証券コード:6287

サトーホールディングス株式会社　統合報告書

Integrated Report 2018

SATO HOLDINGS CORPORATION

Ceaseless Creativity for a Sustainable World

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

サトー企業理念

社　是　あくなき創造

Mission 使　命

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。

Vision ビジョン

変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。
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。

Credo 信　条

- 「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。

目次

サトーの価値創造

3　トップメッセージ
7　サトーの歩み
9　サトーのビジネスモデル
11　ビジネスの広がり
13　ヘルスケア市場にみるビジネスの広がり
15　財務・非財務ハイライト

サトーの目指す姿

17　中期経営計画
19　海外事業
22　日本事業
25　ゲームチェンジ
29　CFOメッセージ

サトーの持続可能性

31　サステナビリティへの取り組み
32　社会
35　環境
36　特別座談会
39　コーポレートガバナンス
41　役員紹介

データ集

43　2017年度（2018年3月期）事業概況
45　11年間の財務ハイライト
47　株式情報
48　会社概要
49　自動認識技術の基礎知識
50　用語集

編集方針

2018年統合報告書では、サトーグループによる中長期的な価値創造のストーリーを、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た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。

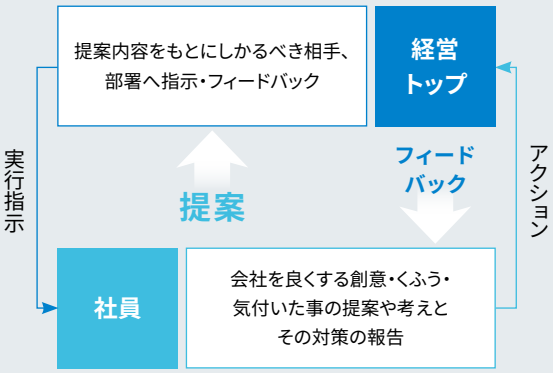
40年以上続く、変化の源泉

三行提報による「全社員参画型の経営」

創業者、佐藤陽は「経営者だけでは決して会社を運営し、発展させ続けることはできない。全社員の力を結集させ世界社会の発展に貢献できる会社にしたい。」という想いから、1976年に「三行提報制度」を開始しました。この制度は毎日全社員一人一人が経営トップ宛てに、「会社を良くする創意・くふう・気付いた事の提案や考えとその対策の報告」を行う仕組みです。全社員から毎日、現場で得たお客さまの声、または市場情報など多くの提案や報告が書かれた三行提報が提出されています。これがまさに経営の原動力となり、社内における変化の源泉となっています。

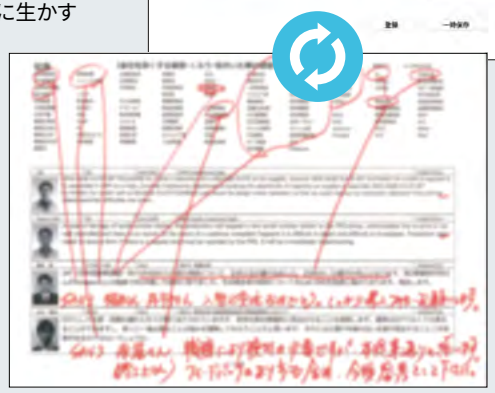
社員にとっては日々「考える習慣」が身に付きます。「会社を良くするためには、どのようにすれば良いのか?」全社員が常に問題意識を持って行動することが習慣化します。また三行(127文字)に文章をまとめることによって、物事に対する考えをまとめる力、文章力も鍛えられ、人財育成にもつながっています。

40年以上続き、文化として根付いている三行提報制度のデータ(現場の声)は既に800万件におよび、社是である「あくなき創造」の根幹を成しています。今後も三行提報制度を通じ、小さな変化を繰り返しながら人と会社を成長させ、社会に貢献していきます。



日々の業務に生かす

三行提報
入力画面



社員から提出された三行提報をもとに経営トップから関係部署に改善指示が出されます

三行提報はホームページからもご確認いただけます。
http://www.sato.co.jp/company/management/sangyo-teiho.html

トップメッセージ

新たな経営方針：

「凡事徹底・連携・挑戦」

サトーホールディングス株式会社
代表取締役社長兼CEO
小瀧 龍太郎

本業の自動認識ソリューション事業を進化させることを通じ、お客さまと社会の期待に応え、最も信頼される企業を目指します

「凡事徹底・連携・挑戦」戦力の最大化でグローバル成長加速へ

平素より格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

4月1日付で、代表取締役社長兼CEOに就任致しました小瀧龍太郎です。

私は長らく日本事業の第一線で営業の現場に携わり、徹底したお客さま志向で自動認識ソリューション事業の拡大・強化に努めてきました。また、近年は自動認識ソリューション事業に付加価値や戦略的アライアンスをプラスしてお客さま価値の創出に全力で取り組んでいます。私はこの取り組みを、サトーグループの成長ドライバーと位置付けている海外市場でも加速させ、グローバルでオンリーワンの強さを持った企業グループへとサトーを成長させたいと考えています。「持続可能な成長力と収益基盤の確立」を目指し、企業価値を高めるために、強い信念を持って取り組んでいきます。

この着実な実行のために、私は「凡事徹底・連携・挑戦」を新たな経営方針として定めました。

日頃、お客さまと接する社員は「お客さまの期待を超える」ことを目指して活動しています。お客さまの視点に立って真の課題を探り、社内外を巻き込んで解決策を提案・実行する。そのためには、なすべきことを着実に徹底することが大切です。達成のための小さな積み重ねの先にこそ、非凡な成果があります。当たり前のことを他がまねできないレベルまで極めていく、その決意を「凡事徹底」という言葉に込めました。世界中の社員一人一人が部門や国境も超えたチームとして「連携」し、社是「あくなき創造」の精神で、常に新しい考えや新しい付加価値の追求に「挑戦」していく。この方針を、実践することが当たり前になるよう、社員と共に努力し、お客さまと社会のご期待に応え、必要とされ続ける存在を目指していきます。

現場でのタギングこそが、私たちの価値創造の根源

1962年にハンドラベラーを開発、販売して以来、当社はモノに情報を貼り付ける「タギング」を軸とする事業を展開してきました。工場や物流倉庫、病院などお客さまの現場で、人やモノにタギングを行い、正しく上位システムへ情報（データ）を受け渡し、業務全体の生産性を向上させること。これが現在の私たちの提供する価値の根源となっています。

私は営業としてお客さまと接してきましたが、現場ごとに異なる環境の中で、オペレーションを止めることなく、どのように課題を解決するか真剣に考えてきました。自ら現場へ行き課題解決の仮説と検証を繰り返してきたことが、当社の最大の強みである「現場力」を築き上げたと自負しています。

時代を経ることでお客さまの悩みは、高度化・多様化してきましたが、当社は悩み一つ一つに応え、「正確」、「省力」、「省資源」、「安心」、「環境」、そして「感動」と、提供できる価値を広げてきました。この長い年月をかけて築き上げた価値をグローバル規模で提供し、もっと多くのお客さまの現場課題を解決したい。社長となり、この想いをさらに強くしています。

技術トレンドの進化に合わせ、自らを進化させ続けることが経営課題

IoTやビッグデータ、AI、ロボットといった技術革新が進む一方で、現場では人手不足、食や医療に関する安心・安全への対応といったさまざまな課題を抱えています。技術革新の世界的トレンドを捉え、経営における理想と現場のギャップを埋めるのが、我々の提供する自動認識ソリューションと考えています。（P.18参照）

すなわち、自動認識ソリューション事業は成熟事業ではなく、海外はもとより、日本市場においても、今後さらなる成長が期待できる事業なのです。

しかし、現時点で当社が解決できる課題も、技術革新のトレンドが大きく変化すれば、私たちの持つノウハウや技術だけでは、対応することができません。こうしたトレンドの進化に合わせ、自動認識ソリューションも進化させ続けることこそが、私たちの重要な経営課題なのです。従前から進めてきたサプライチェーンのトレーサビリティ支援など、お客さまの業務を俯瞰し、ソリューションを拡大・進化させることで将来の大きな需要を取り込んでいきたいと考えています。

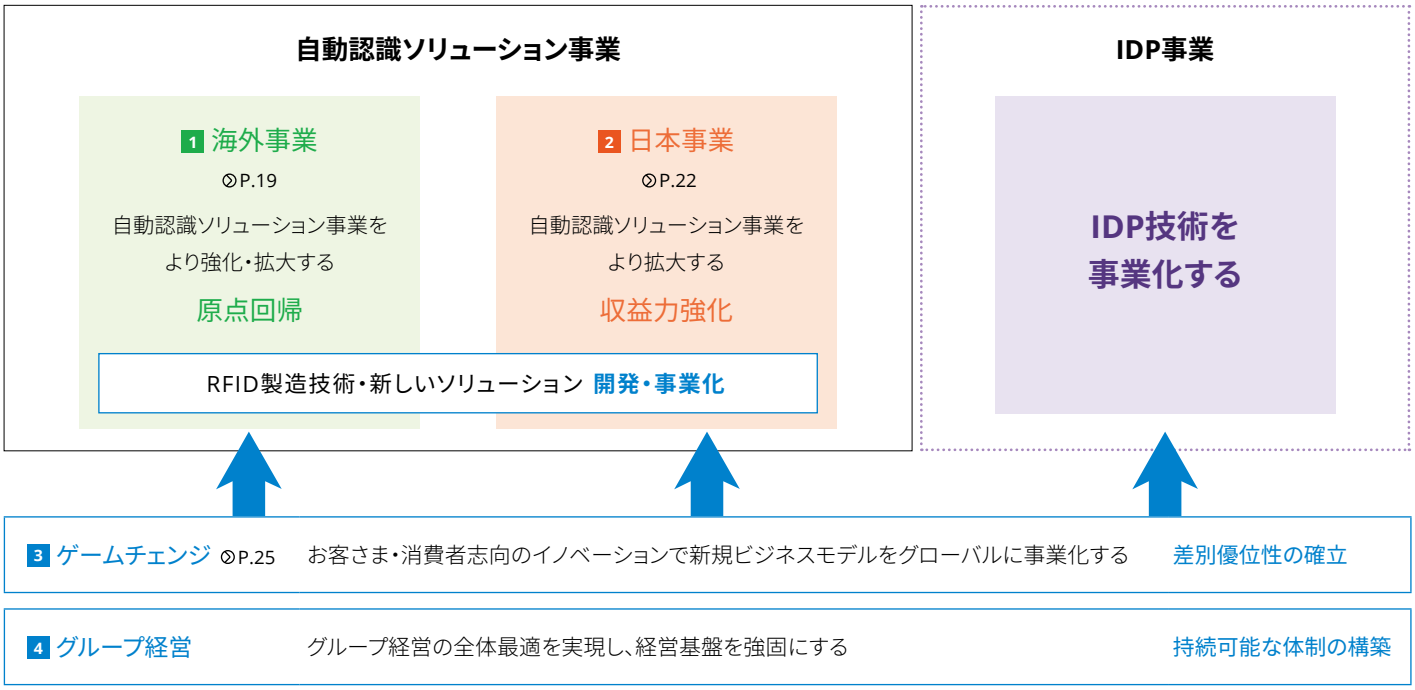
中期経営計画が目指すもの

私は中期の経営目標として、「自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、持続可能な成長力と収益基盤を確立する」を掲げています。下図の通り、本業である自動認識ソリューション事業の収益力強化と、新たな事業モデルの創出を骨子に、成長ポテンシャルのある本業のさらなる強化・拡大のため、中長期的な成長ドライバーである海外事業を戦略の第一の柱に位置付けます。さまざまな市場・業界でのビジネスで培った知見・ノウハウを武器に、海外事業の強化を図ります。国内は、人手不足などの社会課題に対して、位置測位や画像認識などの技術を取り入れた新たなソリューションを提供して、お客さまの課題を解決し、価値を創出することで、収益力の強化に取り組みます。また、戦略3のゲームチェンジでは、優位性のある新たな技術やソリューションを開発して、事業化することに専念します。IDP（インライン・デジタル・プリンティング）事業は、ラベルなどの媒体を用いない新しいマーキング技術で、モノクロやカラー印字技術として、開発段階にあります。グループ経営についてはオペレーションや人財など、グローバル全体での最適化により、経営基盤を強固にし、持続可能な体制を構築していきます。

海外事業を成長させるための具体的な施策を強化

国ごと、市場ごと、業界ごとに経営課題や現場課題は異なり、その変化も勢いを増してきています。グローバルに起こっているこの大きな変化を当社では事業機会と捉えています。海外事業の2017年度の売上高は前年度比9.4%の増加と、本来当社のポテンシャルに比べると満足のいく結果ではありませんでした。要因としては、方針や戦略が現場一人一人に納得できる具体的な施策にまで落とし込まれておらず、また推進体制も不十分だったことが挙げられます。新たな海外戦略においては、実際にお客さまの課題と対峙して価値を提供する現場社員が具体的にどのように動いたら良いのかを、施策レベルにまで落とし込みます。同時に個々の社員が持つノウハウ「個別解（暗黙知）」を社内システムで見える化し、その集積から「共通解（形式知）」を共有する推進体制の整備も進めます。このような施策を海外事業でも愚直に推し進め、目標の達成を目指します。

中期経営計画の骨子



私たちが狙うゲームチェンジ

私たちが狙うゲームチェンジとは、消費者を含むBtoBtoCのお客さま志向のイノベーションで新規ビジネスモデルをグローバルに事業化することです。

その一つが、RFID（ICタグ）を使ったソリューションです。コンビニやアパレルなど小売業をはじめとする多くの業界が、人手不足への対応や効率化など働き方改革の要請を背景に導入し、市場規模の飛躍的な拡大が見込まれています。このRFIDの高い将来性を見据え、当社は、バリューチェーンを一気通貫する製造設備を自社開発することを決定しました。独自の製造設備の導入により、製造コストの大幅な削減に加え、お客さまの要望に応じた柔軟なサイズ加工、アンテナ設計、さらに高い読み取り率が可能となるメイドインジャパンの高品質なRFIDが提供できるようになります。この生産設備を武器にこの市場を席巻し、ゲームチェンジを起こしていくことを目指します。

