には、新しい仕組みづくりが必要です。そのためには「受け身」ではなく、よりプロアクティブな発想と行動が重

要です。未来に向けて、廃棄物になりうる全ての製品を将来の資源として管理し、それらを資源化するためのフローや仕組みを構築する必要があります。

例えば、急速に普及する太陽光パネルの回収・リサイクルの仕組みをどうつくるのか。また、誰もが持つようになったスマートフォンに使われるレアメタルをどう回収するか、それはどのようなスペックや量であれば資源として利用できるのかといった資源循環サプライチェーンの構築です。「リサイクルしやすい素材を開発しました」というニュースを見ますが、廃棄の現場ではその区別はつきません。モノと情報がワンセットで初めて機能するのです。限られた資源しか持たない日本で、消費される全てのモノが我々の資源であるとした場合に、どうやって全てのモノに情報を持たせ、情報をマネジメントしていくのか。その鍵を握るのが、サトーのタギングではないかと私は確信しています。

**小沼** ナカダイさんと話を重ねる中で「静脈側」ビジネスを含め、タギングの在り方を考え直す必要があるという思いに至っています。例えば、自動車であれば、構成する多種多様なパーツにはそれぞれ情報がひも付いています。どの部品が、いつどこで作られたのかを把握するためです。その情報はこれまで、その自動車が廃棄されるまで存在すればよいと考えられていました。それが、廃車後にもそれらの情報を保持し続ける仕組みをつくることになれば、さらに違う世界が見えてきます。サトーでも、自動車メーカーや部品メーカーに対して、再資源化を踏まえた、より広い提案が行えるようになるでしょう。さらに、



CO<sub>2</sub>排出量の把握にかかるトレーサビリティという観点でも、その精度がさらに高まる可能性があります。

廃棄物の再利用までを考えた場合、今の事例で言えば、それは自動車業界に限る話ではなくなってきました。すべての業界を横断する、また国境を越えた社会インフラ整備の話になるかもしれません。静脈側のビジネスは、そのぐらい大きな可能性を秘めた話ではあると思います。

**中台** 壮大な話ではありますが、今のお話は、決して荒唐無稽な話ではありません。ナカダイは2023年7月、九州電力株式会社との合併でサーキュラーパーク九州株式会社(以下、CPQ)を設立し、九州電力川内発電所跡地を資源循環の拠点として事業を開始しました。ここでは、これまでナカダイが行ってきたリサイクル事業も展開しますが、同時に、九州電力グループのほか、薩摩川内市や鹿児島大学、大手メーカーなどと連携し、サーキュラーエコノミーの実現に向けた実証実験なども行う予定です。すでに、サトーと取り組んでいるさまざまなチャレンジを、これらの自治体や大学、企業とも連携することで、社会実装に向けてさらに精度を上げていきたいと考えてい

ます。ナカダイがめざす循環型社会の実現への大きな一歩です。しっかりとした道筋をつくりたいと思っています。

**小沼** ナカダイさんと進めるCPQでの展開を非常に楽しみにしています。サーキュラーエコノミーの実現を志向する企業や団体と共に、さまざまな実証実験を行える環境は非常に希少で、我々もAIなどの最新技術を取り入れながら、静脈側のモノと情報をつなぐソリューションの開発に注力していきます。その先には再資源化のための素材や部品への「ソースタギング」といった社会の新たな仕組みづくりやDPP(デジタル製品パスポート)\*への対応も見据えています。

ナカダイさんとの取り組みは、社会課題の解決、それに資するサトーの新たな事業育成の可能性を秘めており、有益な経験とノウハウの蓄積ができるものと期待しています。当社の社是である「あくなき創造」の精神の下、こうした新ビジネスへの取り組みを、従業員一丸となって行っていきます。

私はグループCEOとして、未来を見据え、今後もメリハリのある経営資源の配分を行い、社会価値の創造とさらなる企業価値の向上をめざしてまいります。

\* DPP (Digital Product Passport): デジタル技術を用いて、製品の製造元や原材料データ、リサイクル性などの情報を記録し、製品のライフサイクル上で共有できるようにすること。

### 中台 澄之 様

#### 株式会社ナカダイホールディングス 代表取締役

リサイクル率99%の中間処理場を持つ(株)ナカダイと、企業や自治体の廃棄物のリサイクル化やCO<sub>2</sub>削減のコンサルティングを行う(株)モノファクトリーのグループ3社の代表を務め、資源循環ビジネスを展開する。2023年に九州電力(株)と合併で、「未来の創造とビジネスの両立」をコンセプトにサーキュラーパーク九州(株)を設立し、共同代表取締役に就任。2013年グッドデザイン賞「未来づくりデザイン特別賞」受賞。著書に「捨て方をデザインする循環ビジネス」(誠文堂新光社)など。



## CFOメッセージ

サトーの企業価値の  
極大化に向け、  
変革に取り組み続けます。

サトーホールディングス株式会社  
執行役員  
最高財務責任者(CFO) 兼 最高コンプライアンス責任者(CCO)  
松本 房晃



## 財務の現状と方針

2022年度は、2021年度に続き、サプライチェーンの混乱やカントリーリスクの顕在化などの事象が発生し、財務面においてもかじ取りの難しい1年となりました。

まず、財務の考え方や現在の状態についてご説明します。当社は、本業である自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、持続可能な成長と収益基盤の確立を経営方針としており、安定的な財務基盤の構築に向けたキャッシュフロー経営を推進しています。キャッシュフロー経営に対する考え方は、投資は原則として営業キャッシュフローの範囲内で行い、投資リターンを最大化を図ります。

2022年度は、サプライチェーンの混乱が継続する中でも旺盛な需要に確実に応えるべく、在庫の積み増しを進めるなどで運転資本が一時的に増加しましたが、海外事業を中心に利益成長を遂げたことなどにより、営業キャッシュフローは前年度比で増加しました。一方、営業キャッシュフローおよび定期預金の払

い戻しを原資に、好調な海外事業やRFID事業に係る製造設備など、成長ポテンシャルが高い分野への投資も進め、当該年度のフリー・キャッシュ・フローはプラスに転じました。私たちは現在、中期経営計画(2021～2023年度)(以下、本中計)を進めており、本中計期間を「戦略成果の実現と、長期成長への投資」と位置付けています。本業での取り組みで継続成果を出しつつ、成長投資の手も緩めることなく進める考えです。なお、2023年度は高水準の設備投資となるものの、グローバルPSI強化などに取り組むことで運転資本を効率化させ、フリー・キャッシュ・フローの水準を維持する考えです。なお、グローバルPSI強化は社内プロジェクトを組成して進めており、私も関与しています。

安定的な財務基盤の構築においては、自己資本比率50%を目安に、投資対効果が見込める機会があれば下回ることも許容します。2022年度は53.3%となっています。昨今のカントリーリスクの顕在化などから、当座貸越契約やコミットメントライン契約を継続し、不測の事態に備えた資金調達枠も整えています。

財務の安全性を維持しつつ、株主還元についても重要な視点と認識しています。「企業価値を向上させ、安定配当を継続する」方針の下、2022年度においては1株当たり72円の配当を実施しました。さらに、株主還元の拡充および機動的な資本政策を遂行するため、2022年度に約25億円の自己株式取得を実施しました。今後も自己株式の取得は、株主還元のオプションとして常に保持します。

サトーの持続可能性に向け、最もなすべきことはグループ全体の企業価値の極大化です。この実現には、中長期の視点で適切なリスクをとって、リターンを最大化していくことが重要です。その実現に向け、2021年度設置の案件検討委員会にて、リスクを合理的かつ迅速に管理しています。本委員会では、私は委員長として事業投融資、資産の取得や処分など、サトーグループがビジネスを推進する上でとらなければならないリスクの検証・分析を行っています。なお、2022年度はRFID関連設備や米国でのM&A (P.29)といった案件について検討を進め、実施に至りました。今後も中長期視点で投資戦略を進化させ、最適な事業ポートフォリオを構築していきます。この意思決定プロセスにおいては、グループ全体でのWACC\*8%を基準としつつ、個別の国や地域、プロジェクトの状況を踏まえながら判断していきます。

\* WACC (Weighted Average Cost of Capital) : 加重平均資本コスト

中期経営計画の実現および  
持続的な成長に向けて

そして、現在進めている本中計では、最終年度である2023年度は売上高1,400億円、営業利益80億円、ROIC6.7%を計画しています。私の責務は、財務戦略の実行で、計画達成を支援すること、そして次の中計(2024年度開始を想定)へ道筋をつけることです。

財務戦略としては、創出キャッシュ、手元資金、借入金を株主還元および内部留保とのバランスを勘案しながら、成長分野へ重点的に配分していきます(資金配分の考え方は下図を参照)。この軸になるのがROICです。ROIC向上に向けては、事業を推進する現場への浸透が不可欠となり、従業員にROICの捉え方を示していくことも私の責務の一つです。そのため、それぞれの日々の業務やお客さまの価値創造にROICがどのようにつながっているのかを発信し、積極的に対話していきたいと考えています。

私たちが現在、指向している経営は、私たちの強みを発揮できる事業を伸ばしていくもので、外部環境の変化を受けながらも着実に取り組んでおり、その成果は徐々に発現していくとみています。私たちはこれからも、本業で社会に貢献し、社会になくはならない存在をめざしてまいります。それこそが、企業価値の持続的な向上につながるものと考えています。引き続き、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

## 資金配分の考え方

## 【方針】

- WACC (8%)を上回る成長事業に投資⇒その的確な開示や実績で、PBR改善をめざす
- 株主還元: 安定配当。自社株買いは常にオプションとして保持
- 自己資本比率: 50%が目安。投資対効果が見込める機会があれば割り込むことも許容

- 創出キャッシュ
- 手元資金
- 借入れ



## 内部留保

## 成長投資

## 株主還元

## 【成長投資の主な配分先】

- 海外のラベル製造設備更新
- グローバルなRFID生産設備の拡充
- 研究開発 (ソフトウェア、T4S型ビジネス、プリンタ)
- サステナビリティ経営の強化 (人的資本、ITインフラ)
- M&A、アライアンス \*自己株式の活用を含む

### サトーグループの価値創造ストーリー（全体像）

サトーグループは「タギング」で、情報を「与える」「つなぐ」「活かす」ことでサプライチェーン上のリアルデータを取得。「見える化」を通して社会のうごきを最適化。循環型経済の構築を支援することで、価値を創出して持続可能な社会の実現に貢献します。



## 未来を拓くビジョンと戦略

サトーグループは、中期経営計画2021～2023年度(以下、本中計)を進めています。本セクションでは、その全体像や進捗について説明します。

### 中期経営計画(2021～2023年度)の全体像

#### 中期経営計画の長期視点での位置付けと進捗

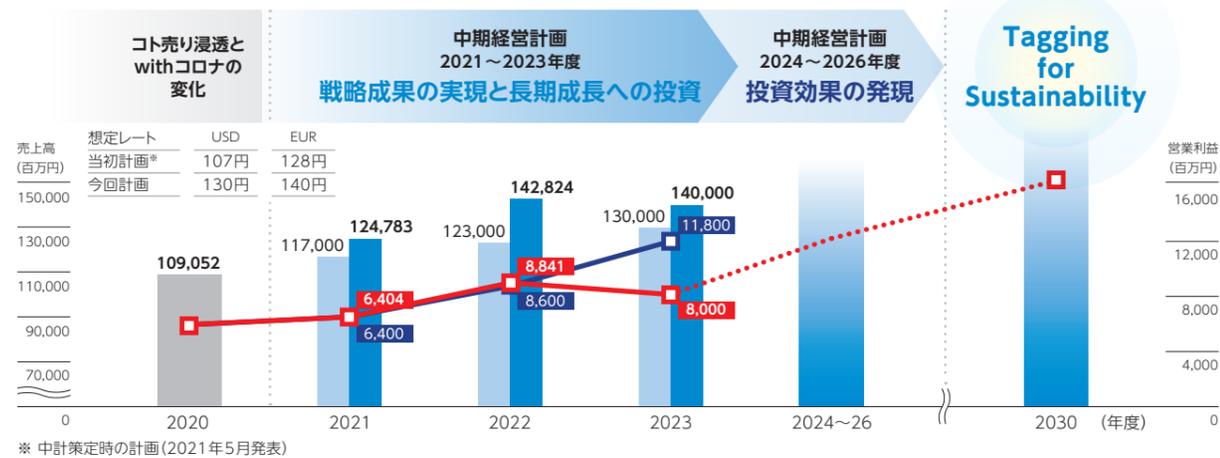
私たちは、本中計をこれまでの戦略成果の実現と、長期成長への投資の期間と捉えています。

戦略成果の実現では、各業界の製造・配送・販売の各現場において、主にバーコードやRFIDを活用した生産性向上などの需要が環境変化に伴って旺盛であることから、国内外で展開して

いる「DCS & Labeling」のビジネスモデルを磨き上げます。

長期成長への投資については、現モデルの強化とともにビジネス領域の拡大や、経営基盤強化のための投資を進めます。これらの投資の効果の本格的な発現は次期中計以降を予定しています。

#### 本中計の位置付け



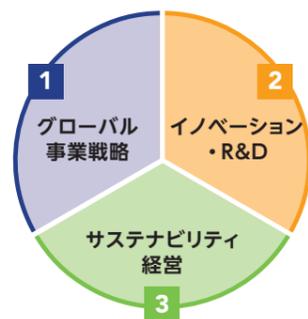
#### 中期経営計画(2021～2023年度)

本中計では、1 グローバル事業戦略、2 イノベーション・R&D、3 サステナビリティ経営の強化を成長戦略の重点テーマとして推進しています。

売上高は当初計画を上回って推移しているものの、営業利益

は2023年度においては、主に日本事業における高粗利商品の販売延伸や原材料価格上昇の見通し、開発投資などを反映し、当初計画では118億円としましたが、80億円をめざすこととしました。

#### 重点テーマ



#### 事業・収益の持続的成長を念頭に、3つの重点テーマを有機的につなげる

| 海外事業   | 日本事業  |
|--|---|
| 1 ■ コト売りを軸にした横展開で成長の加速                                     | ■ バリューチェーンを切り口にした「売る力」と「稼ぐ力」の向上                       |
| 2 ■ タギング技術の高度化(自動化、RFID、センサー、ソフトウェア)<br>■ ラベルや他媒体の開発・商品力強化 | ■ T4S型新規事業創出<br>■ 領域拡大・ビジネスモデル変革(データビジネス、エコシステム参画型など) |
| 3 ■ 社会的価値の創造<br>■ お客さまへの提供価値の追求<br>■ 気候変動対応の強化             | ■ 企業価値の向上<br>■ コーポレートガバナンスの強化<br>■ 人的資本経営の強化          |

#### 事業責任者のコミットメント

#### 海外事業

## 横展開によるオーガニック成長に アライアンスやM&Aを加え、 成長の加速をめざします

上席執行役員  
海外事業統括  
欧州・オセアニア地域担当  
進藤 隼人



私は、サトーに入社して国内マニファクチャリング市場に従事した後、海外販売子会社で営業担当やマネジメントを経験。2015年にアジア地域統括、2021年に欧州事業統括に就任、現在は海外事業全体を統括しています。これまで、一貫して海外への市場別×業界別のコト売り\*1浸透に尽力してきました。

本取り組みが奏功して各国の営業担当にコト売りのマインドが定着するとともに、AEP、SAS\*2などプリンタ単体でデータを活用できる一すなわち従来の期待価値(印字の速さや精度)を超える価値を備えた差異化プリンタの開発もあり、これらを組み合わせた優れたソリューションの提供事例が、そこかしこに出ています。これがコロナ禍でも本中計に沿った力強い売上・営業利益の成長を可能にし、持続的な収益成長を可能にする基盤が整いつつあると手応えを感じています。今後は、各国で個別に市場別・業界別に深めてきたコト売りによるソリューション提供を、国を越えて横展開することで、成長を加速します。アライアンスやM&Aもスピードアップの一つのオプションとして、常に検討します。