もう一つのゲームチェンジが、IDP技術です。IDPの特長は生産・梱包の最終工程で可変情報が印字できることから、梱包材の多品種在庫が一切不要となり、梱包材のデザインやメッセージを一人一人の消費者に合わせたパーソナライズされた情報として伝達し、「感動」をお届けすることができる点にあります。IDP事業は、2020年度にはブレークイーブン、2025年度には50億円の営業利益を目標としており、大きな収益事業へと成長させていくつもりです。

持続可能な成長を実現する基盤づくりを継続

当社は本業を通じた社会の課題解決への取り組みをさらに強化し、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目指しています。

人財育成においては、「人を育て、ビジネスを築く」ことを基本的な考えとしています。企業理念をベースとして、お客さまの現場課題を理解しソリューションを提案できる「現場力」を持った人財の育成を、グローバルで強化していきます。

また、1976年から40年以上続く「三行提報」により、現場の忌憚のない意見・情報が、私たち経営層に毎日届きます。経営層から一番遠い「現場」で何が起きているかを認識し、現場を変えるきっかけとなるため、持続可能な成長を支える非常に有効な仕組みとなっています。

ガバナンス面については、1999年に社外取締役制度を導入し、ガバナンス体制を強化してきました。現在、当社の取締役会は過半数が社外取締役であり、企業経営者、法律の専門家、学術研究者とそのバックグラウンドも多様です。取締役会は、業務執行を担当しない取締役が輪番で議長を担当するなど、全員が自由闊達に意見できる環境としています。社外取締役からはさまざまな分野の知見を生かした提言もあり、積極的に経営に取り入れています。

最後に

引き続き、事業活動で得られた成果は株主の皆さま、社員、社会、会社の四者に積極的に還元していきます。こうした還元の方針の下、2017年度の1株当たりの年間配当金は前年度より5円増額し65円で株主総会の承認をいただきました。2018年度は70円を予定しており、今後も安定増配を継続していきます。

新たな経営の舵を任されることになり、ステークホルダーの皆さまの期待をひしひしと感じています。中期経営計画の達成、そしてさらなる企業価値向上のためには、皆さまとの建設的な対話が不可欠です。忌憚のないご意見をお待ちしています。

今後も経営にまい進しますので、引き続きサトーグループへの変わらぬご支援をいただきたく、何卒よろしくお願い申し上げます。

サトーホールディングス株式会社
代表取締役社長兼CEO

小瀧 龍太郎

サトーの歩み

お客さまの現場の悩みを、「なんとかしたい」

現場課題の解決に取り組み続けた78年

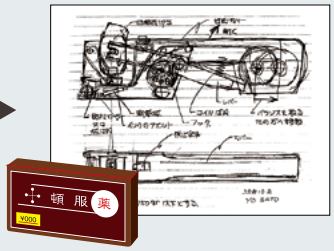
工場、倉庫、店舗をはじめとした現場で働く人たちのお困りごとを「なんとかしたい」。創業者、佐藤陽のその想いから、当社は竹材加工機、ハンドラベラー、バーコードプリンタと、いくつもの商品を生み出してきました。そして今では、商品の開発・販売という、ものづくり主体のビジネスから、ソリューション事業へと舵を切り、お客さまの現場の課題を解決するお手伝いをしています。ビジネスは時代と共に変化していきますが、創業から78年たった今でも、お客さまの現場を想う創業の志は変わらず、今日にも受け継がれています。

1962年 世界に先駆けて発明したハンドラベラー

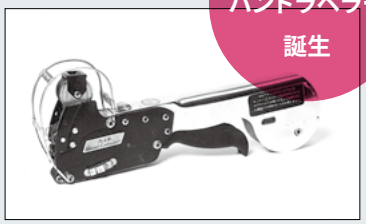
当時の値付け作業は印字した貼符帳の値札をちぎり、水で糊を活性化させ、商品へ貼り付けていました。

小売業が急成長し、取り扱い商品が増える中、百貨店、スーパーなどでは値付け作業に大変な労力が必要でした。

ハンドラベラー構想時の設計図



創業者の佐藤陽が、当時薬局の薬箱で使用されていた粘着紙の値札から、機械式価格印字貼付機の着想を得て開発。



世界各国で販売され、サトーを代表する商品になると共に、モノに情報を貼り付けるタギングにより「情物一致」を実現するという今日のビジネスモデルを築くきっかけとなりました。

1940年
創業。竹材加工機の製造販売を開始

1958年
新聞紙などの商品を束ねる結束機の製造販売を開始

1962年
ハンドラベラーの製造販売を開始

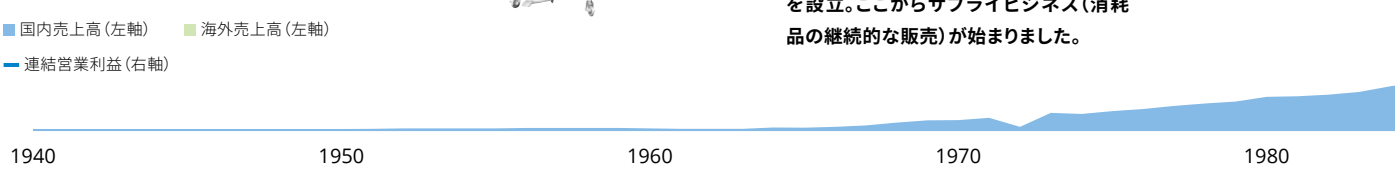
1964年
ラベルの製造を開始

ハンドラベラー用ラベルの自社生産体制を設立。ここからサプライビジネス（消耗品の継続的な販売）が始まりました。

1981年
世界初熱転写方式バーコードプリンタを開発

世界初

国内外売上高推移



そして今、さらに進化した自動認識ソリューション事業へ

1990年代〜

独自のビジネスモデル「DCS & Labeling※」の提供を開始

バーコードや2次元コードなどの自動認識技術を活用してお客さまの現場の人やモノに情報をひも付ける「情物一致」をし、上位システムへ送るサトー独自のビジネスモデル。

現場の用途に合わせてラベルやプリンタ、ソフトウェア、周辺機器を組み合わせたシステムを構築し、導入後の保守サポートまで総合的なソリューションを提供。

※ Data Collection Systems & Labeling

2010年代〜

ビジネスモデルの進化「DCS & Labeling+One」

お客さまニーズの高度化を受けて、オープンなイノベーションやパートナーシップを活用し、「DCS & Labeling」に音声認識や位置測位技術などの「+One」を組み合わせてお客さま価値をさらに向上させるビジネスモデル。

2014〜2015年

世界で初めてIoT技術を搭載したラベルプリンタ「CLNXシリーズ」を販売。

ダウンタイムを限りなくゼロにするため、IoTで24時間365日現場を見守る保守サポート「SOS（SATO Online Services）」を提供開始。

世界初

SOS SATO Online Services

2017年

オリジナルRFIDサプライの自社生産を本格化

1986年

マレーシアにハードウェア製造工場を建設

2018年度目標

連結売上高

1,200 億円

連結営業利益

73 億円

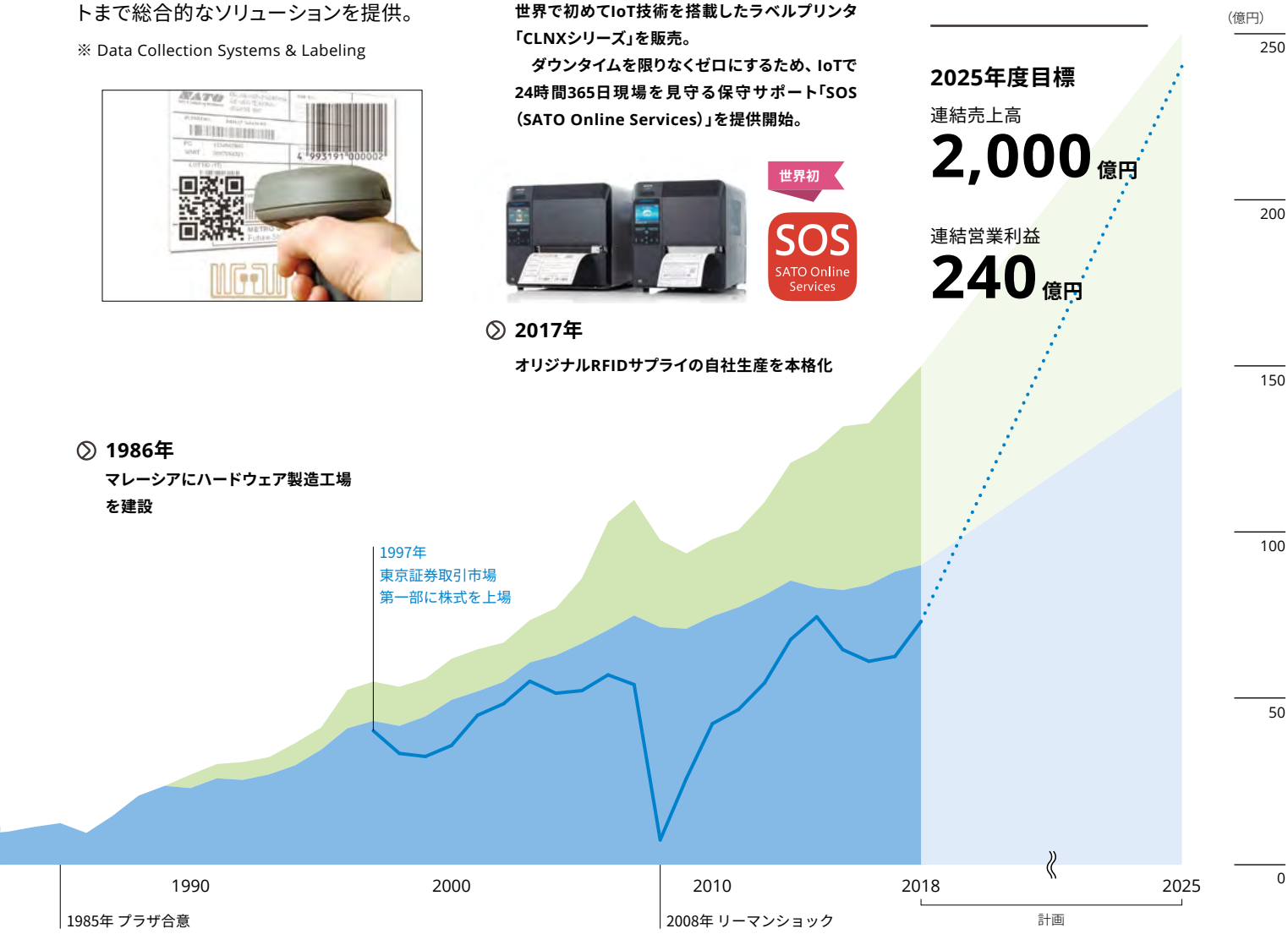
2025年度目標

連結売上高

2,000 億円

連結営業利益

240 億円



人とモノ、情報がつながる社会を支える

自動認識ソリューション事業

お客さまの経営における理想と現場のギャップ（課題）

市場

- リテール
- 製造
- 食品
- 物流
- ヘルスケア
- 公共

詳しくはP.18

DCS & Labeling+One

上位システム

現場の人・モノの情報を、デジタル化して

商品・サービス

- ハードウェア
- サプライ
- ソフトウェア
- 保守サポート

自動認識技術

- バーコード
- 2次元コード
- RFID（ICタグ）
- 位置測位

市場ごとのサプライチェーン

Case Study

食品の例

原料 → 製造 → 配送

サトーグループのビジネスモデルであるDCS & Labeling+Oneは、自動認識技術とハードウェアを組み合わせ一貫処理するソリューションで、「現場の人やモノに情報をタギング=情物一致」させ、データとして上位システムへ届ける仕組みです。お客さまの現場ごとに運用は異なり、抱える課題も異なります。それらを解決することは、一朝一夕でできるものではなく、市場ごとのサプライチェーンにおける、個々の現場の知見が必要とされます。当社グループの社員は、自ら現場へ足を運び、運用を知り、課題を把握し、その解決策を提案する「現場力」を土台としたソリューションを提供しています。当社グループは、このDCS & Labeling+Oneを中心として、社会の課題解決に取り組み続けていきます。

※ ERP：Enterprise Resources Planning（基幹システム）　WMS：Warehouse Management System（倉庫管理システム）　MES：Manufacturing Execution System（製造実行システム）

ビジネスの広がり

自動認識ソリューションの進化

業務プロセス全体を最適化し、生産性を高めるソリューションを提供

パートナー企業

上位システム（ERP／WMS／MESなど）

1. 現場の人やモノの情報（ID・位置・時間・動線など）がデジタル化され、リアルタイムに上位システムにつながる
2. 経営課題解決のためのモニタリング、分析、可視化の精度が高まる

上位システムとのデータ連携でお客さま価値を高める

サトーグループ

業務工程の入口から出口まで

各業務単位の課題解決

サトーグループは、これまで、お客さまの一つ一つの各業務単位の課題を解決するため、人やモノに情報をタギングし、上位システムに届けるビジネスを提供していました。そして今、技術革新により、タギングした人やモノの位置や動きまでをデータとしてリアルタイムに取得できるようになりました。各業務単位の課題解決のみならず、業務全体のプロセスにおける課題まで解決するお手伝いをしています。それらの情報を上位システムへ届けることにより、現場をモニタリング、分析、可視化し、より幅広い業務プロセス課題の解決に貢献しています。

また、パートナー企業が提供するERP（基幹システム）やWMS（倉庫管理システム）などをはじめとした上位システムが、より効果的に機能するためには、現場の正確な情報が、リアルタイムに届けられる必要があります。当社グループのソリューションにより、それらの情報提供を実現し、パートナーが提供するソリューションとの連携を広げ、お客さま価値を高めています。

創出されるお客さま価値の例

生産性の向上

倉庫内業務改善

人手不足が社会問題となる中、インターネット通販が急成長し、倉庫で取り扱うアイテム数が増加する一方で、一件当たりの購入点数は減り、生産性を悪化させています。そのため、物流現場では多くの人員を雇うこととなり、その教育の工数、ベテランと新人の生産性の違いが課題となっています。当社グループは、現場を3Dマップ化し、作業の開始位置からの最短経路を算出することで、庫内業務の多くを占める「歩く、探す」という業務プロセスを最適化するソリューションを提供しています。

食の安心・安全

トレーサビリティ

近年の輸入食品の増加や、食品偽装、異物混入、訪日外国人の増加などにより、食品の内容・成分表示、製造工程管理、トレーサビリティの要求が高まっています。当社グループでは、食品製造工場の川上からラベルによる管理を行うことで、食品が家庭の食卓に届くまでの流れをデータ化し、可視化しています。それにより、どの地域の、どの食材が、いつ、どのような流通経路をたどって、どのように加工されたのかを把握するトレーサビリティを可能としています。また、正確な内容表示、食品表示法へも対応することで、食の安心・安全をお手伝いしています。

リードタイム短縮

SCM※の見える化

アパレル業界において在庫不足による売り逃しや欠品、在庫過多による処分品、不良在庫は経営の大きな課題となっています。当社グループでは、製造工程の川上からRFIDによる管理を行うことで入出荷検品の効率化、工場から店舗へ商品が届くまでの時間「リードタイム」の短縮を図っています。リードタイムの改善により、見込み生産量の確度が高まった上で生産に着手できるため在庫の適正化につながっています。

※ SCM：Supply Chain Management（サプライチェーンマネジメント）

患者さんの安心と現場の効率を高める

IoT院内ソリューション

当社グループのサトーヘルスケア株式会社では、先進技術の利用により医療サービスの変革を目指す「スマートホスピタル構想」を掲げる名古屋大学医学部附属病院のメディカルITセンターと共同でICT／IoT技術で医療サービスや安全性の向上を実現する実証研究を実施し、患者さんの安心・安全や現場を効率化するためのお手伝いをしています。

医療現場が抱える課題

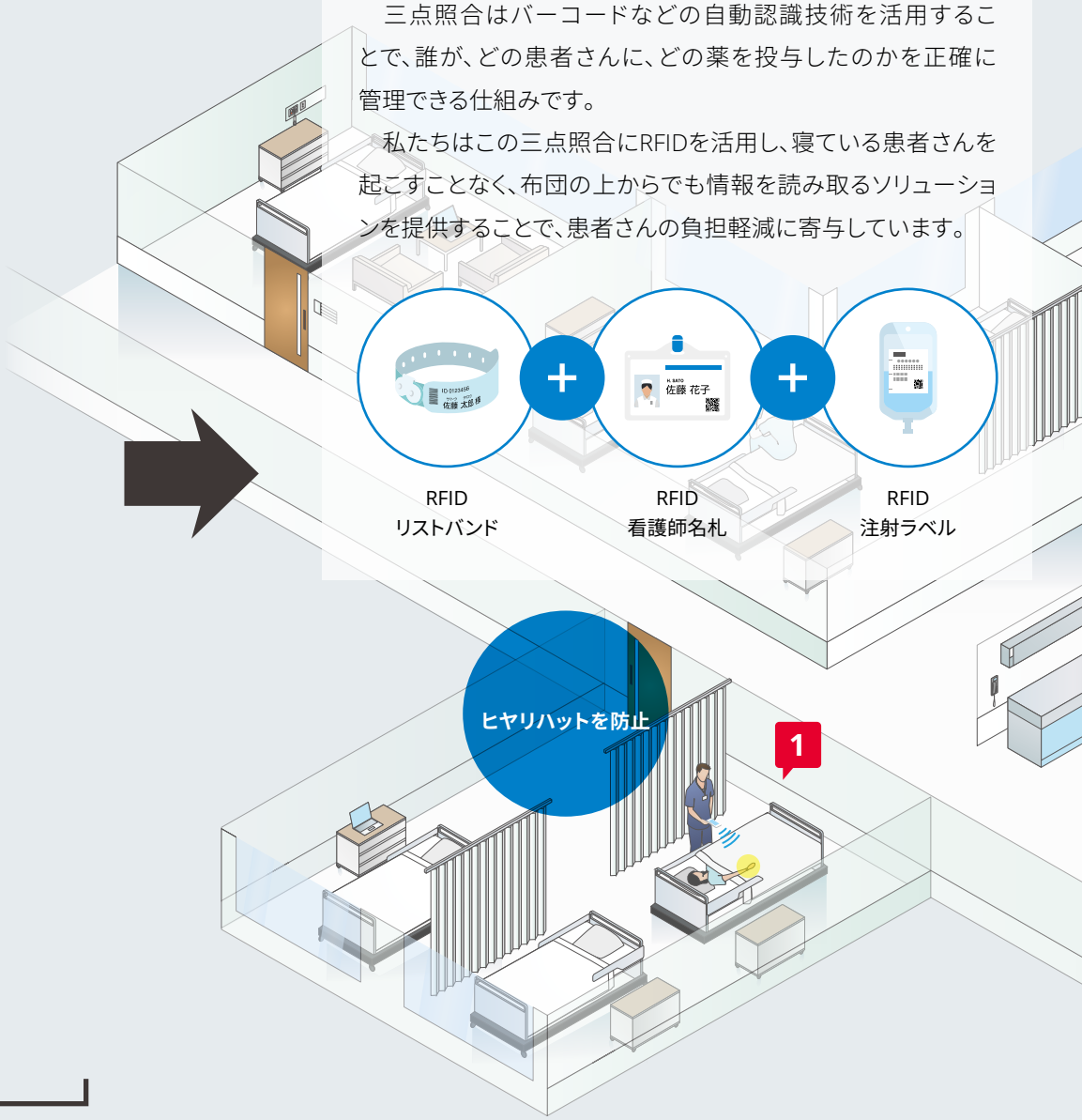
- 看護師の人手不足
- 投薬・投与におけるヒヤリハット
- 求められるケアの質

RFID（ICタグ）による三点照合

1 患者さんの負担を軽減

三点照合はバーコードなどの自動認識技術を活用することで、誰が、どの患者さんに、どの薬を投与したのかを正確に管理できる仕組みです。

私たちはこの三点照合にRFIDを活用し、寝ている患者さんを起こすことなく、布団の上からでも情報を読み取るソリューションを提供することで、患者さんの負担軽減に寄与しています。



お客さまの声

医療費の削減が余儀なくされる一方、超高齢化や疾患概念の拡張に対応し、さらなる安心・安全の医療を広く提供し続けるためには適切なIT技術の導入が必須です。また、導入による業務効率の改善はコスト削減だけではなく必ず安全性の向上につながります。サトーヘルスケア社には他社の追随を許さない幅広い物流、業務管理ITソリューションおよび運用ノウハウで当院の推進する「スマートホスピタル構想」を力強くご支援いただいています。

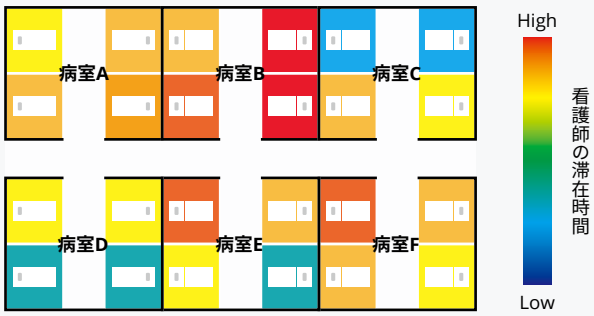
名古屋大学医学部附属病院
メディカル ITセンター
特任助教 博士（医学）
大山 慎太郎 様

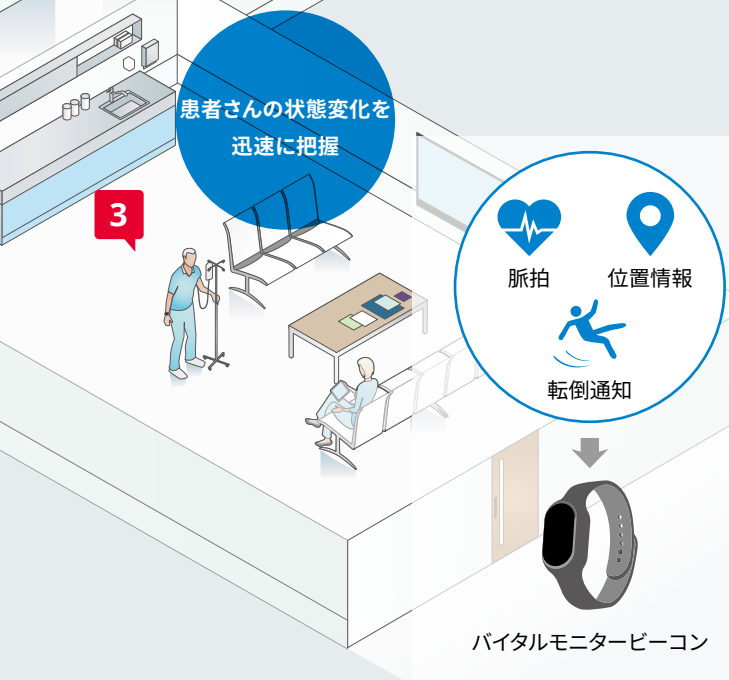
位置測位技術で働き方を見える化

2 医療サービスを向上

患者さんのケア、コミュニケーション、投薬、医薬品・書類管理など、看護師は非常に多くの業務を日々行っています。位置測位技術により看護師の業務プロセスを可視化、把握することで、適切な人員配置や異常時対応の迅速化など、医療サービスの質を向上させることが可能になります。

高精度屋内位置測位システム





バイタルモニタービーコン×位置測位技術

3 入院中の患者さんを見守り

患者さんの腕に、バイタルモニター機能付きのリストバンドを装着することで、脈拍数や活動量、ストレスレベル、位置情報を取得することができます。

これにより、患者さんの状態を把握できるため、転倒など、万が一の事故があった際にも、看護師がすぐに駆け付けることができ、患者さんが安心して入院できる環境の構築につながっています。

財務・非財務ハイライト

財務

POINT

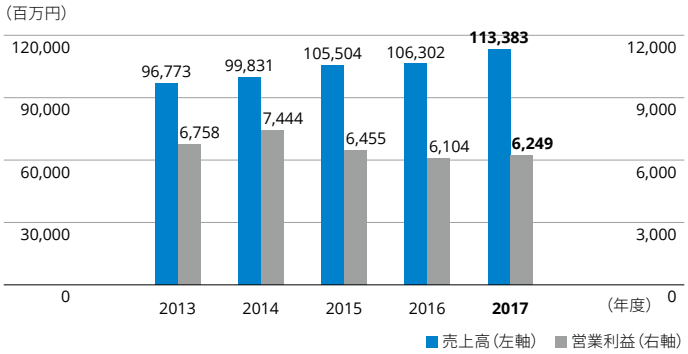
2017年度の連結業績は売上高1,134億円（前年度比106.7%）、営業利益62億円（同102.4%）、親会社株主に帰属する当期純利益は41億円（同126.5%）で増収増益となりました。売上高は5年連続で過去最高を更新し、主力の自動認識ソリューション事業は日本が好調に推移して3年ぶりに過去最高益を達成致しました。