成長加速のベースは、地域\*3の責任者へ権限委譲を進めて自律・自走を促し、一方で行き過ぎないようにグループのガバナンスも適切に効かせることです。ガバナンスは体制構築も進めてい

ますが、ここ数年で本社と現地とのコミュニケーションが進んで信頼関係がさらに深まったこと、またコト売りという価値創出手法と企業理念が現地に浸透して両輪となって回り始めたこと一言い換えれば、自律的なガバナンスが動き始めていることも、地域の自律・自走へとかじを切る背景にあります。

ソリューションの横展開にはいくつかのパターンがあると捉えています。例えば、グローバル企業の本社にスペックインすることで、その展開国の現場に自動的にサトーのソリューションが入るパターンもあれば、ある国で開発したソリューションを、他の国の同じ業界のお客さまに提案するパターンもあります。重要なことは、直販やパートナーのネットワークを駆使し、コト売りで得た情報を国を越えて共有したり、協働を進めたりすることで、グローバルにビジネスを展開するお客さまの各国の現場やサプライチェーンの課題を解決することです(☞P.31)。

海外は現在、プリンタの売上高構成比が日本と比べて高く、ソリューションを横展開するためには、ラベルやソフトウェア、保守サポートなどの供給体制拡充が必要な拠点も多くあります。自前での拡充に加え、アライアンス先との関係強化、M&Aの活用などを通じて進めていきます。すでに、ソフトウェアを軸にしたソリューションの開発や横展開のための体制強化(☞P.6)、米国でのM&Aによるラベル生産体制の強化(☞P.29)などに取り組んでいます。

海外は日本と比べて市場成長率が高く、加えてコト売りや現場力\*4の発揮一言い換えれば、DCS & Labelingの遂行でシェア伸長が見込めることから、成長ポテンシャルが大きい楽しい市場です。上述の戦略を確実に遂行し、成長の加速をめざします。

\*1 商品の単品販売ではなく、ハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サポートなどを組み合わせたソリューションを、費用対効果の提示を含めて提案する販売手法  
 \*2 Application Enabled Printing: プリンタに内蔵された知能がラベル発行作業を最適化。PCを介せずにプリンタ単体で他のシステムとの連携も可能  
 SATO App Storage: クラウドベースのデータ一元管理サービス  
 \*3 米州、欧州、アジア・オセアニアの3地域  
 \*4 サトーの強み、価値を生み出していく原動力。さまざまな市場・業界の「お客さまの現場と向き合い、課題の本質を捉えることで改善・改革を提案する力」を指す。カバレッジ(あらゆる業界の現場知見)、インテグレーション(組み合わせによる最適解の創出力)、メンテナンス(お客さまの現場の継続的な改善力)の3つから成る

#### 売上高および営業利益



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)  
 ※ グラフ内の数値:( )内数値はロシア事業(のれん償却前)を除いたもの



事業責任者のコミットメント **日本事業**

「売る力」と「稼ぐ力」の向上で、  
事業環境の変化に即した  
収益モデルを構築します

上席執行役員  
国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長  
**笹原 美德**

私は、サトーに入社して国内営業の役職を歴任し、2016年より株式会社サトーの副社長に就任。2019年よりモノづくり(製造部門)、2022年にはRFID事業の責任者として社内バリューチェーンの進化に携わってきました。

日本事業は現在、RFIDや自動化のソリューションを中心に需要環境は比較的堅調で、これを捕捉する施策が奏功して売上は中計に沿って進捗しています。一方営業利益については、コロナ禍によるお客さまの投資の優先順位変更を背景にしたプリンタ販売の延伸、原材料価格高騰への対応の遅れなどにより、同計画を下回っています。現在、売る力(販売強化)と稼ぐ力(業務効率化)の2つの視点で、収益基盤の立て直しに取り組んでいます。

売る力においては、エリア戦略(点)とサプライチェーン戦略(線)の掛け合わせを進めます。エリア戦略では、各地域の営業拠点がお客さま基盤を収益性や成長性、シェアなどの視点で詳細分析し、最適なリソース配分でニーズに即したソリューション提案を進めます。

サプライチェーン戦略は、エリア戦略で深めたお客さまとの接点を、そのサプライヤー企業様にまで広げるものです。具体的には、サプライヤー企業様にプリンタやラベル、ソフトウェアを提供し、そ

の出荷ラベルの印字内容や貼り付け位置が納品先の運用にマッチするよう設計するものです。コト売りでのソリューション提供によって得た、お客さま(=納品先)の現場オペレーションの流れや課題、またどういった情報をひも付けたいかなど具体的な知識の蓄積が、この戦略を可能にします。日本事業ではこれまで、リテールやマニファクチャリング、フードなどの市場でサプライチェーン戦略の実績があります。そして現在、RFIDの広がりやサプライチェーン問題の深刻化など環境が変化し、需要の転換期にあると感じています。蓄積を活かし、日本のみならずグローバルにサプライチェーン戦略を推し進める考えで、すでに好事例も出ています(▶P.31)。

稼ぐ力では、主力商品のプリンタとラベル/タグのバリューチェーンを改革することで、業務の効率化を果たします。プリンタにおいては、主に商品ロードマップの精緻化を進めます。グローバルな視点で環境変化や需要動向、私たちの販売や生産の体制などを反映したロードマップの策定・実行で、最適な商品ポートフォリオ構築をめざします。ラベル/タグでは価格改定はもちろんのこと、標準化や低粗利商品を見直すことで、こちらもポートフォリオ最適化を進めます。主力商品の点数の最適化で、購買力強化や生産効率化、管理工数削減などを実現します。

バリューチェーン改革は、コロナ禍の2020年度からスタートしましたが、これまでは各機能間の連携が十分とはいえず、また目の前の問題への対処を優先してきたため、成果は限定的でした。状況が落ち着き、バリューチェーンに深く入り込んで改善してきた私が事業責任者となった今、スピード感を持って取り組みます。すでにKPIを設定してモニタリングを開始しています。2024年度よりリリースの共通プラットフォームを備えた新型プリンタも、販売戦略およびバリューチェーン改革を後押しするものと期待しています。

日本は省人化やサプライチェーン可視化、環境問題への対応など、私たちのソリューションが必要とされる場面が数多く存在します。上述の戦略を遂行してこの需要を捕捉するとともに、内部の効率化や価格改定を進めることで、収益モデルの立て直しを急ぎます。

売上高および営業利益



2022年度の進捗と、今後の見通し

グローバル事業戦略

サトーグループは事業ドメインの「タギング」において、単にバーコードを印字するプリンタやラベルを提供するだけでなく、それらを他の商品や技術と組み合わせ、お客さまの課題解決に資する最適なソリューションを提供しています。

2022年度は地域・国ごとに「DCS & Labeling」による課題解決への需要が旺盛であり、これをコト売りで確実に捉えることができました。海外事業においては、**米州**のベース事業ではリテールなどターゲット市場での需要捕捉や、プリンタの受注残解消などで、売上、利益ともに大きく伸長しました。プライマリーラベル専門においても価格改定活動の進展などで着実に収益を増加させました。2022年度の売上高は前年度比27.4%増の20,415百万円、営業利益は同27.4%増の1,306百万円となりました。

**欧州**のベース事業では、フード市場などのターゲット市場が好調に推移し、また米州同様プリンタの受注残解消が進みました。プライマリーラベル専門のロシア事業では、競合他社に先んじて調達改善に取り組みました。2022年度の売上高は同47.6%増の30,068百万円、営業利益は同3.1倍の4,040百万円となりました。

**アジア・オセアニア**は、中国の子会社での減速があったものの、その他の国・地域が好調に推移し、2022年度の売上高は同12.9%増の18,172百万円、営業利益は増収効果とプリンタ製造コスト上昇のピークアウトで同20.8%増の1,977百万円となりました。

**日本事業**は、人手不足やDX化への対応などを背景に、RFIDや自動化のソリューションが好調に推移しました。加えてラベルなどサプライ商品も、良好な需要環境や価格改定の取り組みにより売上が拡大しました。一方、プリンタの販売が弱含んで推移しました。以上により、2022年度の売上高は、同2.6%増の74,166百万円、営業利益は同11.2%増の2,637百万円となりました。

2023年度は、海外事業では上期は景気低迷や販売店でのプリンタ在庫の滞留などがありますが、下期から景気底打ちや施策効果の顕在化などで回復基調を見込んでいます。日本事業においても、リソースシフトや価格改定などの施策効果は下期偏重とみています。

COLUMN

園芸用タグ米国シェア1位 Stafford社を子会社化(2023年4月)

園芸用タグ・ラベルとそれらをオンデマンドでカラー発行するインクジェットプリンタを製造・販売する Stafford Press, Inc. (以下、Stafford社)は、1992年の設立以来、この分野のパイオニアとして米国でナンバーワンのシェアと強固な顧客基盤を誇ります。

園芸を含むリテール市場はサトーの米国事業が注力する市場の一つです。サトーはこれまで園芸事業者向けにバーコードラベルやプリンタの提供などコア商品を展開し、この分野でナンバーワンのシェアを誇ります。Stafford社の子会社化を通して、①園芸市場におけるシェアの拡大、②同社が保持する技術の獲得で、オンデマンド・プリンティング・ソリューションの品揃えを拡充、③同社の持つ米西部地域のラベル工場を活用してサプライ商品の供給能力向上を狙います。

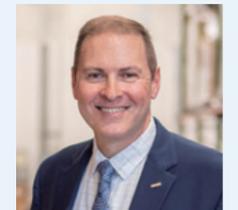


Voice

Stafford社は、新たな技術や市場、商品供給力などさまざまな価値をもたらし、サトーグループの米国事業における成長を後押しすると期待しています。

SATO America, LLC  
President & CEO

**Stephen Sundstrom**



## イノベーション・R&D

現在のビジネスモデル「DCS & Labeling」を深め、ビジネスを拡げていくためには、独自デバイスの強化など、イノベーションが欠かせません。その実現のために、下図で示すステップを踏んでいきます。「現場力」を基盤に、横軸の**1 データを取得する**

**機能(デバイス)の拡充**と、縦軸の**2 取得データを活用する環境の構築**という2軸で戦略を整理し、それぞれの推進を通じて Tagging for Sustainability (T4S) 型ビジネスの確立をめざします。



2022年度は、DCS & Labelingの底上げでは、プリンタの共通プラットフォームの開発を完了させました。これにより、以降に上市するプリンタにおいて柔軟なアプリ搭載や多様なセンシングなどIoT・DX型の革新的な顧客価値の提供を進めます。またアプリ搭載の柔軟性向上は、これまでのカスタマイズ開発の減少など社内開発工程の効率化にもつながります。

**1**の横軸は、RFIDがベースとなります。2022年度は2021年度に立ち上げたRFID事業本部が中心となり、売上高が前年度比約30%増と、ソリューション提供がグローバルに進みました。粗利率も改善しており、収益を支える柱の一つとして育ちつつあります。RFIDのグローバル市場規模は現在1兆円を超え、今後もデジタルサプライチェーン化や生産性向上、ESG対応を背景に順調に成長するとみられています。これまではアパレル業界が中心でしたが、マニュファクチャリングやヘルスケアな

ど市場・業界のすそ野が広がっていくと期待されています。また、現在はPoCフェーズ(試験的にRFIDのラベルと読み取り機を購入し、現場での読み取り性能を確認)が販売の中心ですが、本格導入への移行により、プリンタ、ソフトウェア、保守サポートなども拡販されていくため、一層の収益貢献が見込めます。需要拡大を受け、製造拠点の増強も計画的に進めています。



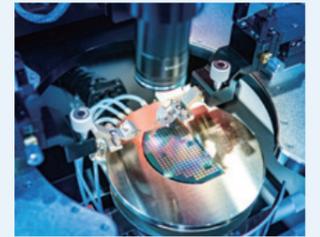
国内製造拠点の増強(岩手県・北上市)

横軸のRFIDなどで取得したデータを活用する環境の整備が、**2**の縦軸です。2022年度は自動化ソリューションの売上高が、グローバルで前年度比約35%増となりました。主力のラベル自動貼り付け機器やプリントエンジンの活況に加え、製函や封函などの統合による高付加価値化も後押しとなりまし

た。今後もRFIDと同様のニーズを背景にグローバルに市場は成長するとみられており、本社の専任部署を軸に知見の横展開でこの需要を捕捉します。その他、取得データの利活用のためのプラットフォームの構築などを進めます。

### COLUMN

## RFIDのソリューションで、グローバルにお客さまのデジタルサプライチェーン化を支援



### 大手半導体メーカーの調達物流を、RFIDで支援する取り組み事例

半導体メーカーでは、コロナ禍の影響で需要が急増、一方でサプライチェーン(SC)で原材料の調達が不安定になったこともあり、供給改善が喫緊の課題となっています。そこで、RFIDを用いたSCの可視化・効率化を検討するメーカーが増えています。一つの半導体メーカーにおいてサプライヤー企業は数百社に上り、複数の国・地域にまたがって、かつ扱うモノ(被着体)も多様なことから、サトーのグローバル直販体制、RFIDラベルやパッケージソフトの商品力、現場でのタギングノウハウは、お客さまにとって重要な選定要件となっています。

### Voice

**Taiwan** 台湾では半導体メーカーのお客さまとのやりとりを通じて課題やニーズを特定し、そのサプライヤー企業様向けのRFIDタギングのワンストップ・ソリューションのパッケージ(プリンタ、ラベル、ソフトウェア、読み取り機)を開発するに至りました。お客さまも初めての取り組みであり、やりとりの中ではニーズの特定などに時間を要しました。しかし、直販の営業部隊やソフトウェア開発部隊が柔軟に対応し、付加価値の高いソリューション・パッケージの構築につなげました。



(左より) Billy Hsu, Fabian Hung, and Edison Yang, Sales Group, Livia Lu, Software Development Group SATO Taiwan Co., Ltd.