売上高／営業利益

売上高

113,383百万円

営業利益は伸び悩むも、2017年度はIDP事業に係るコスト増を吸収して増益を確保しました。

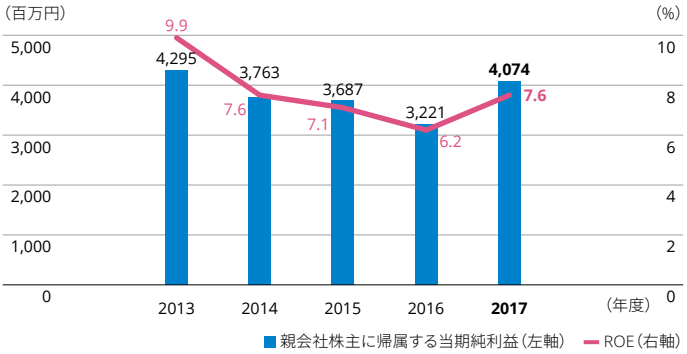


親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

ROE

7.6%

2017年度は特別利益要因もあり、それまでの下降傾向から回復しました。

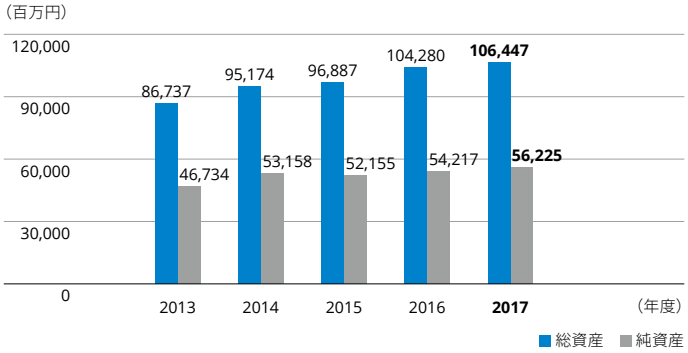


総資産／純資産

純資産

56,225百万円

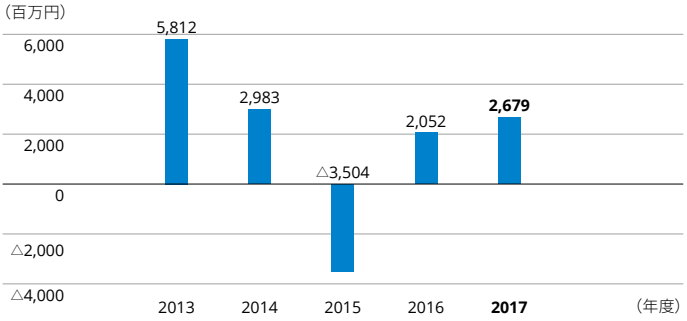
緩やかな増加傾向を継続しています。



フリーキャッシュフロー

2,679百万円

2015年度の基幹システム投資等に伴うマイナスを除けば、フリーキャッシュフローを継続的に創出しています。

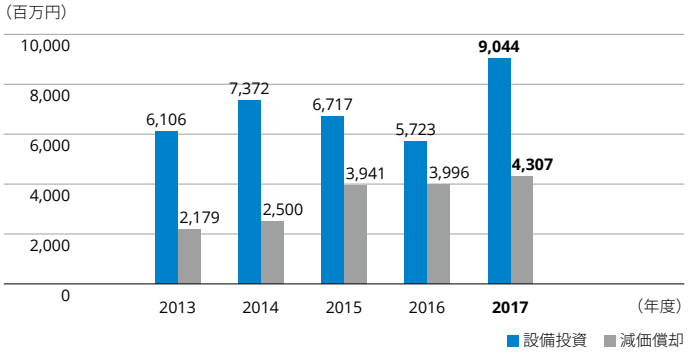


設備投資／減価償却

設備投資

9,044百万円

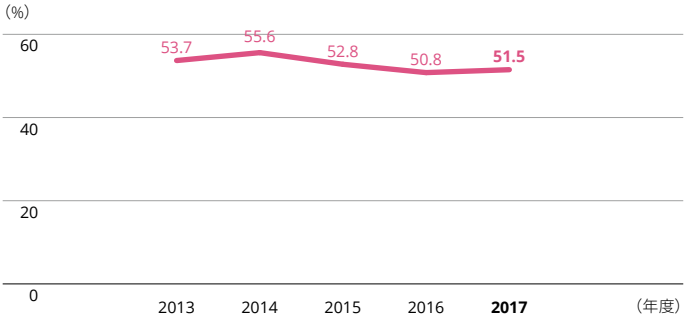
2017年度の設備投資は、生産設備増強および工場移転により一時的に増加しました。



自己資本比率

51.5%

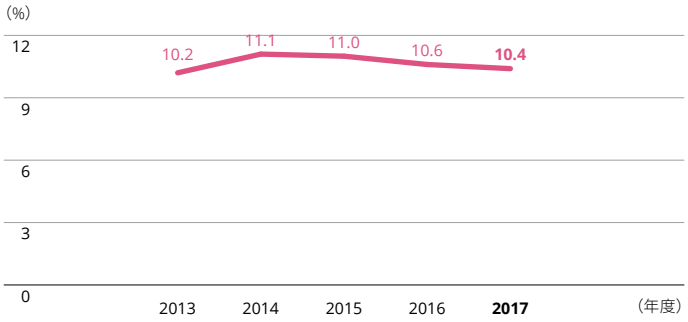
50%以上での健全性を維持しています。



EBITDAマージン

10.4%

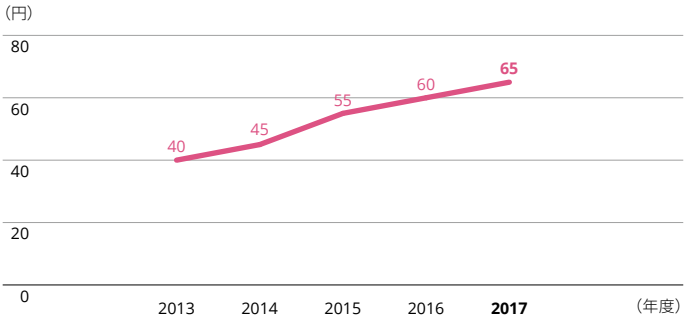
のれん償却等控除前の利益指標は、安定的に推移しています。



1株当たり配当金

65円

安定増配を継続しています。



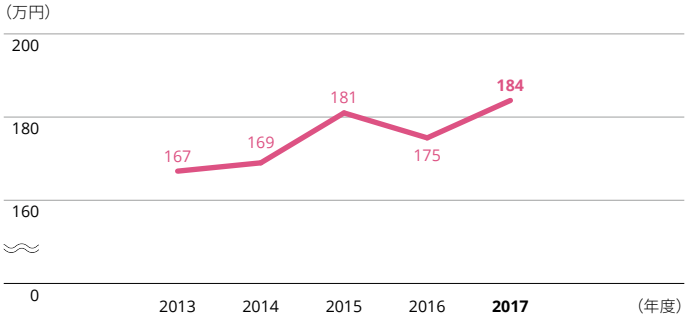
非財務

1人当たり生産性

1人当たり生産性＝営業利益（除くのれん償却費・基幹システム減価償却費）／実働人員数

POINT

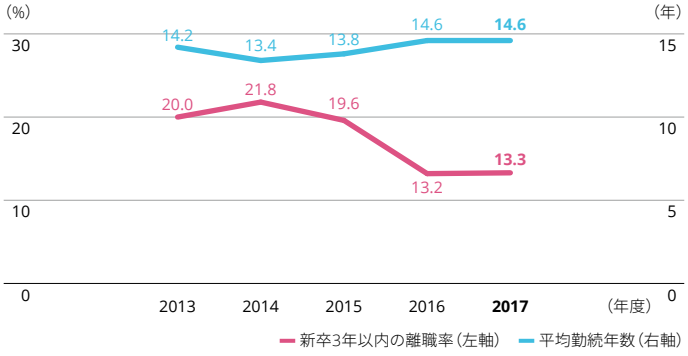
主に収益回復により1人当たりの生産性が向上。来期以降、営業や業務効率改善効果の寄与を見込んでいます。



新卒3年以内の離職率／平均勤続年数

POINT

新卒1、2年目研修の充実化などにより新卒3年以内の離職率が改善。社員のワーク・ライフ・バランスを実現する各種制度の改善で平均勤続年数が長期化の傾向にあります。

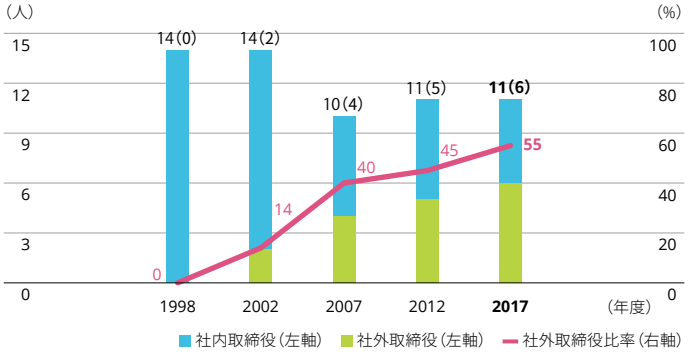


取締役人数／社外取締役比率

（ ）内は、社外取締役人数

POINT

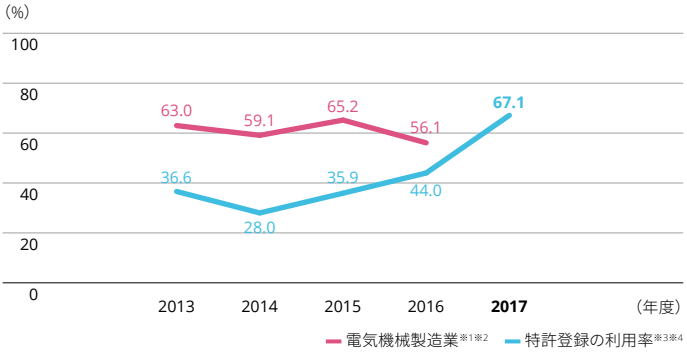
1999年から社外取締役を置き、さらに2002年より複数となり、その後重要性が増す中で現在は取締役会の過半数を社外取締役で構成しています。



特許登録の利用率

POINT

お客さま価値につながる特許の取得を念頭に取り組みを進めた結果、利用率が増加傾向にあります。



※1 特許権（所有）の利用率　※2 出典：特許行政年次報告書2015～2018年版
※3 特許登録は、登録日基準です　※4 社内調べ

中期経営計画

2018-2020年度サトーグループ中期経営計画

サトーグループは新体制の下、自動認識ソリューション事業にこれまで以上に経営資源を傾け、持続可能な成長と収益基盤をより強固なものにしていくために、2018-2020年度サトーグループ中期経営計画（以下、中計）を策定しました。変化するお客さまニーズに対して、さらなる価値を創造していくためには、社員一人一人の能動的なアクションにこだわることが必要との考えから、「1人当たり生産性」の指標を新たに加えました。

さらに、2025年度に連結売上高2,000億円、営業利益240億円、営業利益率12%を長期目標と定め、ここを見据えた長期的視点で経営をしていきます。2025年度には海外事業の利益が日本事業を逆転する計画としています。また、IDP事業に関しては、現時点において商業化が見込まれる技術をベースに計画を策定しており、2020年度にブレークイーブンを計画しています。既にお客さまから高い関心をいただいている案件を着実に収益化することに集中していきます。

1 経営目標

（百万円）

	2017年度 実績	2018年度 計画	2019年度 計画	2020年度 計画	GAP 2017年度比
売上高	113,383	120,000	126,000	135,000	6.0%※1
海外売上高比率（%）	37.8	39.9	41.6	43.6	+5.8pt
営業利益	6,249	7,300	9,300	12,800	27.0%※1
営業利益率（%）	5.5	6.1	7.4	9.5	+4.0pt
EBITDAマージン（%）	10.4	10.8	12.0	13.3	+2.9pt
ROE（%）	7.6	7.4	9.5	12.0	+4.4pt
1人当たり生産性※2（万円）	184	190	210	250	10.7%※1

2025年度 計画
売上高 200,000
営業利益 24,000
営業利益率 12%

※1 CAGR
※2 1人当たり生産性＝営業利益（除くのれん償却費・基幹システム減価償却費）／実働人員数

2 投資計画

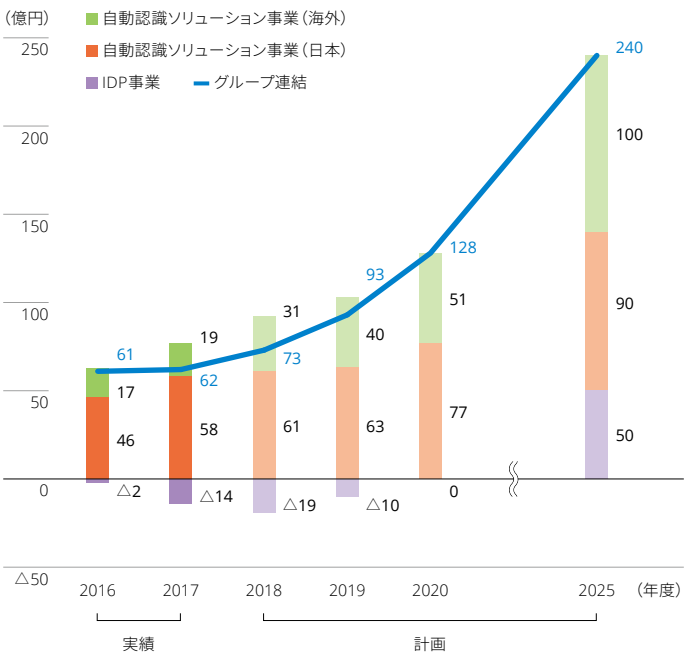
中計では戦略にひも付いた具体的な投資を8つ定め、それぞれに推進オーナーを置きました。意思決定のスピードを上げ、実行していきます。

8つの投資計画

1. 海外で自動認識ソリューション事業を担う人財への投資
2. 高速RFID製造設備の自社開発
3. サプライ生産設備をグローバルで最適化
4. 海外プライマリー事業のグローバルネットワーク確立
5. 戦略モデルプリンタの研究開発
6. グローバルセールスインフラ（CRM※）の整備
7. 日本におけるソリューションサービスの海外向け開発と展開
8. IDP技術とIDPソリューションビジネスの開発

※ CRM：顧客情報管理システム

3 営業利益（事業別）



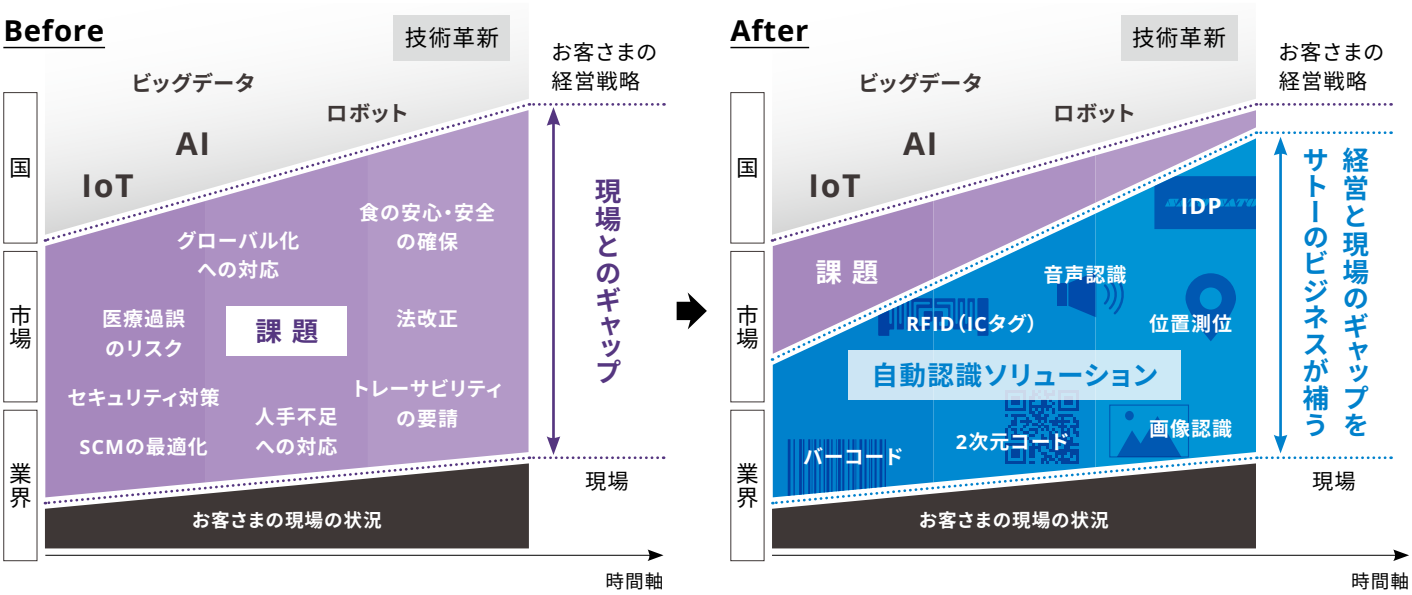
4 3つの成長戦略

4-1. 自動認識ソリューション事業の成長・進化

IoT、AI、ロボットなど、技術が進展していく中、その技術を経営戦略に生かしたい経営者が描く理想と、現場の実態には大きなギャップがあります。

私たちは、時代の技術・トレンドを捉え、現場の課題を解決する「自動認識ソリューション事業」をグローバルで成長・進化させ、ギャップを補います。

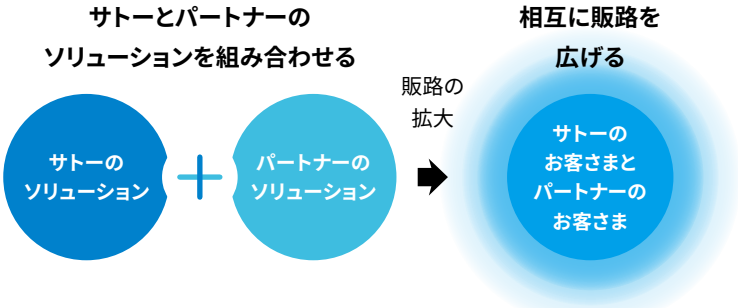
自動認識ソリューションが担う役割



4-2. グローバルアライアンスによるビジネスの創出と広がり

P.21参照

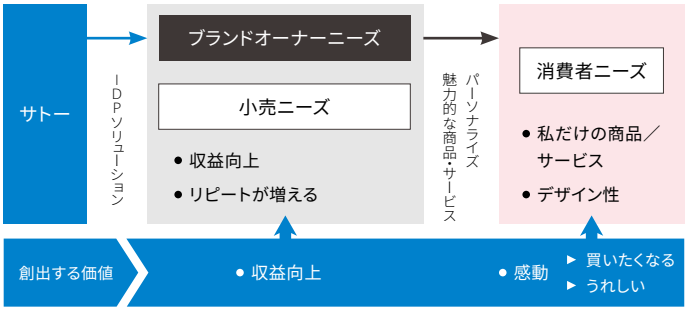
デジタル革命の変化に対応する戦略的なビジネスモデルを構築し、新たな価値を創出し続けるため、相乗効果が見込めるグローバルアライアンスを推進します。



4-3. IDP技術を活用したIDPソリューションの拡大

P.27-28参照

私たちは、消費者の購買行動の変化や多様化が進むというメガトレンドを、さらなる成長の機会と捉えています。お客さまのお客さまである消費者のニーズに着目し、BtoBtoCビジネスにより創出される感動（買いたくなる／うれしい）という価値でブランドオーナーや小売業のお客さまの収益向上に貢献します。

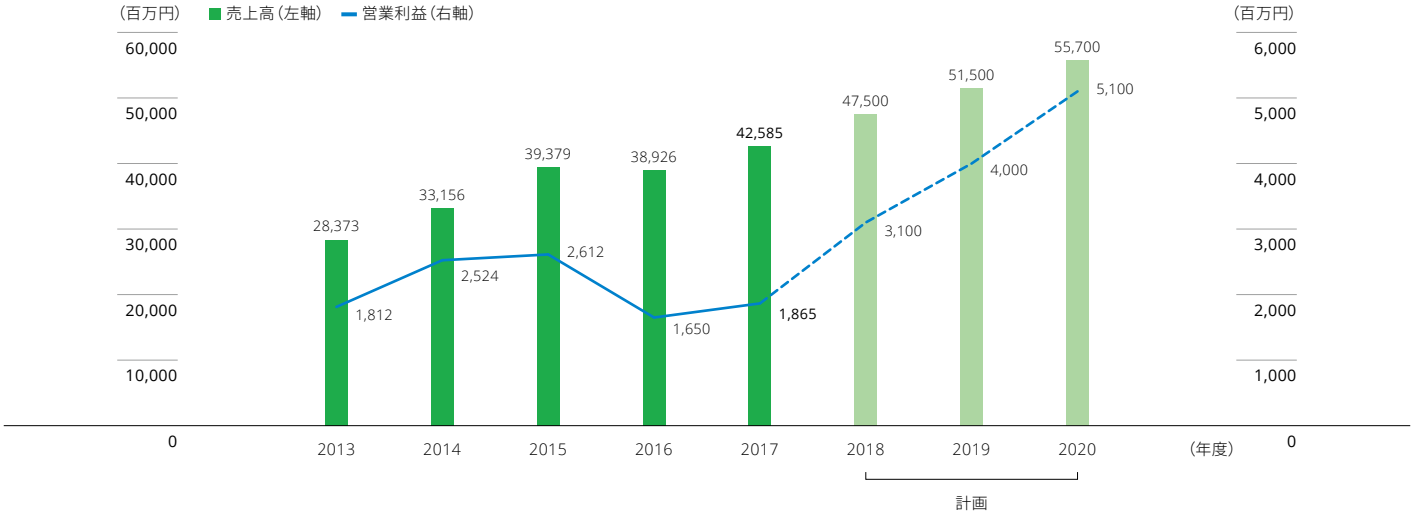


海外事業

グローバルで「やり方・発想」を変える

各地域のグループ会社の業績が全体として順調に推移し、増収・増益を達成しました。引き続き、ソリューション人財への投資を積極的に行い、海外事業における「モノ売り」から「コト（ソリューション）売り」への進化およびビジネスパートナーとの協業を通じてより多くのお客さまへ価値を提供していきます。

海外事業業績推移



サトーホールディングス株式会社
執行役員
サトーインターナショナル株式会社
代表取締役社長
進藤 隼人

2017年度の振り返り

飛躍に向け、足場固めに注力

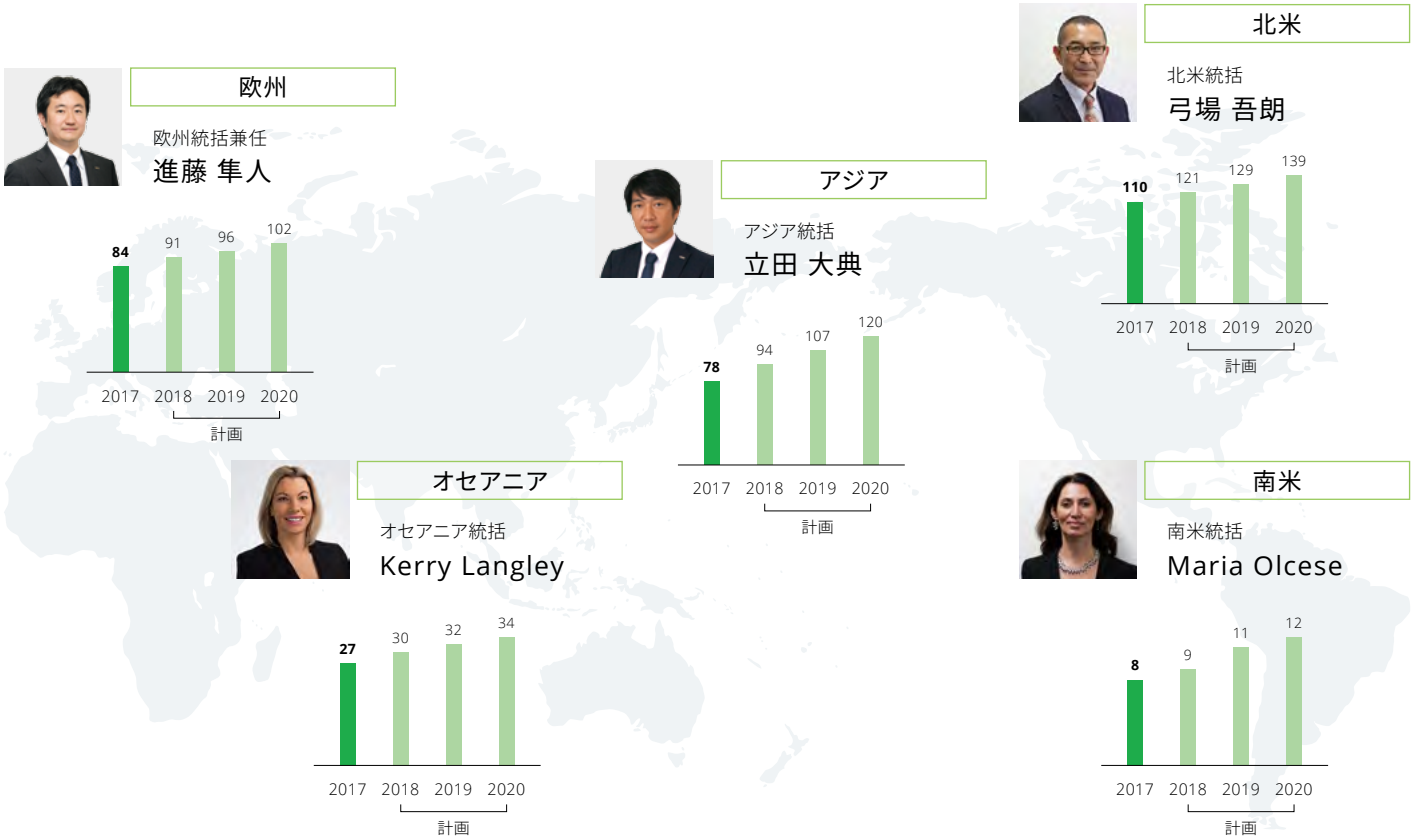
2017年度はアメリカのソフトウェア会社の開発費増、イギリス販社におけるオフィス・工場移転や為替影響によるコスト増などがありましたが、アメリカ、ドイツおよびアジア・オセアニア地域販社の業績が順調に推移し、全体として増収・増益を達成しました。

ヨーロッパでの人財投資をはじめ、インドでは構造改革、インドネシアでは設備・人財増強など、積極的に投資を進めました。こうした先行投資の増加によって、利益の成長率は、これまでに比べてやや鈍化しましたが、今後当社グループが海外で飛躍するための足場固めができたと考えています。また、ビジネスモデルの変革も順調に進んでおり、IoT技術で高い付加価値を生み出すプリンタCLNXシリーズを軸にしたソリューションの提供により、「モノ売り」からお客さまの現場での課題を解決する「コト売り」への進化が浸透するなど、持続的成長に必要な基盤整備が着実に進展しました。

海外事業の成長に向けた取り組み

各グループ地域別売上目標（億円）

※ 以下の売上は、サトーインターナショナル株式会社傘下のグループ会社売上高となります。プライマリー専業会社、Argox社等は含まれません。



1. 業界の商談事例を、他地域での商談につなげる

これまで、各地域のグループ会社の戦略は現地へ一任しており、グローバル全体での連携や、本社である日本からの支援が不十分であったと考えています。各地域が個別に動いていれば、それ以上の展開は見込めません。例えば、欧州のファストフード業界で成功事例があれば、それは北米にも通用する可能性があります。グローバルでリテール、製造、食品、ヘルスケアという重点市場を定めていますので、その市場内での成功事例を他地域で共有する。商談成否や市場特有のニーズなどキーファクターが他地域にあれば、その地域の担当者と連携をする。また、各地域でのお客さま、商談、業界などの情報はCRMにより共有し、次のアクションを明確化する。そういった“当たり前”を重ねることで、成果につなげていきたいと考えています。

具体的な取り組みとして、2017年度から、各地域で高い成果をあげる営業職の社員を日本に集結させ、成功したソリューション提案を議論し、共有化する勉強会を始めました。研修に参加した社員が中心となり、「コト売り」の心構えやビジネススキームの理解を各地域の社員やビジネスパートナーへ浸透させていくことを目指しています。