**Japan** 私は、サプライヤー企業様向けのRFIDソリューションの実際の導入を担当しています。RFIDを初めて導入するお客さまも多く、新しい運用に不安を感じるお客さまもいらっしゃる中、サトーの持つノウハウを活かしてスムーズに導入いただけるよう進めています。RFIDは読み取り率を100%にすることが難しいこともあり、上述のパッケージ導入に加え、お客さまの商品特性に応じたラベルの貼り方など現場での「運用」提案も行っています。これが安心感の醸成につながり、単なる「仕入先」ではなく「パートナー」と認知いただくことが多くなっていると感じています。



株式会社サトー九州支社 第2営業部 第1営業グループ 戸山 雄瑛

**Worldwide** 地政学リスクの深刻化などを受け、製造業のお客さまではグローバル・サプライチェーンの可視化、改善が大きな課題となっています。その中で、本案件のようなメーカーとサプライヤーをつなぐRFIDタギングのワンストップソリューションは、今後さまざまな業界に広がっていくとみています。

グローバルで製造業を見渡すと日系企業のプレゼンスが高い業界が多くあり、日本・海外の連携はサトーのマニュファクチャリング市場にとって重要です。本案件のように市場戦略部が連携して、商談背景の把握、それぞれのお客さまのご要望に合ったソリューションの開発に加え、商談準備やその手順を現場の営業担当に具体的に落とし込むことで、スピード感を持って高品質ソリューションをグローバルに提供していきます。



(左より) サトーホールディングス株式会社 海外マニュファクチャリング市場戦略部 部長 北澤 友悟 株式会社サトー 営業本部 マニュファクチャリング市場戦略部 部長 角野 久



## サステナビリティ経営

### 役員一覧

(2023年6月20日現在)

#### 取締役



代表取締役 社長執行役員  
グループCEO

#### 小沼 宏行

2000年 7月 当社入社  
 2010年 4月 当社 国内営業本部東京事業本部  
メデイカル事業部事業部長  
 2013年 4月 株式会社サトー ヘルスケアカンパニー  
カンパニープレジデント  
 2014年 4月 サトーヘルスケア株式会社 代表取締役社長  
 2015年 7月 当社 執行役員 最高健康経営責任者  
 2019年 4月 当社 上席執行役員 株式会社サトー  
代表取締役社長兼RFID事業統括  
 2020年 4月 当社 上席執行役員 株式会社サトー  
代表取締役社長兼海外事業担当  
 2020年 6月 当社 取締役 上席執行役員  
株式会社サトー 代表取締役社長兼海外事業担当  
 2021年 4月 当社 取締役 上席執行役員 国内事業担当兼  
株式会社サトー 代表取締役社長  
 2023年 4月 当社 代表取締役社長兼CEO  
 2023年 6月 当社 代表取締役 社長執行役員 グループCEO  
(現任)



取締役

#### 笹原 美徳

1987年 4月 当社入社  
 2005年 10月 当社 営業本部八王子支店支店長  
 2010年 4月 当社 国内営業本部東京事業本部  
FA事業部長  
 2012年 7月 当社 執行役員 株式会社サトー  
国内営業本部東京事業統括長  
 2014年 4月 当社 執行役員 株式会社サトー  
営業ユニット長  
 2016年 4月 当社 執行役員 株式会社サトー 副社長  
 2019年 4月 当社 上席執行役員 最高健康経営責任者  
株式会社サトー 副社長兼生産本部長  
 2022年 4月 当社 上席執行役員 最高健康経営責任者  
株式会社サトー 副社長兼モノづくり本部長  
兼RFID事業本部長  
 2023年 4月 当社 上席執行役員  
国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長  
 2023年 6月 当社 取締役 上席執行役員  
国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長(現任)



取締役

#### 鳴海 達夫

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 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)  
 2020年 1月 当社 取締役会議長  
 2021年 4月 当社 経営会議議長



社外取締役  
指名諮問委員会委員長

#### 田中 優子

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  
 2004年 6月 当社 取締役(現任)  
 2009年 6月 公益財団法人サントリー芸術財団 理事(現任)  
 2010年 4月 法政大学大学院国際日本学インスティテュート  
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・理事長  
 2014年 6月 一般社団法人日本私立大学連盟 常務理事  
 2020年 4月 公益財団法人大学基準協会 常務理事  
 2021年 4月 法政大学 名誉教授(現任)  
 法政大学 江戸東京研究センター特任教授(現任)  
 東京都男女平等参画審議会 会長(現任)  
 当社 指名諮問委員会委員長(現任)  
 2021年 6月 一般社団法人日本オープンオンライン教育  
推進協議会 副理事長(現任)  
 2022年 4月 人間文化研究機構・教育研究評議会評議員(現任)  
 2023年 1月 国立研究開発法人科学技術振興機構  
ダイバーシティアドバイザー委員会委員(現任)  
 2023年 4月 国立国際日本文化研究センター共同研究員(現任)



社外取締役

#### 伊藤 良二

1979年 7月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社  
 1984年 1月 同社パートナー  
 1988年 6月 UCC上島珈琲株式会社 商品開発担当取締役  
 1990年 9月 シュローダー・ベンチャーズ 代表取締役  
 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  
 2001年 1月 ベイ・アンド・カンパニー 日本支社長  
 2006年 4月 株式会社プラネットプラン 代表取締役(現任)  
 2008年 6月 当社 取締役  
 2012年 5月 株式会社レナウン 社外取締役  
 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  
 2014年 6月 当社 取締役(現任)  
 H.U.グループホールディングス株式会社  
社外取締役(現任)  
 2020年 4月 慶應義塾大学 総合政策学部 非常勤講師  
 2021年 4月 慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員(現任)



社外取締役  
取締役会議長

#### 山田 秀雄

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 太平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  
 2007年 6月 石井食品株式会社 社外監査役  
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  
第二東京弁護士会 会長  
 2015年 6月 当社 取締役(現任)  
公益財団法人橋本秋子記念財団 理事長(現任)  
 2016年 6月 株式会社ミクニ 社外取締役(現任)  
 2021年 4月 当社 取締役会議長(現任)



社外取締役  
報酬諮問委員会委員長

#### 藤重 貞慶

2004年 3月 ライオン株式会社 代表取締役社長  
 2012年 1月 ライオン株式会社 代表取締役会議長  
 2012年 4月 昭和西川株式会社 社外取締役(現任)  
 2014年 6月 公益財団法人日本卓球協会 会長  
 2016年 3月 ライオン株式会社 相談役  
 2016年 6月 公益財団法人ACジャパン 理事長(現任)  
 2019年 5月 公益社団法人日本マーケティング協会  
会長(現任)  
 2020年 6月 当社 取締役(現任)  
日東紡績株式会社 社外取締役(現任)  
 2021年 3月 ライオン株式会社 特別顧問(現任)  
 2021年 4月 当社 報酬諮問委員会委員長(現任)  
 2021年 6月 株式会社テレビ朝日ホールディングス  
社外取締役(現任)  
株式会社テレビ朝日 社外監査役(現任)



社外取締役

#### 野々垣 好子

1980年 4月 ソニー株式会社入社(※現ソニーグループ株式会社)  
 1992年 9月 ソニー・ヨーロッパ 代表取締役社長  
 1994年 7月 ソニー株式会社 記録メディア&エナジー  
事業本部販売統括部長  
 1999年 4月 同社 パーソナルITネットワーク事業本部  
企画マーケティング統括部長  
 2006年 4月 同社 ビジネス&プロフェッショナル事業本部  
事業企画統括部長  
 2009年 4月 同社 ビジネス&プロフェッショナル事業本部  
企画マーケティング部門部門長  
 2013年 4月 同社 人事部グローバルダイバーシティ  
ダイレクター  
 2019年 6月 株式会社ニフコ 社外取締役(現任)  
 2020年 6月 株式会社ジーエス・ユアサ コーポレーション  
社外取締役(現任)  
 2021年 6月 当社 取締役(現任)

#### 監査役



常勤監査役

#### 吉井 清彦

2001年 1月 サトーインターナショナルPte Ltd入社  
Director  
 2007年 8月 当社 執行役員  
経営企画本部長  
 2008年 4月 当社 執行役員 経営企画本部内部統制  
プロジェクト事務局長  
 2012年 12月 LIXIL International 執行役員CFO  
(シンガポール)  
 2017年 9月 当社 海外事業管理統括高度専門職  
 2020年 4月 当社 監査室海外監査責任者高度専門職  
 2022年 6月 当社 常勤監査役(現任)



社外監査役

#### 八尾 紀子

1995年 3月 最高裁判所司法研修所修了  
 1995年 4月 弁護士登録(福岡県弁護士会)  
 2001年 9月 ポール・ヘイスティングス・ジャンプスキー&  
ウォルカー法律事務所入所  
 2002年 10月 弁護士登録(第二東京弁護士会)  
ニューヨーク州弁護士資格取得  
 2008年 1月 TMI総合法律事務所 パートナー(現任)  
 2014年 10月 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構  
社外監査役  
 2015年 11月 株式会社明光ネットワークジャパン  
社外取締役  
 2016年 6月 当社 監査役(現任)  
 2019年 6月 株式会社朝日ネット 社外取締役(現任)  
 2021年 6月 日博ホールディングス株式会社  
社外取締役(現任)



社外監査役

#### 久保 直生

1980年 10月 監査法人中央会計事務所  
(後のみずす監査法人)入所  
 1984年 3月 公認会計士登録  
 1999年 4月 同社員  
 2004年 5月 同代表社員  
 2005年 9月 税理士登録  
 2007年 7月 みずす監査法人退所  
 2007年 8月 あずさ監査法人  
(現 有限責任あずさ監査法人)入所  
同社員(現 パートナー)就任  
 2016年 6月 日本公認会計士協会東京会 副会長  
 2019年 6月 有限責任あずさ監査法人 パートナー選任  
日本公認会計士協会東京会 幹事  
 2019年 7月 久保公認会計士事務所開設(現在に至る)  
 2019年 12月 株式会社ビューティーシェアリングテクノ  
ロジー 社外取締役  
 2021年 6月 当社 監査役(現任)  
日本土地家屋調査士会連合会 監事(現任)  
 2022年 4月 公益財団法人日韓文化交流基金 監事(現任)

#### 執行役員

##### 社長執行役員

#### 小沼 宏行

グループCEO

##### 執行役員

#### Maria Olcese

南米地域担当  
Achernar S.A. ゼネラルマネジャー

##### 執行役員

#### 和田 啓孝

株式会社サトー 取締役  
モノづくり本部長  
RFID事業本部長

##### 執行役員

#### 清水 祐寿

海外事業副統括(経営管理)  
海外事業管理統括

##### 上席執行役員

#### 笹原 美徳

国内事業統括・業務IT担当  
株式会社サトー 代表取締役社長

##### 執行役員

#### 大西 裕紀

アジア地域担当

##### 執行役員

#### 橋本 英幸

Argox・プライマリー・PJM事業担当

##### 執行役員

#### 岡本 剛

株式会社サトー 取締役  
営業本部長

##### 上席執行役員

#### 進藤 隼人

海外事業統括  
欧州・オセアニア地域担当

##### 執行役員

#### 弓場 吾朗

海外事業副統括  
北中米地域・インド担当

##### 執行役員

#### 武井 美樹

グローバルマーケティング統括

##### 執行役員

#### 宇敷 謙二

株式会社サトー 取締役  
価値創造本部長

##### 執行役員

#### 松本 房晃

最高財務責任者(CFO)  
最高コンプライアンス責任者(CCO)

##### 執行役員

#### 間瀬 直美

グローバル人財統括  
最高健康経営責任者(CWO)

## 本業とサステナビリティ

### 基本的な考え方

サトーグループは、企業理念において「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」ことを使命としており、自動認識ソリューションを提供する本業とサステナビリティは、不可分であると考えています。当社では、CSR・ESG・SDGsなどの取り組みを「サステナビリティ」に包含し、本業を通じてサステナビリティを推進しています。

ステークホルダーからの期待も高いサステナビリティ経営を推進するため、2018年のサステナビリティ基本方針策定に続き、2019年にはその取り組みを具体化すべく、ステークホルダーとサトーグループにとってのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。

また、2019年10月に「サステナビリティ推進委員会」を設置し、2022年4月より同委員会を執行部の最高意思決定機関の直下に配置しています。同委員会では、方針や活動計画を策定するとともに、事業戦略と整合させながら、本業を通じたサプライチェーンの最適化に資する社会貢献、自社の事業活動におけるサーキュラーエコノミーや脱炭素の実現、人的資本経営や自然資本保全など、サステナビリティ課題への取り組みを推進しています。

なお、推進に際しては、社外有識者や加盟団体とサステナビリティ経営全般について議論し、適宜知見を得ています。今後も、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値を向上させるために、サステナビリティ経営を推進していきます。

### サステナビリティへの取り組みの基本方針

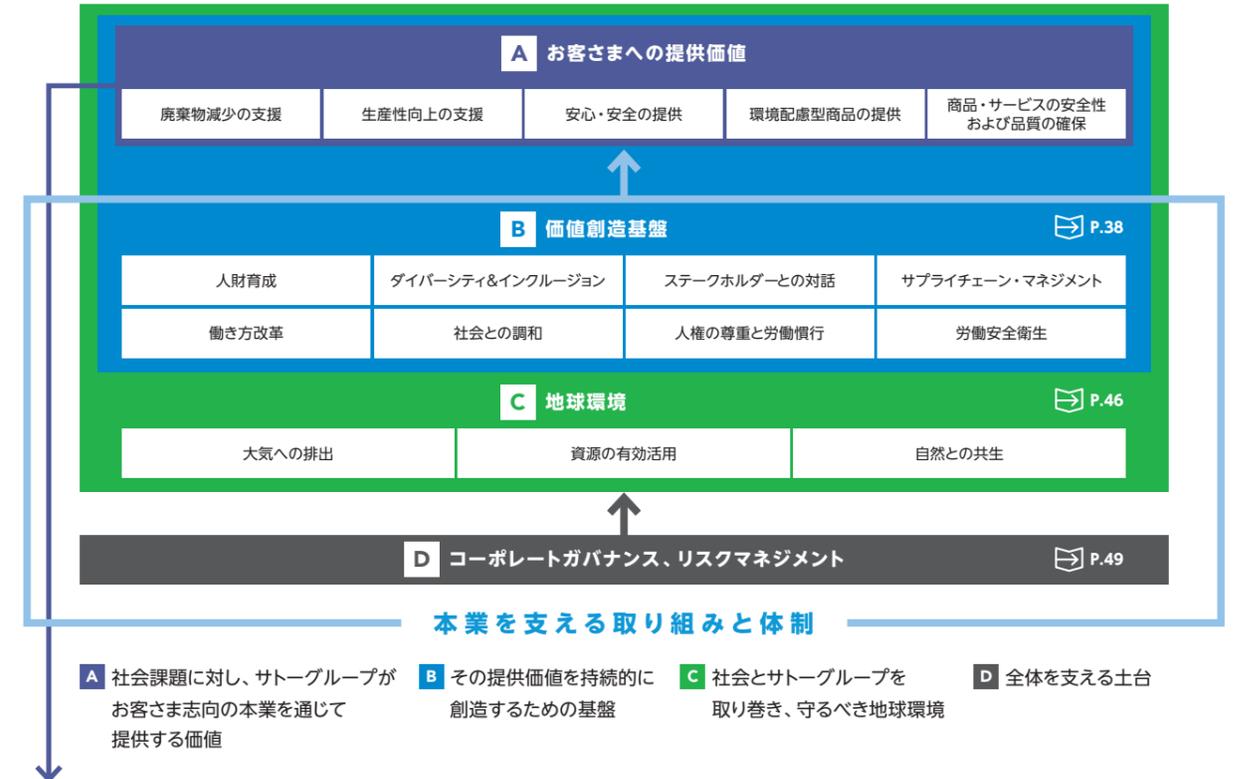
|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>1 価値の創造</b>    | サステナビリティをお客さま価値の創造および企業価値の向上と不可分のものと捉え、それらを経営の根幹に据えて取り組みます。 |
| <b>2 本業の帰結</b>    | 本業を通じてサステナビリティへの取り組みを推進します。                                 |
| <b>3 再現性の重視</b>   | 継続的にあるいはグループ横断的に展開できるサステナビリティへの取り組みをめざします。                  |
| <b>4 現場とのひも付け</b> | 現場の実態をサステナビリティの理念につなげていきます。                                 |
| <b>5 開示の充実</b>    | サステナビリティへの取り組みを積極的に開示し、ステークホルダーへの説明責任を果たします。                |

### マテリアリティの構成・全体像(3つのカテゴリー)

マテリアリティは、サトーグループの本業であるタギングを軸とした自動認識ソリューション事業と密接に結び付いた「お客さまへの提供価値」、人財育成やサプライチェーン・マネジメントといった社内外の取り組みを通じて持続的な価値創造を支える

「価値創造基盤」、社会とサトーグループを取り巻く「地球環境」の3つのカテゴリーから構成されています。また、コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントがこれらのカテゴリーを支える土台となっています。

### 「お客さまへの提供価値」をマテリアリティの中心に据えて推進



### 本業による「お客さまへの提供価値」の推進例

| お客さまへの提供価値 | サトーの本業   | サステナビリティ推進   |
|------------|--|--|
| 廃棄物減少の支援   | <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの可視化</li> <li>売れ残りの回避</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>循環型経済 (SDG 12)</li> </ul>   |
| 生産性向上の支援   | <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションの最適化</li> <li>手作業の自動化</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な働き方 (SDG 8)</li> </ul>  |
| 安心・安全の提供   | <ul style="list-style-type: none"> <li>3密の回避</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生 (SDG 3)</li> </ul>   |
| 環境配慮型商品の提供 | <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減</li> <li>脱プラスチックの推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の抑制 (SDG 13)</li> </ul> |