これらの施策を軸に、今後は本社の十分なバックアップの下、各地域の販社の「強み」に磨きをかけ、これまで以上に成長を加速させていきます。

2. グローバルアライアンスによるプレゼンス向上と、新たなビジネスの創出

私たちは、異なる強みを持つ企業と世界市場を視野にアライアンスを組むことを成長戦略の一つに定めています。その狙いは大きく2つあります。一つは、自社のソリューションとパートナー企業のソリューションを組み合わせ、新たな価値を創出すること。もう一つが相互にソリューションを販売し合うことで、販路を広げ、展開スピードを速めることです。

focus on

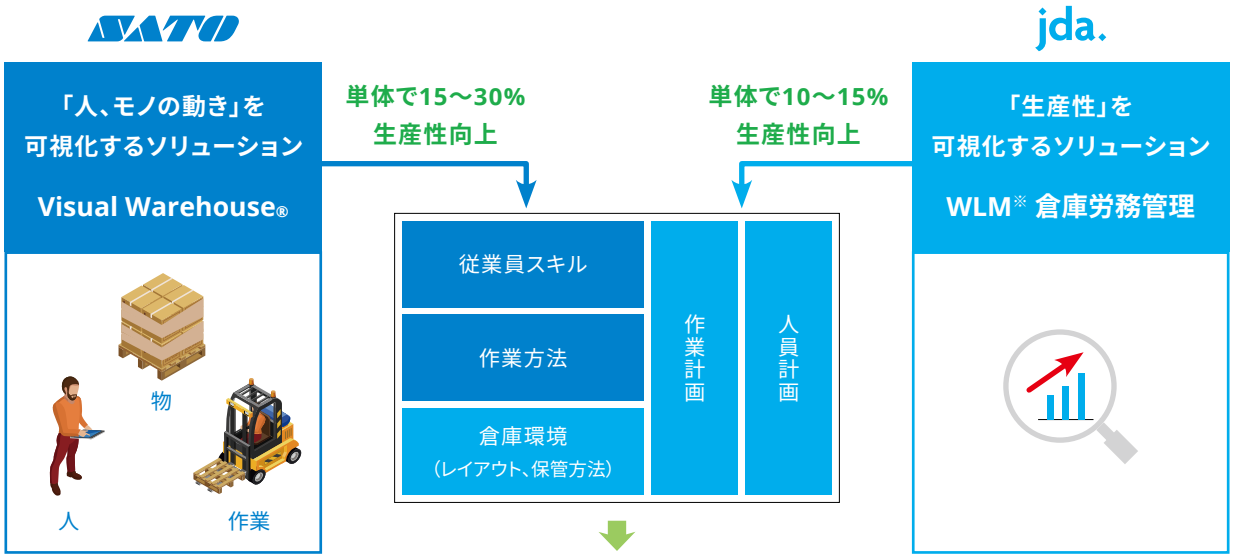
JDAと提携し、未来の倉庫管理ソリューションを提供

サトーホールディングス株式会社
執行役員
最高商品企画責任者（CPO）
兼 商品企画部長
山田 倫靖

現在、サトーグループはサプライチェーンマネジメントの世界において、現場で実際に何が起こっているかを深掘りし、リアルタイムで正確な現場のデータを提供するタギングソリューションをトレーサビリティ担保の観点からグローバルに展開しています。

最近の事例では、世界70カ国以上に現地法人を展開し、さまざまな業種の大手企業を中心に4,000社以上のお客さまを持つ、サプライチェーンの計画・実行ソリューション最大手JDAソフトウェアグループと、2017年に戦略的な提携を結びました。倉庫内の「人・モノの動き」に関する情報をサトーが取得・蓄積し、JDAによる倉庫の労務管理ソリューションと連携し、従業員の生産性が正確に「見える化」されることで、倉庫内業務の生産性が3〜4割向上することが期待されています。こうした海外市場でのプレゼンスの高い企業とアライアンスを組むことで、新たなビジネス分野を開拓すると共に、最新の技術を社外から効果的に取り入れながらソリューションを創出する体制を構築します。

JDAの倉庫労務管理ソリューションと
サトーの「Visual Warehouse®」を組み合わせたパッケージソリューション



ソリューションを組み合わせることにより、
トータルで庫内業務全体の生産性が30〜40%向上

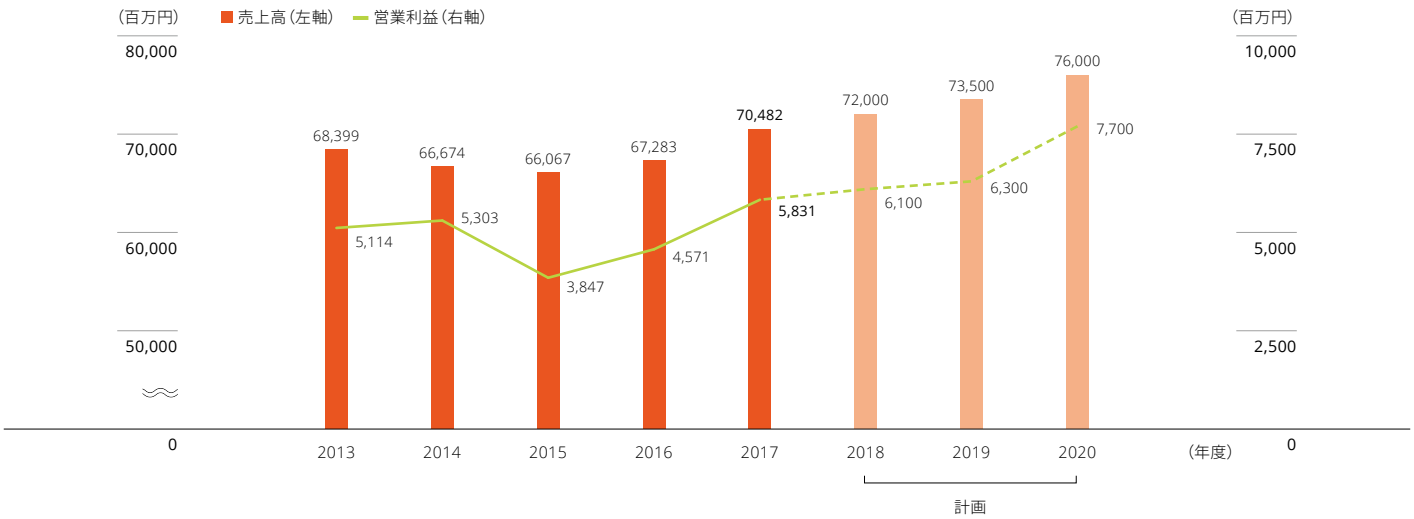
※ WLM：Warehouse Labor Management

日本事業

本業に注力し収益基盤を強固にする

日本事業は過去2年間にわたり、さまざまな取り組みを進めてきた結果、持続可能な収益基盤が定着しつつあります。2017年度の売上は過去最高の705億円、営業利益58億円に達しました。

日本事業業績推移



サトーホールディングス株式会社
上席執行役員
株式会社サトー 取締役副社長
笹原 美徳

2017年度の振り返り

コト(ソリューション)売りによる収益基盤の確立

業績の回復には、2つの要因があります。

一つは、人手不足による生産性の向上が、お客さまの経営課題として取り上げられ、自動化・効率化ニーズが高まったことです。

こうした外部環境の中、製造や物流などお客さまの現場オペレーションの改善効果を定量的に示してソリューションを提案する「コト売り」が浸透しました。さらに、コト売りの相乗効果で、プリンタ・ソフトウェアなど商品の比率が上がったことが利益伸長をけん引しています。

また、買い替え時期を迎えるお客さまの需要を取り込み、単に後継モデルの販売にとどまらず、ソフトを含めた付加価値提案を行う、戦略的なリプレイス施策を展開し、プリンタのCLNXシリーズ(前年度比38%増)やソフトウェア(同35%増)、自動でラベルやタグを貼る自動化商品(同21%増)がハードウェア商品の成長に貢献しています。

もう一つは、お客さま接点の強化です。営業サポートやコンタクトセンターが営業を支え、高い技術力で保守サポートを提供するカスタマーエンジニアやヘルプデスクはお客さま満足に貢献しています。ここで直接的・間接的に得られたお客さま情報を前年度より導入開始したCRMで活用しています。展示会やセミナーに来場された方を確実にフォローするなど、お客さま接点を軸とした営業効率の向上やお客さま満足の創出が効果を上げ始めており、2017年度の結果にもつながったと考えています。

日本事業の成長に向けた取り組み

1. 自動認識ソリューション事業をより進化させる

生産性向上、働き方改革の流れが、ますます強まっています。そのため、当社ではお客さま価値の高いソリューションの創出と、パートナーとのアライアンスによる展開を一つの戦略として掲げました。例えば、当社のクラウド型倉庫内業務改善ソリューション「Visual Warehouse®（以下、VWH）」を、WMSを展開する物流業界に強い大手企業とのソリューションと組み合わせることで、お客さまへの価値を高めます。ピッキング作業における業務のプロセス改善にとどまらず、作業員の適正な配置といった労務管理まで提供することにより、大きな現場改善の効果が見込めます。

また、生産性向上の一策として期待されている自動化ソリューションにも注力していきます。これまでも、当社ではラベル自動貼り付け機による自動化ソリューションを提供してきましたが、単純なラベルの貼り付け作業の自動化にとどまっていました。そこで、産業用ロボットの大手とアライアンスを組むことにより、さまざまな貼り付け方法、複雑なラインへ対応できるようになり、工場の人手不足・生産性向上に、より貢献できるようになりました。

アライアンスにより進化させたソリューションで、重点市場であるリテール・製造・食品・ヘルスケア市場へ注力し、目標達成に向けて取り組んでいきます。

2. 地域におけるシェアをより拡大する

当社は、各地域におけるシェアの拡大を図るため「エリア・アライアンス・パートナー（以下、AAP）」施策に取り組んでいます。国内において多くのお客さまのニーズに応えるべく、商品・サービスを提供していますが、地域単位でさまざまなお困りごとを抱えているお客さまの全てに対応しきれているとは言えません。また、地域により食品、自動車など注力している産業も異なります。

AAP施策は各地域を細分化し、網羅できていない地域や業界にも、くまなく自動認識ソリューションによるお客さまの課題解決を浸透させていくため、支社・支店が自ら主導してパートナーと提携し地域のシェアを高めていきます。当社が導入するソリューションには、ラベルなどのサプライ商品の継続的な供給が不可欠となります。そのため、パートナーのその先のお客さまに向けて、煩雑な受発注業務を効率化するインターネットオーダーサービスや、保守サポートを提供することで、パートナーのみならず、その先のお客さまにも付加価値を創出していきます。このAAP施策は、これからも国内事業の安定的な成長を支える、大きな礎となっていくと考えています。

「エリア・アライアンス・パートナー」施策のイメージ

3. 海外との事業連携強化

サトーグループの強みは、各国の市場で生まれたソリューションを海外に展開できることであり、2018年度は、国、市場、業界を意識して進めていきます。特に日本企業が生産拠点を置くアジアがサプライチェーンの起点となることが多いため、アジアの拠点との連携を密に取ることで、最適な自動認識ソリューションの海外展開を加速していきます。

そのために、コンサルティング力を有した営業人財の育成やCRMをグローバルに展開し、お客さまごとに内外の商談を可視化し、情報共有をしていきます。タイムリーに情報を共有することにより、現場では気付きが生まれ、積極的なアクションにつながります。既に4月よりロジスティクス事業部において日本とアジア9カ国を皮切りに先行導入し、商談を可視化したことで売上増にもつながっています。海外事業とのこうした連携を強化することで目標達成に向けて取り組んでいきます。

**データを有効活用し
戦略的なアクションへ
つなげる**

focus on

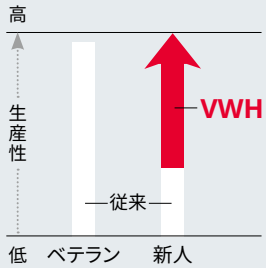
MonotaRO様導入事例

2017年度に工業用間接資材通販大手のMonotaRO様が、棚入れ作業の生産性向上を目的としてVisual Warehouse®の一つである経路案内ソリューションを導入されました。

経路案内ソリューションは、倉庫版カーナビともいえる商品で、倉庫内での棚入れやピッキング作業において最短距離をナビゲートし、新人作業者でも熟練者と同等の作業効率を実現するソリューションです。EC市場の急成長に伴ない取り扱いアイテムが増加する中、物量をさばくための人員確保、Webサイト上での欠品による販売機会のロス、移動距離の長距離化といった問題の解決に貢献します。

**“倉庫版カーナビ”で
棚入れ作業の生産性向上**

**全体として
現場の生産性が
約20%向上**



お客さまの声

VWHを導入した理由として、これまで作業者の経験と勘に頼っていた棚入れ作業の経路選択において、VWHの最適動線指示により、移動時間短縮が可能になると考えたからです。クラウド運用の提案でコンパクトな導入ができ、生産性を検証することができます。これまでの運用に比べて生産性は20%向上し、特に初中級者の生産性はそれ以上の効果がありました。

今後は、VWH未対応のエリアについても展開予定です。今回のようにモノだけではなくソリューション提案や現場効率化につながる情報提供にも期待しています。

株式会社MonotaRO
物流部門 尼崎DCセンター長
山西 潤 様

ゲームチェンジ

新たな技術で、業界の常識を変える

オリジナルRFID／IDP

新たに策定した中期経営計画では、「ゲームチェンジ ―顧客・消費者志向のイノベーションで新規ビジネスモデルをグローバルに事業化する―」を掲げています。ゲームチェンジとは、差別優位性の高い技術や仕組みを事業化し、これまでの業界の常識を変えることです。当社は、オリジナルRFID、IDP（インライン・デジタル・プリンティング）という、全く新しい2つの技術およびそれらを用いたソリューションによって、このゲームチェンジの実現に向けて取り組んでいきます。

サトーが追求する顧客・消費者志向のイノベーション

オリジナルRFID（Radio Frequency Identification）

大量のモノを非接触かつ一括で読み取れることから、幅広い現場の正確・省力・省資源の手段として普及が進むRFID。現場力を強みとするサトーとして、お客さまの課題にきめ細かに応えるため、独自の製造・生産体制の構築に至りました。

IDP（Inline Digital Printing）

同じような商品を画一的に大量生産・販売する時代から、今、企業は一人一人の消費者に合った付加価値を追求しながら、生産性も高めていくという難題に直面しています。変化を喜ぶサトーのDNAで、時代に合った新たな価値の創出にグローバルで挑みます。

詳しくはP.27-28

オリジナルRFID

JAPAN品質のRFIDをワンストップソリューションで提供

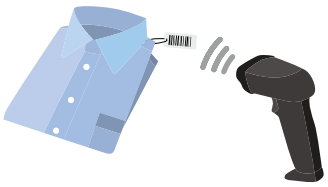
期待が高まるRFID、求められる現場力

製造・配送・販売の各場面で、非接触かつ一括読み取りができるというバーコードにはない特長に期待が高まるRFID。

しかし、活用する上で重要なことは、お客さまの現場ごとに異なる運用や課題に対し、確実に対応できることです。現場によって被着体はもちろん、求められるタグのサイズや読み取り距離などの条件は異なります。また、周囲の環境や運用によって読み取り率が左右されてしまうことは、現場での円滑な業務遂行を妨げる大きな問題となります。いかにお客さまの期待する読み取り精度が確保できるかが成否の鍵を握ります。

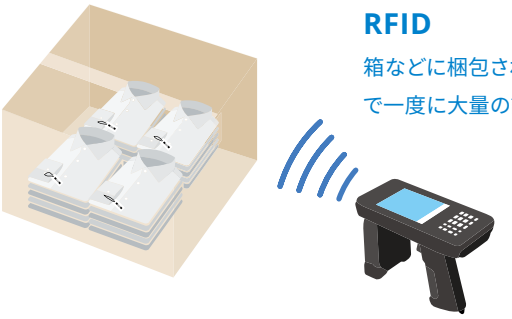
技術は変われど、現場の知見・ノウハウである現場力が求められることに変わりはありません。私たちはRFIDの効果を最大限生かすよう、お客さまの現場環境や運用、用途に応じた質の高いRFIDをワンストップソリューションで提供します。

RFIDの特長



バーコード

コストが低く、読み取り率も高いが、一点一点読み取りが必要



RFID

箱などに梱包されていても非接触で一度に大量の読み取りが可能

オリジナルRFIDで業界の常識を変える

当社は、2017年に岩手県北上市に独自のRFID製造設備を立ち上げたことで、規格品のインレイに加えて、オリジナルのインレイを使ったRFIDをお客さまのご要望に応じて供給できるようになりました。サトーが提供するオリジナルRFIDには高い読み取り率を実現するための5つの特長があります。（下図参照）

現場の運用に合わせたアンテナの設計、高速生産を実現する生産設備、用途に合わせた最適なタグやラベル、従来から生産を担ってきたことにより蓄積されたノウハウを生かした品質管理。そして、これまでのビジネスで培った現場力を土台として、オリジナルRFIDを用いたソリューションをワンストップで提供しています。このように自社で設計や加工を行っているケースは稀です。私たちは既製品RFIDの限界を超え、5つの特長による高い読み取り率を強みに、アパレルやヘルスケア業界などの、資産管理、商品管理、人の管理における課題を解決するソリューションをメイドインジャパン品質のオリジナルRFIDで提供しています。さらに、将来的には、グローバルで競争力の高いオリジナルRFIDの高速生産体制を強化していきます。

オリジナルRFIDの5つの特長

さまざまな業界の課題解決に期待

とある宝飾品メーカーさまへのご提案事例です。店舗や物流において、小さくても高価なジュエリーの厳格な在庫管理に、膨大な手間がかかっていました。RFIDで効率化するために、従来になく小さく、金属にも干渉せず、ショーケースの外からでも読み取れるタグが必要でした。規格化された既存のインレイでは対応が難しく、特別に設計開発した小型RFIDタグで、店舗の棚卸し作業時間は従来比10%と、90%もの削減につながりました。さらにRFIDアンテナを設置し、商品が「手に取られた回数／棚に戻された回数」などのお客さまの行動データを取得すれば、マーケティングでの活用が可能となります。サトーの現場力を生かしたRFIDソリューションで、お客さまのオペレーションを削減し、イノベーションを創出する価値が今、リテール、製造、物流、ヘルスケアなど各方面から注目されています。

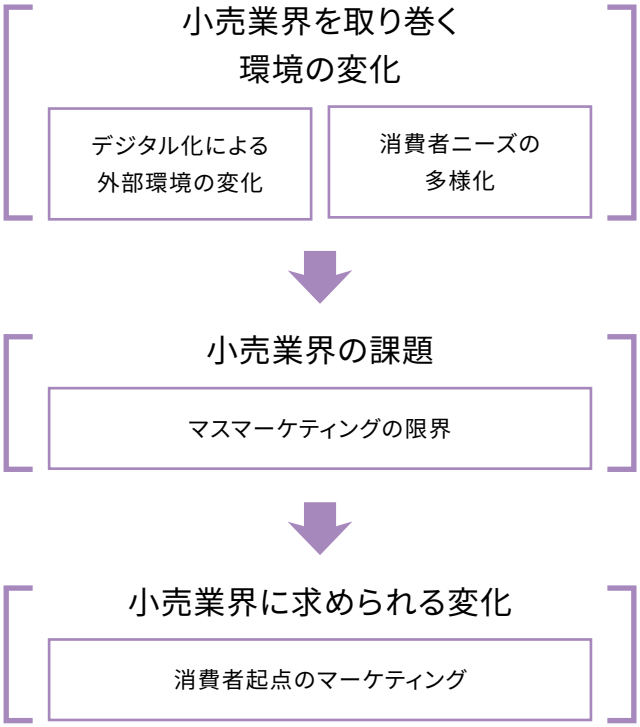
オリジナルRFIDによるソリューションイメージ

IDP (Inline Digital Printing)

消費者が求める価値を創造 BtoBtoCソリューション（お客さまのお客さまへ）

個人の嗜好に合わせた商品・サービスを提供する時代へ

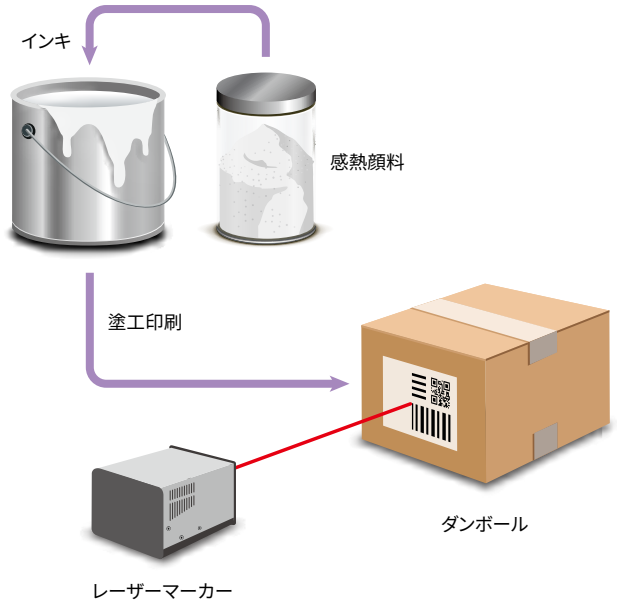
インターネット通販が新たな消費の主戦場として台頭し、小売業界には今、グローバルで大きな変化が求められています。消費者は膨大な情報の中から商品を選ぶことができるようになり、購買意識の多様化が進んだことで、従来のマスマーケティングが限界を迎えています。小売業界やBtoCブランドオーナーは、消費者起点のマーケティングを強化しながら、サプライチェーンにおける生産性を高め、人手不足や増え続ける物流に対応しなければなりません。新事業のIDPの技術開発で目指すBtoBtoCとは、消費者の購買意識に訴える、「私だけ」の魅力ある商品やサービスを提供することで、「買いたくなる」、「うれしい」といった消費者価値を創出し、小売業やブランドオーナーのお客さまの売上や収益向上に貢献することです。この新たなビジネスモデルへの挑戦が始まっています。



消費者価値を打ち出す、新たなタギング技術の開発

イギリスのグループ会社DataLase社が有するIDPは、光を熱に変えて発色する「感熱顔料」をインキに加工し、それを塗布した対象物にレーザー光を照射することで印字する独自のダイレクトマーキング技術です。レーザーとIDPの活用により、例えばこれまでインクジェットやサーマルプリンタで運用していた現場で、消耗品削減やメンテナンスフリーあるいはダウンタイム軽減といった特長によりランニングコストを下げることが可能です。また、商品や包材の必要な部分（可変部分）だけを感熱化させ、製造や梱包の最終段階で情報を印字することができます。必要な時に、必要なだけのパッケージを用意したい。あるいは消費者一人一人に適した情報を柔軟に印字したい。IDPは、小売業のそうした需要に応える、消費者価値向上と生産性向上を両立する技術です。

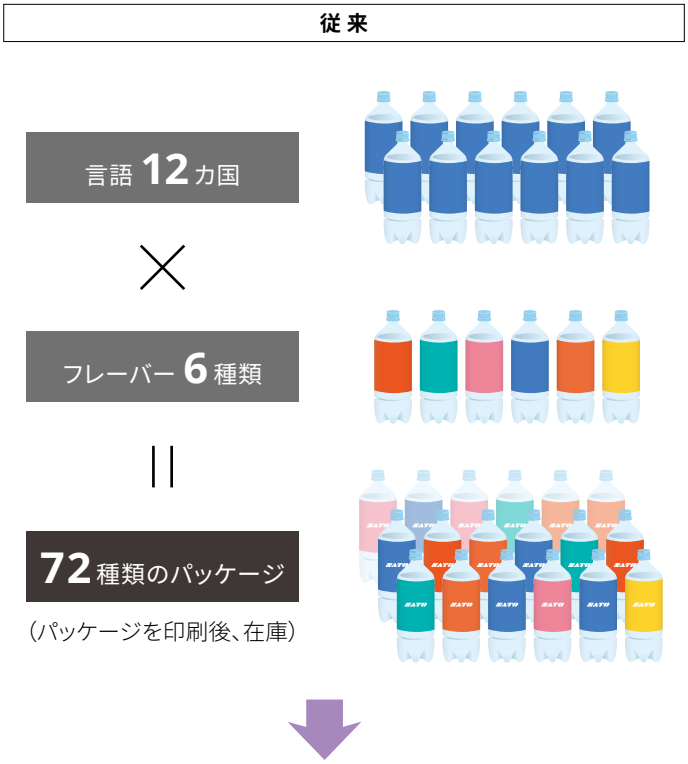
IDP技術の仕組みイメージ



多品種パッケージの在庫を大幅削減

従来、全世界へ展開しているお客さまのパッケージでは、多言語対応など各種表記対応のため、事前に多くのパッケージを印刷して在庫にしておく必要がありました。IDPの導入により、出荷前の最終工程で商品やパッケージに印字ができ、マルチカラー印字の実現によりパッケージの種類は1種類で済むという価値が生まれます。例えば販促キャンペーン用に準備するパッケージを必要な分だけ用意する用途で、グローバルメーカーから期待が寄せられています。

IDP技術による多品種パッケージの大幅削減



「私だけ」の商品・サービスで、消費者の「欲しい」をつくる

現在は黒色の印字のみのIDPですが、2019年に大量・高速印字技術をグローバルで商業化し、また2021年にマルチカラー技術の上市を目指して、最先端のレーザー印刷技術を持つアメリカのXerox社parcとの研究開発が進捗しています。大量・高速・マルチカラーの印字を実現することによって、一人一人の消費者に合わせたパーソナライズ情報や、特定の消費者層に向けた最新のニュースやメッセージを商品パッケージに体現して、どこよりも早く消費者に届けることを可能とします。差別化された「私だけ」の商品で、一人一人の消費者に「驚き」や「感動」という価値を提供し、お客さまの売上や収益に貢献する。まさにゲームを変えるBtoBtoCソリューションであり、この独自の価値提供を目指します。

パーソナライズされた
パッケージングソリューションのイメージ

CFOメッセージ

財務の健全性の確保と資本生産性の向上を追求し、強固な経営基盤の確立を目指します。

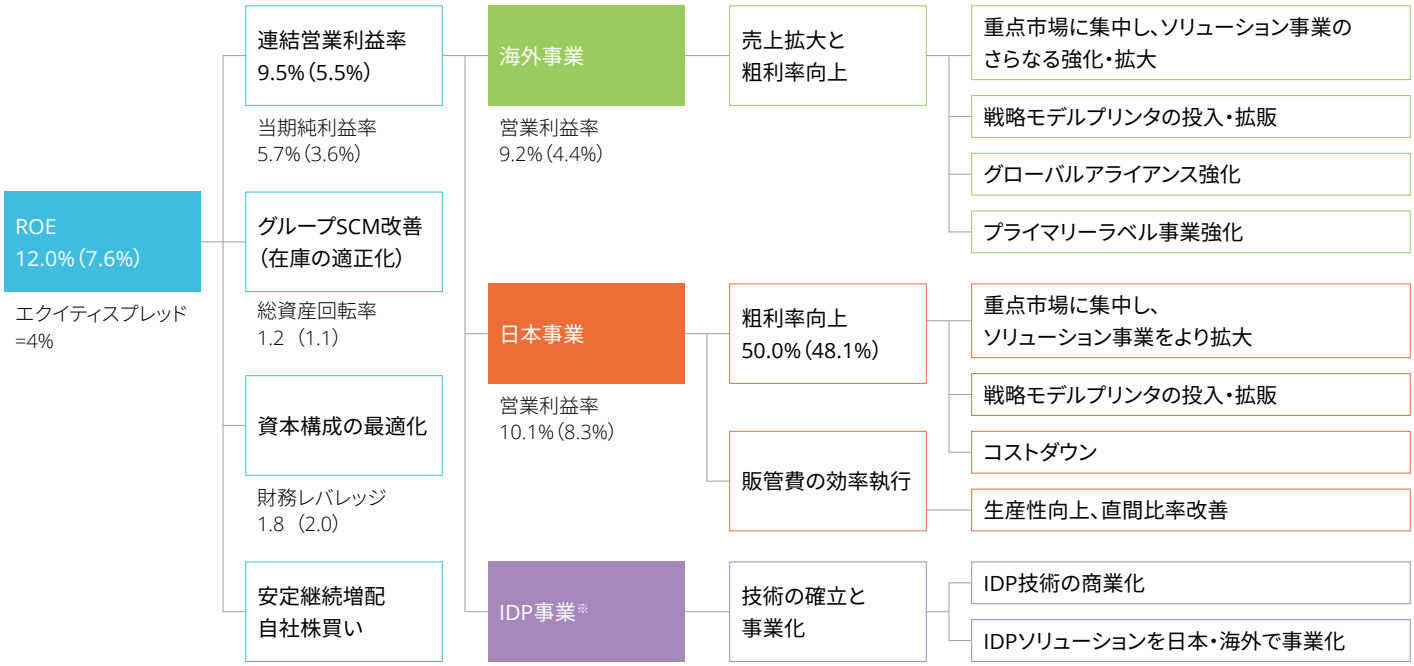
サトーホールディングス株式会社
取締役 上席執行役員
最高財務責任者（CFO）
阿部 陽一