### TOPIC 正確かつ効率的な表示によって 食の安心・安全に貢献

外食・旅行需要の急回復に伴い、レストランなどのキッチンにおいて、業務効率化や環境対応、衛生法規に準拠した安心・安全の担保が求められています。当社プリンタは属人的手作業の廃止に加え、食材消費期限の自動管理・表示による食品ロスの削減と、成分表示によるアレルギー事故の根絶に寄与しています。頭脳搭載とクラウド接続による省スペース化も評価され、大手米系ホテルチェーンに導入されました。



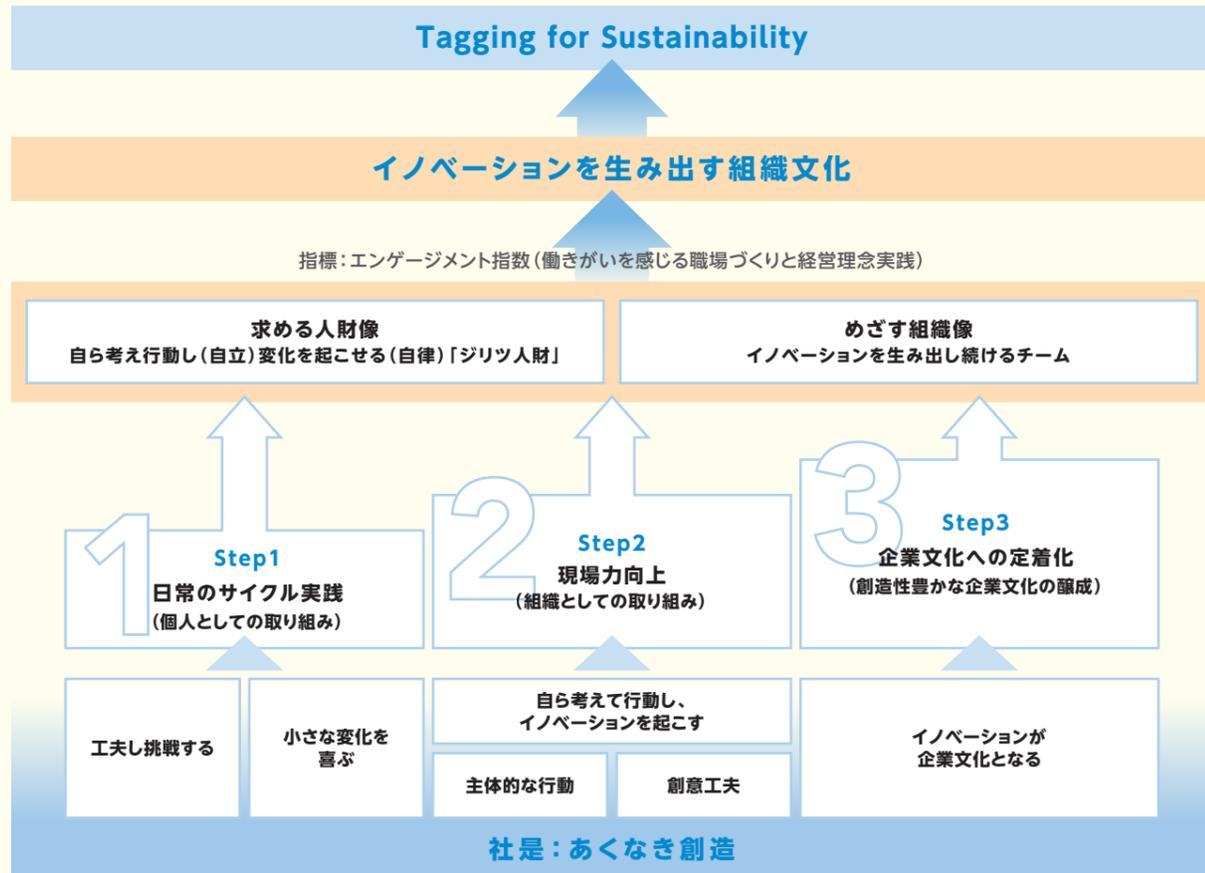
食材消費期限の自動管理の様子

## B 価値創造基盤特集：持続的な企業価値の向上を支えるサトーの人的資本

当社は、顧客価値の創出と社会課題の解決をめざしており、その実現と持続的な企業価値向上のためには、「イノベーションを生み出す組織文化」の醸成が不可欠と考えています。

そのためには、サトーグループの競争力の源泉である「現場力」の向上と、その土台である企業理念の実践により、従業員一人一人が日々の業務経験を通して「自ら考え行動し(自立)変化を起こせる(自律)人財(ジリツ人財)」となっていくことが欠かせません。

### 人的資本経営の全体像



サトーグループの従業員は業務の中で、「工夫し挑戦する」「小さな変化を喜ぶ」という日常のサイクルを実践しています。そのサイクルを実践する中で、「主体的な行動」と「創意工夫」により「自ら考えて行動し、イノベーションを起こす」ことが、サトーグループの強みである「現場力向上」につながっています。従業員一人一人が「求める人財像」と「めざす組織像」を意識した取り組みを行うことにより、異なる考え方や価値観の交差によるイノベーションが促進されていくのです。これを組織文化にまで昇華し、定着させていくことを目的に、人的資本への投資を行っています。

具体的には、**Step1: 日常のサイクル実践(個人としての取り組み)** → **Step2: 現場力向上(組織としての取り組み)**

→ **Step3: 企業文化への定着化(創造性豊かな企業文化の醸成)**という人的資本強化のプロセスを、「サトーの原動力(≒経営戦略と人財戦略の連動)」となる各種施策と、その「支援と動機づけ(≒従業員総活躍のための仕組み)」となる各種施策の両面から支えている形です。以下のページで示すように、専門性のレベルアップにつながるスキル開発や行動を促す能力開発に加え、獲得した能力を、仕事を通じて発揮できる機会を提供・創出し、マネジメントが支援することで、個人による「日常のサイクル実践」と組織による「現場力向上」の双方の実行力を高めています。

## 1 Step1: 日常のサイクル実践(個人としての取り組み)

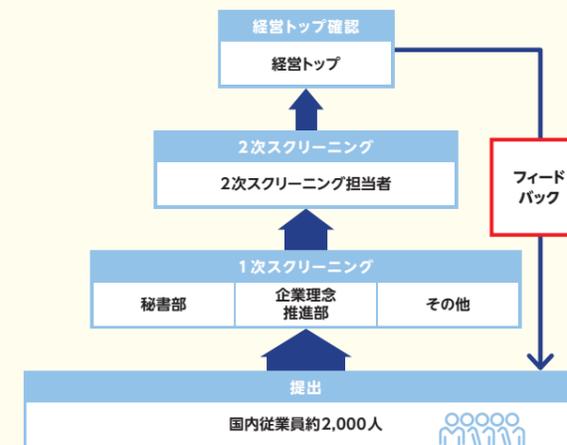


### 三行提報

「三行提報(さんぎょうていほう)」は、従業員が毎日経営トップに宛てて会社を良くする提案や報告を3行(100~150文字)で提出する制度です。経営トップはしかるべき部門や担当者へ指示やフィードバックを行い、改善や情報共有の連鎖が導かれます。

40年以上続くこの制度により、「小さな変化を喜ぶ」文化が根付いています。現在は海外拠点にも部分的に導入され、一人一人の問題意識を高めて創造性を引き出すとともに、大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤となっています。

- 毎日数十件/約2,000件が経営に届き、現場へフィードバックされる
- 経営への気付きとなる内容を提出する傾向が強くなる

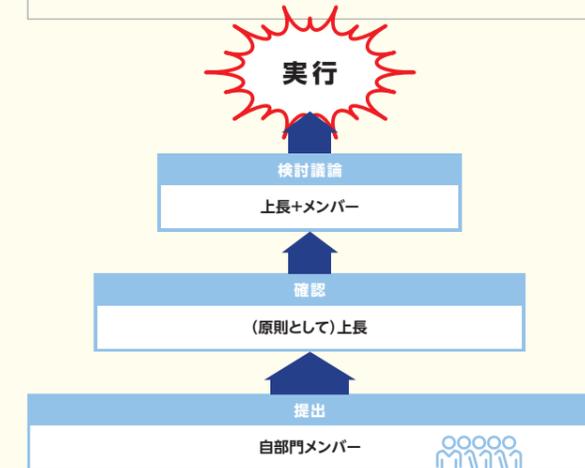


### 一石伝波\*

\* 日本のみ

2022年度からは、「三行提報」を進化させた「一石伝波(いっせきでんぱ)」を始めています。この制度は現場主導の「直属上司宛て提報」であり、身近な課題を上長に提案し、部署のメンバーで合意に至れば実行できる仕組みです。職場や業務が改善されていく実感を通して一人一人の主体性・創造性を刺激し、問題意識や改善を蓄積していくことで、変化への挑戦が奨励される職場づくりを行い、イノベーションを生み出す組織文化の醸成につなげています。

- 提出された内容は部門内での確実な検討・議論を経て、その結果効果があると判断されたものは速やかに実行する



### COLUMN

#### 三行提報・一石伝波の具体的な実践例

##### 三行提報:

サトーウェブサイトからの回収依頼により、プリンタリサイクルを促進

リサイクル活性化のため、古くなったプリンタの回収依頼を電子化する提案です。従来はお客様が手書きで提出していたものを、ウェブサイトからの依頼が可能になり、お客様の利便性向上とサトーの工数削減につながりました。

##### 一石伝波:

漏れなく、ミスしにくい業務改善で効率化を実現 → 好事例を横展開し、会社の仕組みにしていきたいと思います

- 1 属人業務に対して画像付き手順マニュアルを作成し、誰もが容易に理解して効率的に行える仕組みに改善しました。
- 2 事業所に届く様々な荷物情報を、個別のメール発信からWeb共有に変更し、漏れをなくしました。

### 奨励・褒賞

企業理念や三行提報／一石伝波の支援と動機づけとして、前者では、「Credo Awards World Cup」を毎年開催し、「クレド」を体現した優れた行動を表彰しています。後者では、アイデア・気付きに対してポイントを付与し、さまざまな賞を設けています。また、お客さまの現場課題を解決するアイデアや創意工夫を知的財産として保護しており、その中で優れた発明を表彰しています。各表彰制度には奨励金を支給してより活発で質の高い提案につなげ、グループ全体での浸透を加速させています。

### キャリアラダーとスキルマップ

従業員が「真のプロ」をめざして成長すべく、職種別・機能別のキャリアラダー（専門性ステップ）を整備し、必要なスキル・経験を明確にすることで、キャリアの「地図」を提供しています。

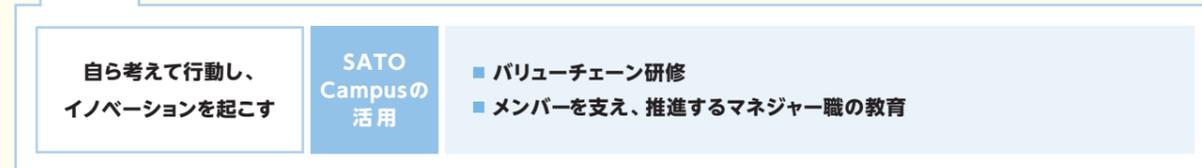
その結果、従業員が自分自身の立ち位置を知り、能力を高めるために必要な知識を習得し、キャリアを考えるきっかけにしています。また、上司が部下を支援するためにも活用しています。今後等級に活用して職種や役割別の定義とすることで、一層の浸透を図ります。

### バリューチェーン研修

サトーグループのビジネスの本質および現場業務を的確に理解することを目的として、国内従業員向けにバリューチェーン研修を実施しています。研修参加者は、現場見学や講習を通じて現場業務を知ることで、サトーグループ特有のキーワード、事業のコンセプト、オペレーションなどを確認し、自部署以外の業務を理解することができます。終了後、従業員は、全ての仕事が連鎖してお客さまにつながっていることを実感し、顧客経験価値の最大

化を意識するようになり、「創意工夫」への気付きやきっかけにつながることで、一人一人が自分の役割における仕事の質の向上に努めています。また、現場と各部署の相互コミュニケーションの促進と経営基盤の強化にもつながります。今後は、社内のバリューチェーンのみならず、お客さまの業界のサプライチェーンについても理解できるような施策を検討していきます。

## Step2: 現場力向上（組織としての取り組み）



### SATO Campusとは

ジリツ人材を育成するには、従業員の求める成長ニーズを満たすことも重要です。持続的に個の能力を開発して引き出し、人材育成と企業文化醸成のための仕組みとしてSATO Campusを2021年4月に設立しました。SATO Campusは、以下の3つをミッションにしています。1「自ら考え行動し、変化を起こせる人材」の育成、2企業理念への共感と事業価値への理解の浸透、3能力発揮と挑戦する機会の提供。一般的な社内大学と異なり、

教育研修に限定せず、異動や配置などの施策を含む総合的な人材開発のプラットフォームです。施策の中心に従業員一人一人のキャリア目標を置き、知識・スキルの獲得、および能力発揮と多様な挑戦の機会や個と組織／組織と組織をつなぐ場としてさまざまな施策を提供しています。引き続きSATO Campusの施策を充実させていくことで、社員の創意工夫と主体的な行動を促しています。

### バリューチェーン(VC)研修の内容

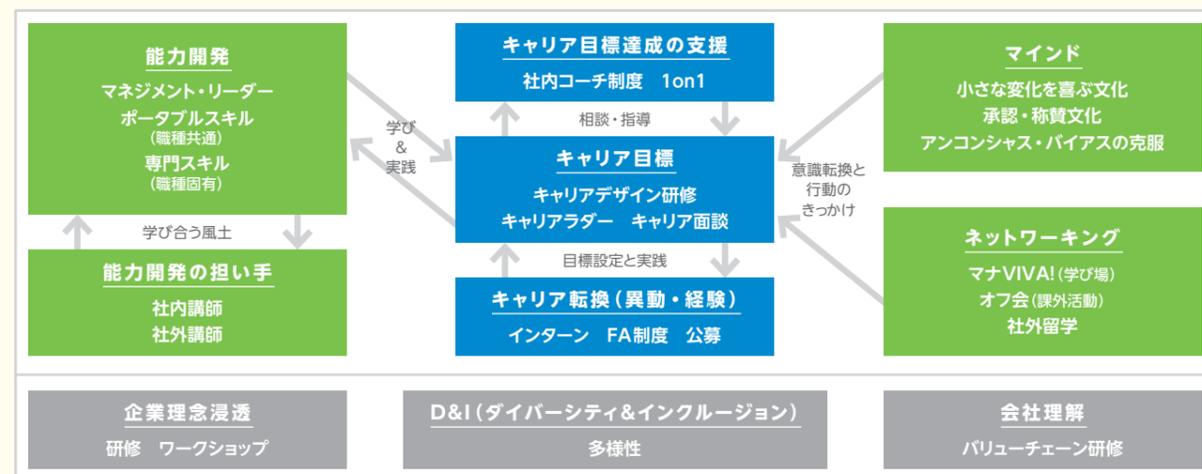


### メンバーを支え、推進するマネジャー職の教育

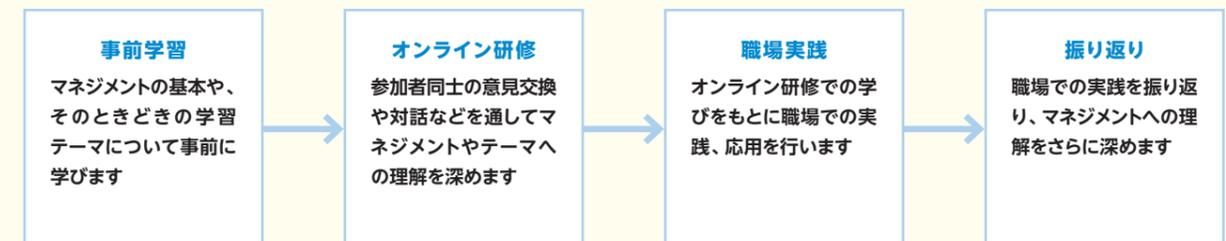
マネジャー自身が「自ら考え行動し、変化を起こせる人材」になるため、またそのようなメンバーを育成していくために、マネジメント層の再教育を行っています。2022年度は、課長層226人を対象に実施しました。単なる座学の研修ではなく、参加者のマネジメントスキルを高めるために、事前課題→オンライン研修→職場実践→その振り返りというアクションラーニング形式で行っています。事前課題を材料に、オンライン研修での対話や意見交換を通

してマネジメント全般への理解を深め、その理解をもとにした職場での新たな取り組みとその振り返りを行うことで、より実践的にマネジメントスキルを高められるようになっていきます。フォローアップ策として「マネジメント支援ツール(ガイドブック)」も作成・提供し、マネジメントスタンスやスキルの確認・強化につなげています。2023年度は教育対象を部長層に置き、内容的にも課長層向けプログラムと一貫性のある研修を提供する予定です。

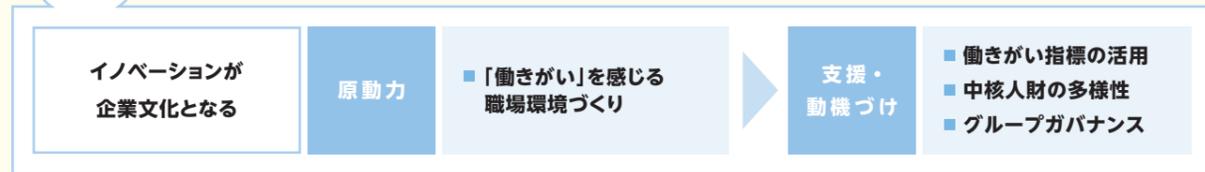
### SATO Campusの全体像



### トレーニングの流れ



### Step3: 企業文化への定着化 (創造性豊かな企業文化の醸成)



#### 「働きがい」を感じる職場環境づくり

サトーグループでは、持続的に価値を生み出す源泉は「人」であることを認識し、「従業員は財産」という視点に立っています。個々人の人間性の尊重と多様性の受容を基本としてお客さまと共に成長し、最も信頼され続ける会社になるため、持続可能な社会への貢献と、「あくなき創造」を実践し続ける「人」を生み出し続けることができるような職場環境の整備に取り組んでいます。

また、「従業員のエンゲージメント向上」を重要な経営指標として設定し、執行役員会などでのモニタリングのもと、従業員意識調査(エンゲージメントサーベイ)の実施および調査結果に基づく職場環境の改善施策や働き方改革、人事諸施策の改革をグループを挙げて進めています。

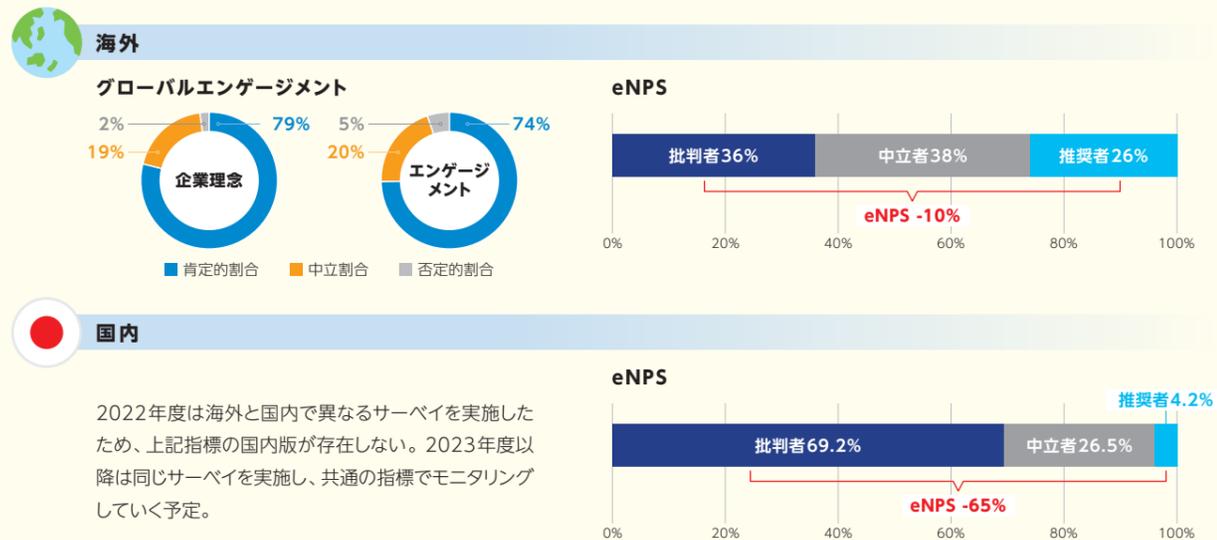
#### 働きがい指標の活用

サトーグループでは、エンゲージメントサーベイを国内および海外で実施しており、その結果は、企業理念の実践度および各種経営施策や、人事施策の理解・浸透度を図る指標として参照するとともに、組織状況を客観的かつ定量的に把握することにより、「働きがいを感じる職場づくり」の実現に向けたアクションプランの作成・実行に活用しています。

2022年度は、言語の関係で国内と海外で別なものを実施していましたが、2023年度以降は同じサーベイを実施し、共通の指標でモニタリングしていく予定です。

2022年度に実施した海外向けの初回エンゲージメントサーベイ調査の結果では、特に重視している項目の一つである「企業理念」に対する肯定的割合が79%と非常に高いレベルとなり、企業理念が世界で浸透・実践されていることが明らかになりました。eNPS (ネットプロモータースコア)も「働きがい」の重要指標としており、2022年度は、海外・国内共に製造業と同等水準(※Mercer社・beBit社調査比較)となりました。今後、さらなるスコアの向上に向けてグループ一体で取り組んでいきます。

#### グローバルエンゲージメントサーベイ・eNPSスコア(2022年度)



2022年度は海外と国内で異なるサーベイを実施したため、上記指標の国内版が存在しない。2023年度以降は同じサーベイを実施し、共通の指標でモニタリングしていく予定です。

#### 中核人材の多様性

サトーグループでは、さまざまな従業員が異なる強みや能力を発揮することで競争力向上につなげています。キャリア人材と外国籍人材も積極的に採用しており、生え抜き従業員が持つ強み

との融合で事業領域の拡大につなげています。国内では、中核人材の多様性確保の一環として女性管理職比率の目標値を設定し、パイプラインを拡充しています。

#### 指標及び目標\*

\* 日本のみ

##### 1 女性管理職比率

2022年度の比率は7.3%でしたが、2025年度に8.4%以上、2030年度には10%以上とするKPIの実現に向け、2022年度で約23%の女性従業員比率を上げるべく、部門別の人数目標や、女性管理職登用目標を設定しています。これらの目標を現実化するために、執行役員で構成される人材開発委員会にて具体策を検討しており、今後確実に実行していく予定です。

##### 2 男性育児休業取得率

当社グループでは、自宅などで勤務する「どこでもワーク」やフレックスタイム、育児中の従業員の柔軟な働き方など、「働き方改革」を後押ししています。男性従業員の育児休業では、2021年度の育児休業取得率は20.6%でしたが、育児目的休暇取得率は94.1%に上りました。2030年度には育児休業取得率を85%以上とするKPIを設定しており、さらに男性の育児休業取得を促進します。

##### 3 男女間賃金差異

当社グループでは、性別に関係なく働きやすい環境をめざしています。そのため、給与水準や評価等において男女共通の制度とし、処遇の差異はありません。ただ、女性の上位等級者が相対的に少ないため、正規雇用の男女間賃金差異は69.2%です。引き続きさまざまな場面で女性を登用し、多様性の確保と働きやすい職場環境の整備を図っていきます。

#### グループガバナンス

「Tagging for Sustainability」あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。



##### 経営チーム選任

取締役会の諮問委員会として指名・報酬諮問委員会が位置付けられ、社内取締役および執行役員は、選任要件と候補者アセスメントに基づき、指名諮問委員会にて、持続的経営と企業理念の推進に強力なリーダーシップを発揮できる人を選任しています。

##### 人財能力開発の方針策定と実行支援

指名諮問委員会の下部組織として、人材開発委員会を2022年度に設立し、1 後継者計画の検討、2 中核人材育成について人的資本経営と人材関連施策の実効性を強化しています。

##### グローバル人事体制

グループガバナンスの強化に向け、国内外の人事が一堂に集まるオンライン会議にてグループの方向性を共有するとともに、共通施策の支援・モニタリングを行っています。

また、2021年度よりLMS(ラーニング・マネジメント・システム)

を導入し、2022年度はコンテンツを大幅に拡充しました。同システムは、集合研修管理やキャリアカタル機能など多くの機能を有し、継続的な人材育成の重要な土台になっています。

##### 海外拠点のガバナンス強化

海外向け人事施策として、2021年度に管理職層にグローバルグレードを導入するとともに、報酬ベンチマークを実施しました。2022年度からは、現地採用拠点ヘッドに対して報酬改定を実施し、拠点ヘッドの採用や内部登用の報酬設定にも活用しています。

また、中核人材を発掘・育成するプログラムを開始しており、2022年度はこの一環としてエグゼクティブ・アセスメントを実施し、拠点ヘッドの強み・弱み・育成課題を抽出しました。この結果を踏まえ、研修/タフアサインメントや、中期での配置・登用につなげていく予定です。今後、管理職層に対しても、中核人材の発掘・育成に向けた人材開発施策を展開していく予定です。

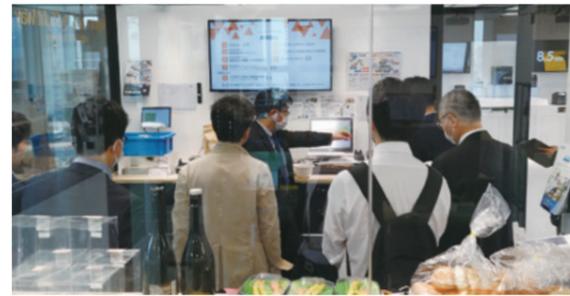
## B 価値創造基盤

## ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーとの対話の一環として、サトーでは株主・投資家向けに数々のイベントを開催しています。近年は多くがオンラインに移行している中、対面でのイベントも復活しています。その一つが、2022年度から実施している本社ショールームの案内です。ガラス・キューブ型の「S-cube」は主要市場やテーマ別に設置され、サトーが展開する商品やソリューション、未来像を来訪者に体感いただけます。

参加者の満足度は高く、2023年度は「分野別の具体的なソリューションの解説は、大変参考になった」「温度センサー付きRFIDは非常に革新的に感じた」といったフィードバックを得ま

した。こうした対話を継続し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、サトーの本業やそれを支える価値創造基盤への理解を深めていただけるよう、努めていきます。



## 知的財産への取り組み

創業以来、社是である「あくなき創造」の精神の下、「タギング」を軸に置き、お客さまの現場課題を解決する商品やサービスの提供を通じてサトーはお客さまと共に成長し続けてきました。その中で生み出された知的財産は、事業と不可分なものといえ、現在および将来にわたる競争力の源泉です。

グループCEO直下に知的財産部門を設置し、中期経営計画の実現に向けて全社横断的な活動および連携強化を通じ、現業の「DCS & Labeling」の底上げと成長を支える知的財産の創出に取り組んでいます。生産・販売を業とする者の本分に徹し、モノづくりをベースにしてソリューションサービスを進化させていく中で、知的財産に関する活動もモノづくりの発明を基本に置き、ソリューションの発明についても力を入れています。こうした取り組みの結果、ソリューションの発明に関する特許出願は大きく伸長し、その出願件数（2022年度までの3年平均）は、2014年度に対して約3倍となっています。

さらに、Tagging for Sustainability (T4S) 型ビジネスへの拡がりに向けた長期成長のための戦略投資に対応し、技術イノベーションを支える知的財産の創出にも積極的に取り組んでいます。新たな独自デバイス（タギング、ロギング、センシングなど）を研究開発するプロセスにおいては、IPランドスケープ\*の提供と活用を開始し、競争優位を支える知財創出に向けた戦略立案と、国内外での知財ポートフォリオの充実に取り組んでいます。

こうした取り組みにおいて、お客さまの現場課題を解決するための創意工夫を特許として保護・活用することに重点を置いて特許出願を行い、保有特許全体の利用率の向上を図っています。また、定期的に保有特許の棚卸と評価を行い、価値の高い新しい特許と価値の低い古い特許とを入れ替えながら、保有特許の平均的な質を高め、コンパクトで事業ポートフォリオに適した構成としています。その結果、電気機械製造業の保有特許における平均利用率が回復基調を強める中、当社の保有特許の利用率は底堅く推移しています。また、海外においては、「DCS & Labeling」を軸とした事業の成長を支え、より堅固なものとしていくため、特許保護の強化を図ってきています。海外主要国において、特許の保有件数は大きく伸長し、2022年度末時点の保有件数は、2014年度末時点に対して2.6倍を超えています。

海外事業はサトーグループの成長をけん引しており、連結売上高に占める比率は、2014年度の30%強から、2022年度には50%に迫る勢いで伸びています。海外特許の保有件数の急増は、こうした流れに呼応するものです。

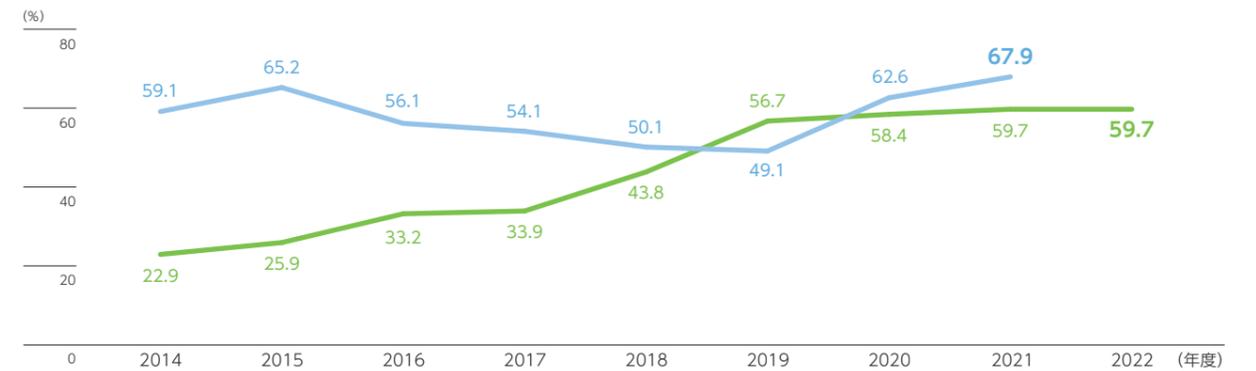
さらなる知的創造の活性化とお客さま価値につながる発明の創出を動機付け、事業競争力の向上を図っていくために、「あくなき創造をたたえ表彰する式典」として、2000年以降毎年発明表彰を行っています。ここでは「全員参加による創意工夫が会社を強くする」をテーマに掲げ、優秀な発明をした従業員を表彰しています。「あくなき創造」を体現したすばらしい行動と努

## 特許の保有件数



\*1 海外は延べ件数であり、例えば1発明を4カ国で登録した場合、4とカウントします。

## 保有特許権(日本)の利用率



\*1 当社調べ

\*2 出典：特許行政年次報告書2019～2023年版（経済産業省 特許庁）

力に対して感謝と賞賛の意を表すと同時に、お互いに学び合い、次の行動を起こすきっかけとすることで、イノベーションを生み出す企業風土の醸成につなげています。

社会の変化によってお客さまが感じる価値も変化します。現業を深めることで創出する価値（知の深化）、そして長期成長を見

据え、創造すべき価値（知の探索）を知的財産として保護・活用することが持続的な競争力を高めていくことにつながると考えています。こうした知的財産の保護と活用を通じ、より豊かで持続可能な世界社会の発展と、長期の企業価値の向上に努めます。

\* 知的財産や市場などの情報を分析して自社の強みや市場での位置付けを見える化し、経営戦略・事業戦略に活かす取り組み

## TOPIC

## 第24回発明表彰

お客さま価値の提供につながる優れた発明や、商品化された優れたデザインなど、現業の底上げと成長を支える知的財産に加え、長期的な成長を見据えた技術イノベーションを支える知的財産につき、発明表彰を行いました。今回表彰した15件中、11件が現業の「DCS & Labeling」の底上げと成長を支える発明などでした。具体的には、梱包されたままのプリンタのNFCによるワンタッチ設定や、クラウドネットワークでプリンタをリモート管理する通信制御に関する発明などです。また、残り4件は長期成長を見据えた技術イノベーションを支えるものであり、新たな独自デバイスに関する発明などでした。



2023年度開催の発明表彰会場

## C 地球環境

地球温暖化などによる気候変動や生態系破壊などによる生物多様性の喪失は、社会の安定への重大な脅威となっています。

私たちは、気候変動の抑制や生物多様性の維持に資する地球環境保全が人類共通の重要課題であるとともに、

サトーグループの持続的な企業活動に不可欠であると認識しています。

こうした認識のもと、環境方針や脱炭素目標を策定し、地球環境保全活動を推進しています。

## 環境方針

サトーグループは、環境保護が人類共通の重要課題であることを認識し、持続可能な社会の実現に向けて、省資源・省エネルギーの推進、廃棄物の削減、臭気・騒音の低減等、健全な環境の維持向上、汚染の予防に努め、環境に配慮した商品・サービスの提供を推進し、地域社会への貢献や生物多様性の保全についても取り組めます。

## 脱炭素目標

## 考え方

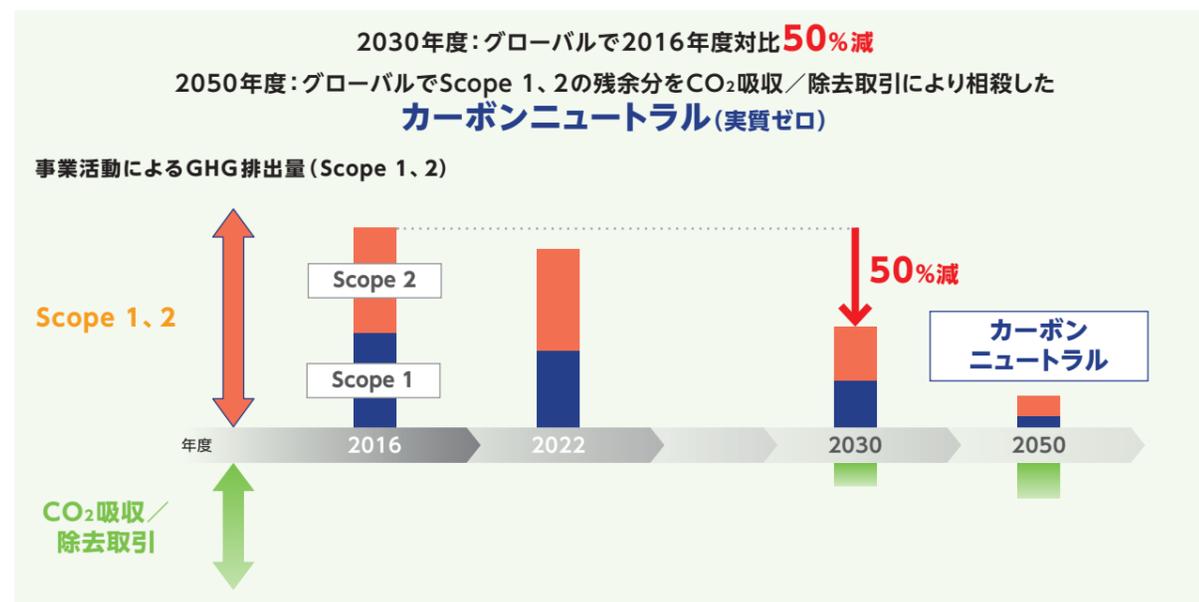
サトーは、自社の事業活動により排出するCO<sub>2</sub>を含む温室効果ガス(以下、GHG)排出量削減に取り組むと同時に、サプライヤーさまとも脱炭素に関わるノウハウを共有するなどし、サブ

ライチェーンを通じたGHG排出量削減をめざします。

また、私たちが提供する商品とソリューションにより、お客さまの現場でもGHG排出量削減に貢献します。

## 2050年度カーボンニュートラル宣言

Scope 1、2: 事業活動によるGHG排出量につき、以下の目標達成をめざします。



Scope 3: Scope 1、2以外の事業活動によるサプライチェーンにおけるGHG排出量につき、以下の目標達成をめざします。

2030年度: グローバルで2021年度対比**30%減**

## GHG排出量の実績と目標

CO<sub>2</sub>排出量 (t-CO<sub>2</sub>)

| 対象範囲  | 項目*       | 2016年度実績 | 2020年度実績 | 2021年度実績 | 2022年度実績 | 2030年度目標 |
|-------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| グローバル | Scope 1、2 | 11,931   | 11,078   | 10,252   | 8,709    | 5,965    |
|       | 2016年度対比  | —        | △ 7.1%   | △ 14.1%  | △ 27.0%  | △ 50%    |
| 日本    | Scope 3   | 299,300  | 307,120  | 332,652  | 314,271  | 232,856  |
|       | 2021年度対比  | —        | —        | —        | △ 5.5%   | △ 30%    |

※ Scope 1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)  
Scope 2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
Scope 3: Scope 1、2 以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

[カーボンニュートラル宣言 | サステナビリティ | サトー \(sato.co.jp\)](#)

[WEB https://www.sato.co.jp/about/sustainability/environment/carbon\\_neutral.html](https://www.sato.co.jp/about/sustainability/environment/carbon_neutral.html)

## 変動要因分析

Scope 1、2では、2022年度にGHG排出量を基準年対比27.0%、前年比15.1%削減することができました。主因はScope 2の削減であり、前年度中の国内主要拠点における再生可能エネルギー電力調達への切り替えの通期寄与と、当年度中のベトナムにおける太陽光パネル導入が奏功しました。

Scope 3は、2022年に基準年である前年度対比で5.5%削減できました。主因は原材料調達に関わるカテゴリー1の削減であり、前年度に供給責任を果たすために半導体調達が増加した反動などが影響しました。

## 削減方策

Scope 1、2は、目標達成に向け、引き続き再生可能エネルギー活用拡大や省エネルギー推進に取り組めます。再生可能エネルギーでは、太陽光パネル増設に加え、オフサイトPPA(電力販売契約)締結を含めた再生可能エネルギー電力購入などを進めます。省エネルギーに関しては、社内バリューチェーン改革を通じた生産工程の効率化や、社有車のエコカー化などを推進します。

Scope 3は、構成比の高いカテゴリー1(購入した製品・サービス)、同11(販売した製品の使用)および同12(販売した製品の廃棄)において、重点的に削減をめざします。カテゴリー1では、原材料や部材の調達先への働きかけと協働や、リファービッシュ部材の採用に取り組めます。同11では、省電力化を実現するプリンタの設計、同12では、寿命を迎えたプリンタの部品・部材、使用済みインクリボンやラベル剥離紙のリサイクルを推進します。剥離紙のリサイクルについての詳細は、P.48のコラムをご参照ください(☞ P.48)。

## 気候変動対応

サトーは、気候変動が社会全体に与える影響の大きさを認識するとともに、この問題への対応を重要な経営課題の一つと捉えています。その観点から「TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）」の提言に対して2021年に賛同を表明し、同年よりTCFDに基づくシナリオ分析を通じ、リスクおよび機会の識別と評価、対応策の策定を実施しています。脱炭素施策などの気候変動対応は「お客さまや社会に対する貢献」および「自社の事業活動における貢献」の2軸で取り組んでいます。

取締役会の監督の下、サステナビリティ推進委員会を執行部の最高意思決定機関である執行役員会の直属としています。同委員会は、サステナビリティに関わる活動と経営・事業戦略との融合を図るなど、グループ全体の気候変動対応を含むサステナビリティを巡る課題への対応を推進しています。

シナリオ分析では、パリ協定努力目標の1.5℃および気候変動対策が遅延する4.0℃の2つのシナリオにおける中長期の影響を考察しました。1.5℃シナリオでは、原材料コスト上昇の影

響が大きい一方、トレーサビリティの担保に大きなビジネス機会があると認識しています。他方、4.0℃シナリオでは、事業継続リスクや物理的リスクへの対応コストの増加の影響が大きいと捉えています。リスクに対しては、GHG排出量削減やCSR調達体制の確立、BCP強化などの対応策が明らかになりました。他方、機会に対しては、環境に配慮した商品やソリューションの開発・拡販、データ収集・活用ビジネスの拡大などの対応策が見出されました。すなわち、いずれのシナリオにおいても、当社はレジリエントな経営を行うことが可能と確認しました。サステナビリティ推進委員会主導で各リスクの事業・財務インパクトを定期的に定量評価することで、リスクを管理します。その結果は執行役員会や取締役会に適宜報告し、全社のリスク管理と連携させます。

詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

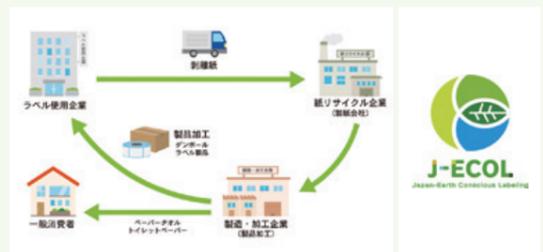
TCFD提言への対応 | サステナビリティ | サトー (sato.co.jp)

WEB <https://www.sato.co.jp/about/sustainability/tcdf/>

### COLUMN

## 循環型経済への貢献 「J-ECOL」を通じて使用済みラベル剥離紙をリサイクル

サトーは、シール・ラベル業界の3社と組み、2023年5月に一般社団法人ラベル循環協会「J-ECOL (Japan Earth Conscious Labeling Association)」を設立いたしました。目的は、同業界における資源循環モデルの構築とその普及促進です。



シール・ラベルは生活に必要な情報を安価に伝える手段として欠かせないものの、ラベルの粘着部分を保護する剥離紙は、使用後不要となります。それを資源として有効活用することにより、環境負荷低減をめざします。

具体的な活動としては、使用済み剥離紙を提供するエンドユーザーとリサイクル企業を仲介し、資源循環をサポートします。そのために、普及と技術確立のための分科会活動も行います。サトーを含む4社は、業界に関わる企業が一体となった資源循環モデルの構築に向け、企業の枠を超えて取り組みます。詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

4社で一般社団法人「J-ECOL」設立 | ニュースルーム | サトー (sato.co.jp)

WEB <https://www.sato.co.jp/about/news/2023/release/06-23-1.html>

## D コーポレートガバナンス

### 1. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

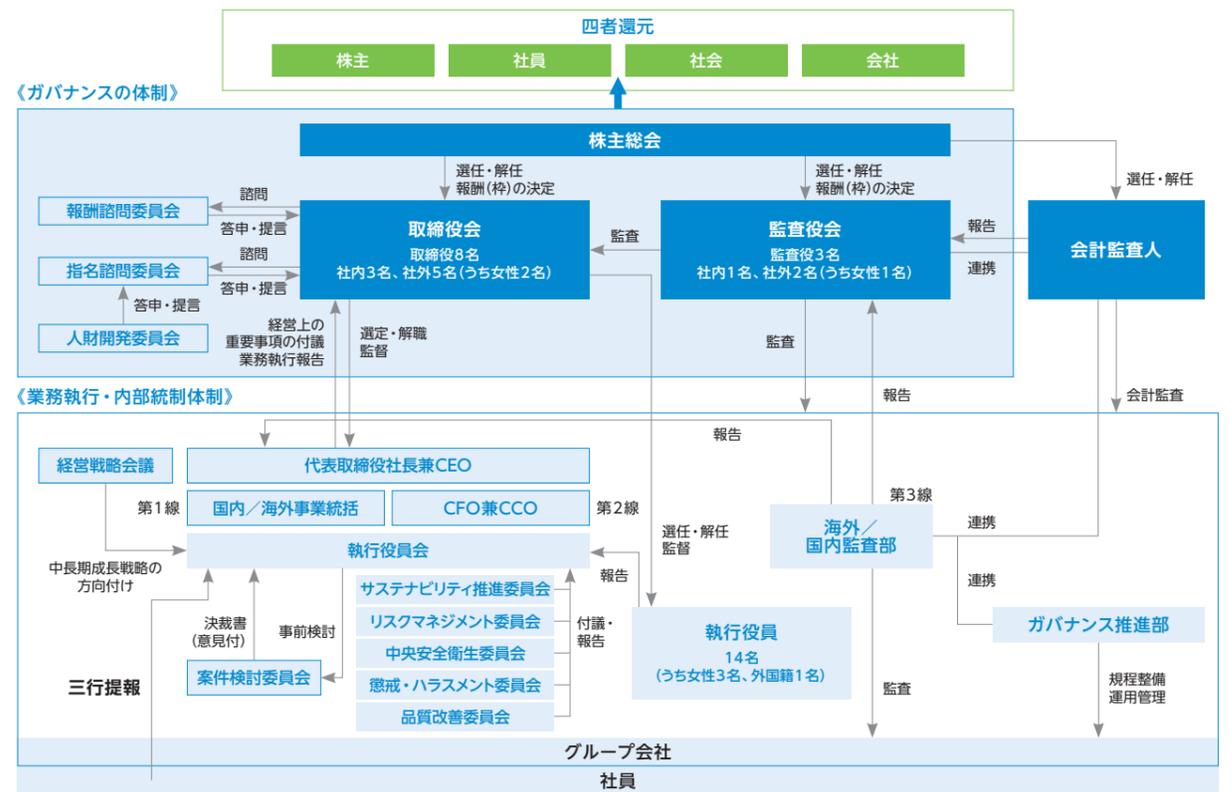
当社は「お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること」というビジョンを掲げ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしており、これを支えるコーポレートガバナンス体制の構築と継続的強化が経営の健全性・透明性・効率性を確保する上での重要課題であると捉えています。この体制の基盤

として、当社は監査役による監査機能の強化を図る一方、多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が過半数となる取締役会構成を実現し、社外役員による透明性の高い経営監督機能の強化を図り、株主をはじめとするステークホルダーのために実効性のあるコーポレートガバナンスの実践に努めています。

### 2. コーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制図は、以下の通りです。

1 コーポレートガバナンス体制図 (2023年6月末現在)



### 2 取締役会の体制と運営

当社は、監査役制度の採用により監査機能の強化を図るとともに、執行役員制度を導入することにより「経営の意思決定および監督機能」と「業務の執行機能」とを分離させ、意思決定の迅速化を図っています。

経営監督機能を担う取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、2023年6月末時点において取締役8名のうち執行役員を兼務する取締役は2名、社内非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場から経営を適切に監督できる体制にあり

ます。取締役会は原則毎月開催し、2023年3月期は13回開催しました。取締役会では、法令、定款で定められた事項および経営上重要な案件等、取締役会規程に定められた事項を計画的、網羅的に付議し、審議しています。また、取締役会審議の充実を図るため、2018年度より取締役会開始前に、取締役会付議予定の重要議題や業界別の営業施策等の説明、あるいは非業務執行役員協議等を行う場として、取締役会懇談会を開催し、議題に関するさまざまな議論を行うとともに、経営状況や業務執行の理解を深めることをめざしています。

| 取締役会        |              | 監査役会                  |                     |
|-------------|--------------|-----------------------|---------------------|
|             | 非業務<br>執行取締役 | 業務<br>執行取締役           |                     |
| 独立<br>社外取締役 | 取締役会議長<br>3名 | —                     | 独立<br>社外監査役<br>2名   |
| 社内取締役       | 1名           | ※うち1名が<br>代表取締役<br>2名 | 常勤監査役<br>(社内)<br>1名 |

取締役会議長は、従来の持ち回りを改め2020年1月より社内非業務執行取締役を選任し、社内事情を把握している議長が適時・適切な議題の選定や社外役員と執行部との連携促進に主導的な役割を担い、経営上の重要な意思決定と執行部の監督という取締役会の機能の充実と責務遂行を図ってきました。2021年4月より独立社外取締役から取締役会議長を選任する形に変更し、ガバナンス強化の観点から経営に対する監督機能のさらなる強化に努めています。

2021年度に実施された東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード改訂を踏まえ、取締役会の機能を経営上の重要事項審議および監督機能に重点化するため、執行部への決裁権限の委譲を進めるとともに、執行部体制を、社内非業務執行取締役を議長とする経営会議での意思決定と、具体的な業務執行を司る執行役員会に分け、事業推進の迅速化とリスク管理体制を強化しました。

2022年度より東京証券取引所の市場区分見直しに伴うプライム市場への移行、また同年の経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」の改訂を踏まえ、2023年度より執行役員会を執行部の最高意思決定機関の位置付けに変更し、取締役会から執行部への決裁権限の委譲をさらに進めるとともに、社内非業務執行取締役もメンバーとして参画

する経営戦略会議を新設し中長期経営戦略の方向付けを行うことで、執行部における意思決定の適切性確保に努めています。2021年4月に設置され、2023年度より執行役員会直下に位置付けられる案件検討委員会では、事業投融资、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受等、会社がビジネスを推進する上でとらなければならないリスクの検証・分析を行い、執行部の最高意思決定機関である執行役員会審議の質的向上を図っています。

当社では、東京証券取引所の改訂コーポレートガバナンス・コードに基づき、人的資本経営への取り組みや気候変動対応等を含むサステナビリティの取り組み等、主要な項目について当社の基本的な考え方や取り組みに関する任意開示を行っています。詳細は【「コーポレートガバナンス報告書」コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】にて公表しています。

WEB [https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc\\_08](https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc_08)

### 3 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、2023年6月末時点において常勤監査役1名に、独立社外監査役2名を加えた監査役3名で監査役会を構成しています。

監査役は、取締役会に出席し経営意思決定プロセスや内部統制環境の有効性を監査し、必要に応じて意見表明を行うほか、会計監査人から定期的に監査計画やレビュー結果の報告を受け、会計監査の適法性・妥当性の確認を行って、会計監査人の業務評価を行っています。常勤監査役は、執行役員会をはじめとする社内の重要会議に出席し、各種意思決定プロセスや決議内容について監査し、必要に応じて意見表明を行っています。また、内部統制システムの整備・運用状況、財務報告体制、各種報告資料の検証・調査のほか、拠点往査や部門責任者からのヒアリングを通じて業務執行状況の確認を行い、適宜助言を与えつつ、活動結果を監査役会に報告する等、監査役会の監督下で多岐にわたる活動を行っています。会計監査人からは四半期ごとに監査結果報告を受けるほか、適宜意見交換および情報の収集を行い、適正な監査ができる環境づくりに注力しています。内部監査部門とは常時意見交換を行いつつ、内部監査結果および財務報告に係る内部統制の評価

結果の報告を受け、緊密な連携体制の下で、効率的・網羅的に監査業務を進めています。

会計監査人との連携については、監査役は会計監査人より監査計画の説明を受け、四半期・期末報告等を通して直接の対話・情報共有を行っています。KAM(監査上の主要な検討事項)についても、選定理由の確認後、定期に検討状況の報告を受け、情報共有を行っています。

### 4 取締役会の実効性に関する評価

当社は、持続的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスが有効に機能しているかを検証し、適切な施策を講じるために、取締役会の実効性に関する分析・評価を定期的に行うこととしています。2022年度の実効性評価の方法および結果の概要については、当社ウェブサイト【ホーム → サターについて → 企業情報 → ガバナンス → コーポレートガバナンス —2.取締役会の実効性に関する評価】にて公表しています。

WEB <https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html>

### 3. 業務の適正を確保するための体制

当社は、世界各国のさまざまな市場、業界、企業の現場における多種多様な顧客課題に対応することを通じ、顧客価値向上に資することをめざしています。企業の社会的責任を果たし、持続可能な成長を実現するためには、現場の主體的活動と組織運営の両面を支える適切な内部統制システムの構築と確実な運用が重要な要素であると考えています。

当社の内部統制システムに関する基本方針および内部統制システムの運用状況の概要は、当社ウェブサイト【ホーム → サターについて → 株主・投資家情報 → 株式・株主情報 —第73回定時株主総会の招集に際しての電子提供措置事項】にて公表しています。

WEB [https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/pdf/73\\_denshi.pdf](https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/pdf/73_denshi.pdf)

### 4. 会計監査

会計監査については、【「コーポレートガバナンス報告書」③会計監査の状況】にて公表しています。

WEB [https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc\\_08](https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html#anc_08)

### 5 取締役候補者等の選任と解任

当社は選任方針として、取締役会として適切な意思決定および経営の監督を行うために、社内外から豊富な経験と専門性、優れた人格識見を有し、取締役会がその機能を発揮するため積極的に貢献できる者を、透明性のあるプロセスの中で候補者として選任しています。

2021年4月より取締役会の諮問委員会として指名諮問委員会を設置しました。同委員会は独立社外取締役が委員長となり、かつ委員の過半数となる構成としており、個別候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定、サクセッションプランの検証・検討を含む取締役会の構成・運営全般に関わる検討を行い、取締役会に対して答申・提言を行っています。

取締役の選任・解任基準については、当社ウェブサイト【ホーム → サターについて → 企業情報 → ガバナンス → コーポレートガバナンス —4.取締役候補者等の選任と解任】にて公表しています。

WEB <https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html>

## 5. 役員報酬

2021年4月より、取締役会の諮問委員会として報酬諮問委員会を設置しました。同委員会は独立社外取締役が委員長となり、かつ委員の過半数を占める構成としており、取締役等のパフォーマンス評価および報酬案の策定にとどまらず、報酬基本方針や基準・手続きの決定、報酬に関する開示内容の検討を含む取締役等の報酬全般に関する検討を行い、取締役会に対して答申・提言を行っています。

### 1 役員報酬の決定方針

役員の報酬制度はコーポレートガバナンス上、極めて重要であることから、当社は役員報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を取締役会で決議の上定めており、その内容は以下の通りです。

- 1) 取締役会として、経営の重要な意思決定と経営陣の監督を行うことのできる人財を確保・維持できる「報酬水準」とする。
- 2) 持続的な成長と中長期的な企業価値向上に資するものであり、株主をはじめとするステークホルダーと価値観を共有できる「報酬制度」とする。

- 3) 報酬諮問委員会が合理的で公正かつ透明性のある「報酬決定プロセス」を構築し、これを順守する。

### 2 役員報酬の決定プロセス

以下のプロセスにより、取締役会において公正かつ透明性の高い審議を行います。

- 1) 役位別基準額・業績連動支給額および支給係数の改訂：取締役会
- 2) 当該年度評価(会社業績および個人評価)案策定：代表取締役および社内取締役
- 3) 会社業績および個人評価に応じた業績連動報酬の支給決定：取締役会

### 3 報酬構成

当社の取締役に関わる役員報酬は、固定金銭報酬である「基本報酬」と「業績連動金銭報酬」および「業績連動株式報酬」により構成しており、その支給割合の決定方針として、報酬総額の水準とのバランスを考慮し、役位が上の者ほど業績連動報酬の割合を高めることとしています。なお、非業務執行取締役は固定報酬および非業績連動株式報酬とし、監査役は固定報酬のみとしています。

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分          | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |          |          |           | 対象となる役員の員数<br>(名) |
|---------------|-----------------|-----------------|----------|----------|-----------|-------------------|
|               |                 | 固定報酬            | 業績連動金銭報酬 | 業績連動株式報酬 | 非業績連動株式報酬 |                   |
| 取締役(社外役員を含む)  | 252             | 195             | 33       | 19       | 5         | 9                 |
| (うち 社外取締役)    | 70              | 65              | 0        | 0        | 5         | 5                 |
| 社内            | 182             | 130             | 33       | 19       | 0         | 4                 |
| 監査役(社外監査役を含む) | 62              | 62              | 0        | 0        | 0         | 5                 |
| (うち 社外監査役)    | 17              | 17              | 0        | 0        | 0         | 2                 |
| 社内            | 45              | 45              | 0        | 0        | 0         | 3                 |

なお、2022年度実績に基づく役位別の業績連動報酬比率は以下の通りです。

| 役位           | 固定報酬  | 業績連動報酬 | 非業績連動株式報酬 | 業績連動報酬内訳 |      |
|--------------|-------|--------|-----------|----------|------|
|              |       |        |           | 会社業績     | 個人業績 |
| 代表取締役社長      | 62.1% | 37.9%  | 0.0%      | 100%     | —    |
| 代表取締役上席執行役員  | 64.7% | 35.3%  | 0.0%      | 50%      | 50%  |
| 取締役上席執行役員    | 72.5% | 27.5%  | 0.0%      | 50%      | 50%  |
| 非業務執行取締役(社内) | 96.0% | 0.0%   | 4.0%      | —        | —    |
| 社外取締役        | 92.0% | 0.0%   | 8.0%      | —        | —    |
| 監査役(社内)      | 100%  | —      | —         | —        | —    |
| 社外監査役        | 100%  | —      | —         | —        | —    |

## 6. 取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役会が備えるべきスキルと、各取締役・監査役のスキル対応関係について、下記3つの観点から取りまとめました。

- 1 適切に経営・事業をリードするための知見・経験
- 2 適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験
- 3 持続性を担保するための俯瞰的観点

個々の取締役・監査役のスキルについては、バランス良く適切に配置しており、その一覧は下表の通りとなります。

|     | 業務執行 | 独立 | 氏名    | 適切に経営・事業をリードするための知見・経験 |             |        | 適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験 |            |       | 持続性を担保するための俯瞰的観点 |           |          |
|-----|------|----|-------|------------------------|-------------|--------|-------------------------|------------|-------|------------------|-----------|----------|
|     |      |    |       | 企業経営組織運営               | 業界知識(営業・技術) | 国際ビジネス | 財務・会計                   | 法務コンプライアンス | 人事・労務 | ガバナンスサステナビリティ    | リスクマネジメント | 多様性異業種経験 |
| 取締役 | ●    | —  | 小沼 宏行 | ●                      | ●           | ●      |                         |            |       | ●                | ●         | ●        |
|     | ●    | —  | 笹原 美德 | ●                      | ●           |        |                         |            |       | ●                | ●         |          |
|     | —    | —  | 鳴海 達夫 | ●                      |             |        |                         | ●          | ●     | ●                | ●         | ●        |
|     | —    | ●  | 田中 優子 | ●                      |             |        |                         |            | ●     | ●                | ●         | ●        |
|     | —    | ●  | 伊藤 良二 | ●                      |             | ●      | ●                       |            |       | ●                | ●         | ●        |
|     | —    | ●  | 山田 秀雄 | ●                      |             |        |                         | ●          | ●     | ●                | ●         | ●        |
|     | —    | ●  | 藤重 貞慶 | ●                      |             | ●      | ●                       |            |       | ●                | ●         | ●        |
| 監査役 | —    | —  | 吉井 清彦 |                        |             | ●      | ●                       | ●          |       | ●                | ●         | ●        |
|     | —    | ●  | 八尾 紀子 |                        |             | ●      |                         | ●          | ●     | ●                | ●         | ●        |
|     | —    | ●  | 久保 直生 |                        |             |        | ●                       | ●          |       | ●                | ●         | ●        |

### 社外取締役メッセージ

私は数社の社外取締役を経験していますが、サトーの取締役会は、一口に言うと「自由」で「風通しが良く」、堅固しやタブーとは無縁で発言しやすい印象です。社外取締役が過半を占め、社内執行部とある意味、拮抗した緊張感もあり、この点も他の会社にはない特長です。今後の改善の期待としては、取締役会に上程される前の段階でさらに議論を熟成し、取締役会ではより本質的な議論に集中することです。ただ、案件検討委員会の設置と運営向上に伴い、状況は改善傾向にあります。

サトーの経営の変化について言えば、以前の取締役会は、故藤田社長の個人的力量が際立っていたこともあり、議論もシンプルで開催時間が短いことが多かったと記憶しています。その後、グローバル・カンパニーをめざす会社のポリシーやコロナなどの困難を乗り越える過程で次第に社外取締役の意見も多くなり、議論する場面も増えて時間も長くなってきました。会社の規模が売上1,000億円を超え、海外子会社が多数ある現状の中で、これは大きな流れとしては当然のことと捉えています。

プライム市場上場企業としては比較的若い小沼新社長の下、その若さにふさわしい大胆かつ清新の気あふれる経営をしていただきたいと願っています。私自身は社外取締役として株主をはじめとする社会の目を意識した発言と、法律専門家としてガバナンスおよびコンプライアンスの視点から積極的に発言を行うように努めていく所存です。

サトーが真のプライム企業、そしてグローバルカンパニーとして飛躍するためには、いくつかのハードルを越えていかなければなりません。ポイントは、

- 1 「サトーのこころ」の原点に立ち返って足元の基盤を強化し、経営企画などの充実を図り、積極的な経営戦略を発出、実践していくこと
- 2 他方、今後、企業としての「のびしろ」は海外部門に期待するところが大きいので、この分野の発展のための人財を育て、モニタリング機能を強化すること

などにあると考えます。

常に社内執行部に対して積極的に質問や意見を表明し、活発な議論によって会社の方向性をつくっていくことに社外取締役として貢献したいと考えています。



社外取締役  
取締役会議長  
山田 秀雄

## 11年間の財務サマリー

3月31日終了の連結会計年度

(百万円)

|                           | 2012年度   | 2013年度   | 2014年度   | 2015年度   | 2016年度   | 2017年度   | 2018年度   | 2019年度   | 2020年度   | 2021年度   | 2022年度   |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>経営成績</b>               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上高                       | 87,256   | 96,773   | 99,831   | 105,504  | 106,302  | 113,383  | 116,179  | 116,372  | 109,052  | 124,783  | 142,824  |
| 海外売上高比率(%)                | 25.6     | 29.3     | 33.2     | 37.3     | 36.6     | 37.8     | 37.6     | 36.9     | 37.1     | 42.1     | 48.1     |
| 売上総利益                     | 36,410   | 41,180   | 42,708   | 44,942   | 45,022   | 48,655   | 50,676   | 50,179   | 45,735   | 50,398   | 56,684   |
| 販売費および一般管理費               | 30,958   | 34,421   | 35,264   | 38,487   | 38,917   | 42,405   | 42,997   | 42,718   | 39,888   | 43,994   | 47,843   |
| 営業利益                      | 5,452    | 6,758    | 7,444    | 6,455    | 6,104    | 6,249    | 7,679    | 7,461    | 5,847    | 6,404    | 8,841    |
| EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費) | 8,213    | 9,871    | 11,044   | 11,573   | 11,296   | 11,814   | 13,250   | 13,376   | 10,163   | 10,861   | 13,961   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益           | 2,726    | 4,295    | 3,763    | 3,687    | 3,221    | 4,074    | 3,773    | △ 1,882  | 12,959   | 3,794    | 4,184    |
| <b>財政状態</b>               |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 総資産                       | 77,521   | 86,737   | 95,174   | 96,887   | 104,280  | 106,447  | 107,574  | 103,147  | 109,312  | 120,005  | 122,858  |
| 純資産                       | 40,205   | 46,734   | 53,158   | 52,155   | 54,217   | 56,225   | 56,668   | 48,823   | 59,462   | 64,508   | 67,694   |
| 研究開発費                     | 2,042    | 2,225    | 2,292    | 2,414    | 2,387    | 2,994    | 3,460    | 3,377    | 3,046    | 3,944    | 4,644    |
| 設備投資                      | 3,059    | 6,106    | 7,372    | 6,717    | 5,723    | 9,044    | 4,801    | 3,835    | 4,931    | 4,999    | 6,357    |
| 減価償却費およびのれん償却費            | 2,760    | 3,112    | 3,599    | 5,118    | 5,191    | 5,565    | 5,571    | 5,915    | 4,316    | 4,456    | 5,119    |
| <b>キャッシュフロー</b>           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 営業活動によるキャッシュフロー           | 3,793    | 10,589   | 9,205    | 6,091    | 10,769   | 6,184    | 9,365    | 11,259   | 5,806    | 3,302    | 5,190    |
| 投資活動によるキャッシュフロー           | △ 984    | △ 4,776  | △ 6,221  | △ 9,596  | △ 8,716  | △ 3,504  | △ 5,212  | △ 2,449  | △ 102    | △ 3,738  | 2,290    |
| フリー・キャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)  | 2,809    | 5,812    | 2,983    | △ 3,504  | 2,052    | 2,679    | 4,152    | 8,810    | 5,704    | △ 436    | 7,480    |
| 財務活動によるキャッシュフロー           | △ 2,839  | △ 1,511  | △ 3,062  | 3,254    | △ 1,343  | △ 3,458  | △ 3,534  | △ 1,311  | △ 7,131  | △ 3,987  | △ 6,309  |
| 現金および現金同等物の期末残高           | 11,992   | 16,763   | 17,145   | 16,212   | 16,757   | 16,026   | 16,430   | 23,379   | 22,580   | 19,140   | 20,751   |
| <b>1株当たり情報(円)</b>         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 当期純利益(EPS)                | 90.56    | 141.57   | 113.96   | 110.07   | 96.07    | 121.54   | 112.46   | △ 56.06  | 385.86   | 112.74   | 126.66   |
| 純資産(BPS)                  | 1,330.77 | 1,454.90 | 1,579.15 | 1,525.09 | 1,579.53 | 1,634.69 | 1,649.86 | 1,423.30 | 1,735.04 | 1,874.97 | 2,020.83 |
| 配当金(DPS)                  | 37       | 40       | 45       | 55       | 60       | 65       | 70       | 70       | 70       | 70       | 72       |
| <b>財務指標(%)</b>            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| 売上総利益率                    | 41.7     | 42.6     | 42.8     | 42.6     | 42.4     | 42.9     | 43.6     | 43.1     | 41.9     | 40.4     | 39.7     |
| 営業利益率                     | 6.2      | 7.0      | 7.5      | 6.1      | 5.7      | 5.5      | 6.6      | 6.4      | 5.4      | 5.1      | 6.2      |
| EBITDAマージン                | 9.4      | 10.2     | 11.1     | 11.0     | 10.6     | 10.4     | 11.4     | 11.5     | 9.3      | 8.7      | 9.8      |
| 投下資本利益率(ROIC)             | 6.6      | 7.6      | 8.0      | 6.6      | 6.2      | 6.1      | 7.5      | 7.5      | 5.8      | 5.8      | 7.7      |
| 総資産経常利益率(ROA)             | 7.1      | 8.6      | 8.2      | 6.4      | 5.4      | 5.6      | 7.1      | 6.2      | 5.2      | 5.3      | 7.5      |
| 自己資本利益率(ROE)              | 7.2      | 9.9      | 7.6      | 7.1      | 6.2      | 7.6      | 6.9      | △ 3.6    | 24.4     | 6.3      | 6.5      |
| 自己資本比率                    | 51.7     | 53.7     | 55.6     | 52.8     | 50.8     | 51.5     | 51.5     | 46.3     | 53.3     | 52.6     | 53.3     |
| 有利子負債比率(D/Eレシオ)*          | 31.8     | 23.5     | 18.7     | 31.5     | 32.1     | 30.6     | 28.8     | 38.6     | 26.5     | 25.1     | 23.8     |

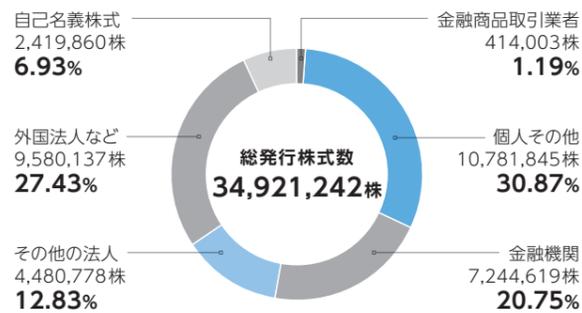
\* リース債務、ゼロクーポン債(転換社債)を含む

## 株式情報

(2023年3月31日現在)

| 株式の状況    |                   |
|----------|-------------------|
| 発行可能株式総数 | 80,000,000株       |
| 発行済株式の総数 | 34,921,242株       |
| 株主総数     | 8,914名            |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所プライム市場     |
| 証券コード    | 6287              |
| 事業年度     | 毎年4月1日から翌年3月31日まで |
| 定時株主総会   | 6月                |
| 株主名簿管理人  | 三菱UFJ信託銀行株式会社     |

### 所有者別株式分布状況



### 株価・出来高の推移



|         |       |       |       |       |       |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 期間高値(円) | 3,855 | 3,500 | 2,972 | 2,918 | 2,383 |
| 期間安値(円) | 2,350 | 1,778 | 1,895 | 1,601 | 1,650 |
| 期末株価(円) | 2,596 | 2,122 | 2,883 | 1,719 | 2,189 |

### 大株主

| 株主名                                | 持株数(株)    | 持株比率(%) |
|------------------------------------|-----------|---------|
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)            | 4,238,000 | 13.04   |
| 公益財団法人 佐藤陽国際奨学財団                   | 3,786,200 | 11.65   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                 | 2,233,400 | 6.87    |
| サトー社員持株会                           | 1,652,311 | 5.08    |
| THE BANK OF NEW YORK 133612        | 1,278,300 | 3.93    |
| 佐藤静江                               | 897,470   | 2.76    |
| 横井美恵子                              | 894,345   | 2.75    |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051 | 875,500   | 2.69    |
| 岩淵真理                               | 794,570   | 2.44    |
| GOVERNMENT OF NORWAY               | 754,150   | 2.32    |

(注) 1. 当社は自己名義株式2,419,860株を保有していますが、上記大株主からは除いています。  
2. 持株比率は自己名義株式を控除して計算しています。

Section 1

イントロダクション

Section 2

トップメッセージ

Section 3

価値創造ストーリー

Section 4

データセクション

## 会社概要

(2023年3月31日現在)

### 会社概要

|        |   |
|--------|---|
| 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  | 東京都港区芝浦三丁目1番1号 msb Tamachi 田町ステーションタワーN     |
| 創業     | 1940年                                       |
| 設立     | 1951年                                       |
| 代表者    | 代表取締役 社長執行役員 グループCEO 小沼 宏行                  |
| 資本金    | 84億円  |
| 連結従業員数 | 5,637名                                      |
| 連結売上高  | 1,428億円                                     |

### 株主・投資家情報

<https://www.sato.co.jp/about/ir/>



### サステナビリティ情報

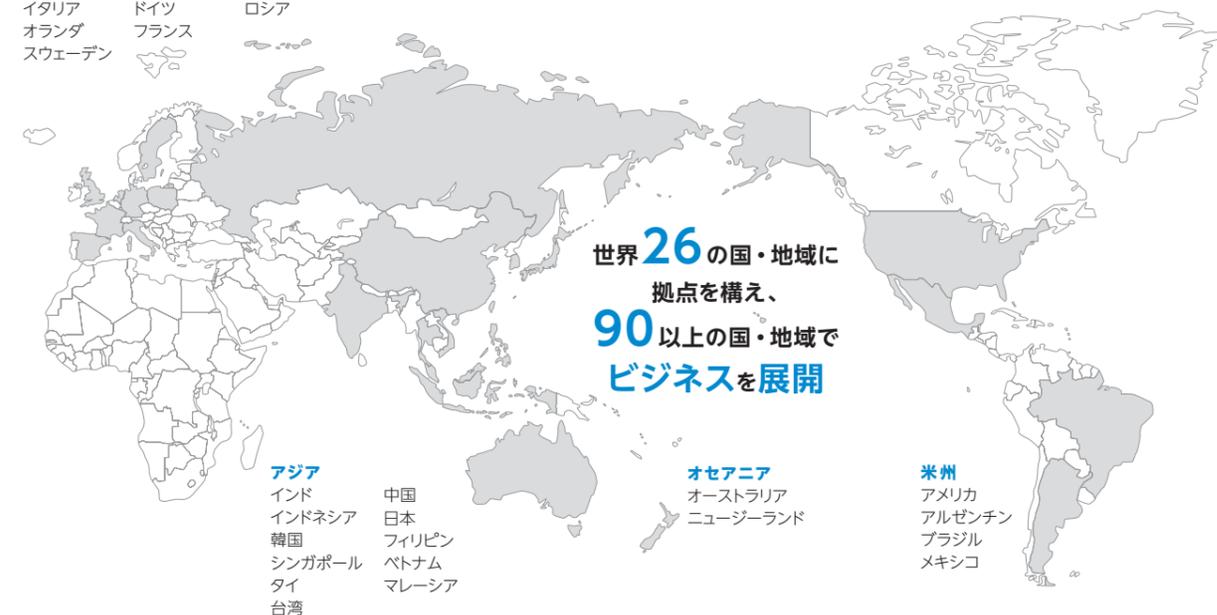
<https://www.sato.co.jp/about/sustainability/>



### 拠点一覧

#### 欧州

イギリス  
イタリア  
オランダ  
スウェーデン  
スペイン  
ドイツ  
フランス  
ポーランド  
ロシア



#### アジア

インド  
インドネシア  
韓国  
シンガポール  
タイ  
台湾  
中国  
日本  
フィリピン  
ベトナム  
マレーシア

#### オセアニア

オーストラリア  
ニュージーランド

#### 米州

アメリカ  
アルゼンチン  
ブラジル  
メキシコ

### お問い合わせ

サトーホールディングス株式会社

IR部 <https://www.sato.co.jp/contact/ir/>

ウェブサイト:  
<https://www.sato.co.jp/>

グローバルサイト:  
<https://www.sato-global.com/>

## 自動認識技術の基礎知識

自動認識技術 (Automatic Identification Technology) とは、バーコード、RFIDなど自動で情報を読み取ったり認識したりできる技術です。自動認識技術は、製造、物流、小売、医療など、さまざまな分野にわたり、私たちの生活の中で使用されています。ここでは、主な自動認識技術の仕組みや特長などをご説明します。



### バーコード

バーコードは幅の異なる長方形のバーとスペースの組み合わせによって情報をコード化したものです。読み取りの信頼性が高く、安価なコストで作成・発行が可能のため、普及率が高く、社会インフラを担っています。

現在、各国で流通しているほとんどの商品にはバーコードがマーキングされ、精算などで使われています。

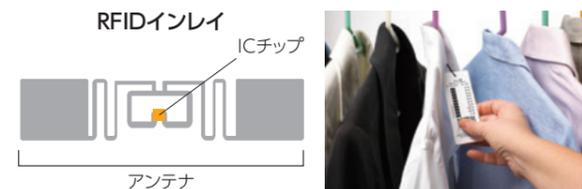


### RFID

RFIDは、Radio Frequency Identificationの略で、電波を用いてデータを非接触で読み書きするシステムです。

表面の汚れにも強く、複数タグの一括読み取りに加え、電波が届く範囲であれば、タグが遠くにある、タグとリーダーの間に遮蔽物がある、といった環境でも読み取りが可能です。

RFIDの技術進展は目覚ましく、商品の入荷検査や在庫照会、棚卸など、さまざまな用途で活用されています。



### 2次元コード

2次元コードは、横方向にしか情報を持たないバーコードに対し、縦方向にも情報を持つコードです。バーコードと比べ数百倍の情報を入れることができ、カタカナや漢字を含むテキストデータを使用できます。小さいスペースでデータを表すことが可能なことから、ウェブサイトへの誘導、テーマパークのチケット、電子部品の管理など、幅広い用途で活用されています。



### 位置測位技術

位置測位技術には、屋外でのモノやヒトの位置を把握するGPS<sup>\*1</sup>と、屋内での位置を測位するIPS<sup>\*2</sup>があります。

サトーグループではIPSを使用し、物流倉庫内の生産性を向上する位置測位ソリューション「Visual Warehouse<sup>®</sup>」を提供しています。IPSによって、物流倉庫内のモノやヒトの動きや距離、滞在時間などの業務プロセス情報を高精度かつリアルタイムで計測することができます。位置測位技術は、自動車の自動運転や、案内、セキュリティ用途、行動分析などにも活用されています。

\*1 GPS: Global Positioning System  
\*2 IPS: Indoor Positioning System



## 用語集

| サトー独自のコンセプト/取り組み  | 説明   |
|---|--|
| タグging  | 自動認識技術を駆使して、モノやヒトにIDや状態などの情報を物理的にひも付け、デジタル化すること。そして、デジタル化した情報を上位システムで処理できるようにしたり、分析によって洞察を得たりすること。   |
| コト売り  | 商品の単品販売ではなく、ハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サポートなどを組み合わせたソリューションを、費用対効果の提示を含めて提案する販売手法。   |
| 自動認識ソリューション事業   | お客様の課題に基づき、自社で開発・製造したバーコード・RFIDプリンタやラベル、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーの技術や商品などタグgingに必要な商品・サービスを組み合わせ、トレーサビリティ、サプライチェーンマネジメント、資産管理などさまざまなソリューションを提供する事業。本事業は日本と海外に区分し、海外はベース事業とプライマリーラベル専業から構成される。 |
| ベース事業   | バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報をタグgingするビジネス。  |
| プライマリーラベル専業   | 商品名などの固定情報をラベルに印刷し、タグgingするビジネス。アルゼンチン、ブラジル、ロシアの3カ国で展開。  |
| DCS <sup>*</sup> &Labeling<br>* Data Collection Systems | ラベルを媒体にモノやヒトにIDなどの情報をひも付け、デジタル化することで現場オペレーションを改善する、サトーグループ独自のビジネスモデル。1990年代半ばから今日に続く。  |
| Tagging for Sustainability                              | DCS & Labelingと同様にタグgingを核としながらも、ラベルにとどまらないさまざまな技術・手法を取り入れた、高度化したタグgingでお客様の経営課題や社会課題を解決し、持続可能な世界への貢献をめざす事業コンセプト。  |
| 現場力   | 価値を生み出していく原動力。さまざまな市場・業界の「お客様の現場と向き合い、課題の本質を捉えることで改善・改革を提案する力」を指す。カパレツジ(あらゆる業界の現場知見)、インテグレーション(組み合わせによる最適解の創出力)、メンテナンス(お客様の現場の継続的な改善力)の3つから成る。   |
| 三行提報  | 従業員が毎日欠かさずに、経営トップに宛てて「会社を良くする創意・くふう・気付いたことの提案や考えとその対策の報告」を3行(100~150文字)にまとめて提出する、1976年から始まった独自の制度。一人一人の従業員の問題意識を高め、創造性を引き出すとともに、企業として外部環境に適応して大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤でもある。                     |
| 四者還元  | 「株主・社員・社会・会社」の四者を等しく重要なステークホルダーとみなし、企業活動によって得た利益をこの四者に分け隔てなく還元するサトーグループの企業理念の一つ。   |