中期経営計画における財務戦略

2018-2020年度サトーグループ中期経営計画（以下、中計）では、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、持続可能な成長力と収益基盤を確立することを経営方針に掲げています。この方針に基づき、安定的な財務基盤の構築と経営効率向上をバランス良く実現し、最終的には1株当たりの株主価値の最大化を追求していきます。

また、中計の戦略とひも付いた各投資案件につきましては、既存事業の拡大や新事業創出のための将来投資のバランスを勘案し、持続的な成長を目指します。これらの投資リスクを極小化するために、2018年度より取締役会直下に諮問委員会としてビジネスリスク委員会を設置しました。投資の意義、事業計画、リスク分析、資本コストやカントリーリスクを考慮したリターン等を専門的な視点から、十分に分析・評価を行い、取締役会に意見書を具申し、取締役会での意思決定をはかる運用を実施しています。当然、投資後のモニタリング強化も並行して進めていきます。

資本生産性向上のロードマップ



- （　）は、2017年度
- 株主資本コストは8%を想定

※ 2017年度△14億円の営業赤字から2020年度にブレークイーブンを目指す

資本生産性の向上

資本生産性向上の観点では、当社はROEを重要な指標の一つとして認識し、資本生産性向上のロードマップを引き続き策定し、市場だけでなく事業を推進する現場に認知してもらう活動を継続しています。

2020年度にはROE12%、株主資本コスト8%を想定としたエクイティスプレッド4%を目標としています。この12%という水準は、財務の健全性を確保した上で、グローバルで持続的な成長を続けるために必要な水準と捉えており、長期的にはさらなる向上を目指していきます。

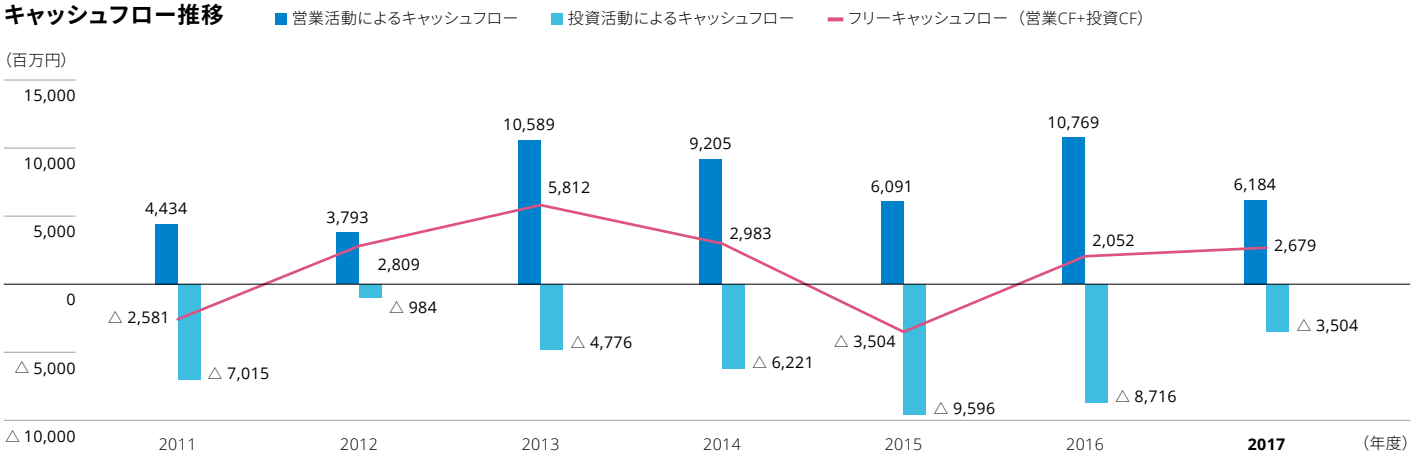
上記に掲げるROE向上のための取り組み要素のうち、最も重要視するのが連結営業利益率です。特に海外の自動認識ソリューション事業の収益性向上が最重要課題であり、重点的に経営資源を投下していきます。

キャッシュフロー経営と財務基盤の強化

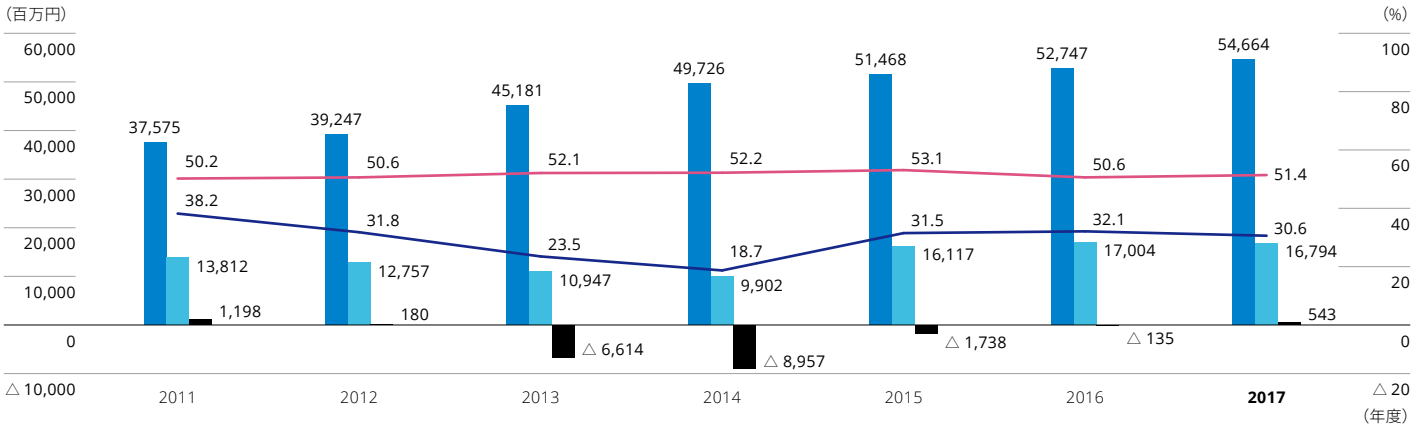
2017年度の営業活動によるキャッシュフローは期末日が休日だった影響もあり61億円にとどまりました。投資活動によるキャッシュフローは、国内外においてラベル工場の新設などの投資案件が重なりましたが、社有資産の売却などで35億円となり、フリーキャッシュフローは26億円の黒字を維持しました。

グループのキャッシュフロー経営に対する考え方は、投資は営業キャッシュフローの範囲内で行い、投資リターンの最大化を図りながら、フリーキャッシュフローの黒字化の維持を基本とします。また、外部からの借入などに過度に依存することなく、財務レバレッジ2.0以下（株主資本比率50%以上）を目安とし、配当などの株主還元とのバランスを考慮しながら財務の健全性を最優先にコントロールしていく方針です。

キャッシュフロー推移



株主資本と有利子負債



サステナビリティへの取り組み

サステナビリティへの取り組みの基本方針

サトーグループは2018年7月に「サステナビリティへの取り組みの基本方針」を以下の通り定めました。

1	**価値の創造**	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。
2	**本業の帰結**	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。
3	**再現性の重視**	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目指します。
4	**現場とのひも付け**	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。
5	**開示の充実**	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。

基本方針策定に至った経緯

サトーグループにとって「サステナビリティ」は新しい概念ではなく、企業理念にそれを掲げて本業と不可分なものとして、これまで取り組んできました。

サトーグループはこれまで投資家を中心とするステークホルダーと対話する中で、本業による社会課題の解決や、その根底を成す非財務面での価値創造について強く意識をするようになりました。そして、さらなる本業の推進とその情報の積極的な開示のため、基本的な考え方の整理が必要と考え、社内で議論を開始しました。社会課題の解決や非財務面での価値創造という視点ではCSR、ESG、SDGsなどの概念もありますが、私たちはこれらがサステナビリティに包含されると整理しました。サステナビリティは社会にとっても私たちにとっても究極の帰結だからです。このように整理をして方針を定めるまで、現場の担当者から取締役までを巻き込んで議論を繰り返しました。この過程で「サステナビリティを目的化しない。サステナビリティは本業の帰結。」と認識を統一できたことも成果と捉えています。

社会の課題は時代と共に変化し、そのスピードは勢いを増しています。私たちは今後も本業でそうした課題に向き合って解決していくことで社会とサトーグループのサステナビリティを追求し、同時にその取り組みを発信してフィードバックを得ることで取り組みを進化させていきたいと考えています。

外部評価

健康経営優良法人ホワイト500

昨年に引き続き、経済産業省と日本健康会議による「健康経営優良法人ホワイト500」に選定されました。

健康経営の裾野拡大を目的に、上場企業に限らず保険者と連携して優良な取り組みを実践している大規模法人として選定されるものです。

2018 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

ダイバーシティ経営企業100選

2013年に経済産業省主催による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。

DIVERSITY 100 2013

社会

現場力と企業理念を体現する人財を育て、お客さま価値の創造と企業価値の向上を実現します。

サトーホールディングス株式会社
執行役員
最高人財責任者（CHRO）
江上 茂樹

「社会」についての基本的な考え

サトーグループはこれまで、企業活動のグローバル化や人手不足への対応、食や医療の安心・安全の向上といった社会課題の解決に向けて、自動化・省力化を実現するソリューションを提供してきました。その原動力は、社員がお客さまの現場に足を運び、課題を捉えて解決する「人による付加価値＝現場力」です。今後も一人一人の社員が現場力を発揮して「サトーならきっと答えを持ってきてくれる」と頼られる存在となることで、持続的な社会の発展に貢献します。

人を育て、ビジネスを築く

最高人財責任者である私の使命は、価値創造を担う「社員一人一人」に、その土台となる「現場力」と「サトー企業理念」を浸透させることです。加えてその実践を通してお客さまへ価値を提供し続けることのできる人財が、世界中のサトーグループにあふれるようにすることと認識しています。この考えをもとに2016年度には管理職に期待される具体的な資質を「人を育て、ビジネスを築く」にまとめると共に、「人財戦略ロードマップ」を策定して制度面の整備も進めました。2017年度は本ロードマップに沿って国内外で取り組みを進捗させました。

2018年度も引き続きロードマップに沿って取り組みを進めると共に、タレントマネジメントの仕組みの構築や三行提報の人財育成への活用の検討といった独自性のある取り組みを進めます。

人財戦略ロードマップ

	実施済	2018年度	2019年度	2020年度
日本		変革スタート	サトー流タレントマネジメントの強化	成果につながる人財の創出と働きがいの実現
	新管理職制度設計	新管理職制度	新管理職向け研修	グローバル共通管理職教育
	コンピテンシー定義	タレントマネジメント	ビッグデータ解析のタレントマネジメントへの適用	
	ベテラン社員活性化策	新人財育成体系+キャリア開発		
	働き方改革メニュー策定	ダイバーシティ（ベテラン社員、女性社員の活躍など）		
		働き方改革トライアル	成果に結び付く働き方	
		海外人財投資準備	海外（特にアジア）への“コト売り”人財の派遣	
海外	企業理念ワークショップ（欧州）	企業理念・コンピテンシーの浸透		
		グローバルグレード		
	グローバル標準幹部向け制度コンセプト設計	幹部報酬分析	幹部向けグローバル標準人事制度	グローバル共通管理職教育
			タレントマネジメント	
		海外派遣規則・プロセス分析	海外派遣制度最適化	
	海外から日本本社への育成派遣パイロット	アジアを皮切りに“コト売り”人財への投資		グローバル・モビリティ・ポリシー
				ローカル社員のグローバルキャリア育成
				グローバル・ベネフィット・マネジメント

人を育て、ビジネスを築く

Building People

サトー企業理念を世界の仲間に推進する Building People活動

創業者の佐藤陽が制定した社是「あくなき創造」を土台として、企業文化・価値観・行動様式が長い歴史の中で育まれ、今日の「サトー企業理念」が生まれました。サトーグループでは、世界の仲間たちが、サトーの存在意義（ミッション）や目指すべき経営の方向性（ビジョン）に向かって、連携や挑戦を継続的に実行し、事業を創造していくことをBuilding Businessと呼んでいます。そして、「人を育て、ビジネスを築く」は不分離とし、それぞれを並行して、世界の社員たちに研修を進めています。

現在実施している研修内容は、「サトーのこころ」、「サトー企業理念」に重点を置いています。対象メンバーはサトーグループの全社員としており、各国・地域にて実施しています。

企業理念ワークショップでは、各地域で起きた「クレド（信条）を土台としたサトーらしい良き行動が、大きな成果につながった事例」を読み解き、仲間たちと意見の交換を行っています。成功をもたらした要因や今後より良くするためには何が必要か、そして自分自身が取るべき行動を事例に触れることで気付き、さらにそれが行動に現れるような活動を意識しています。2018年度からは、「サトーの歴史をひもとく」という新プログラムを加え、サトー企業理念が培われてきた背景を知ることにより、サトーの未来を創る行動へ拍車をかける準備を進めています。

ワークショップの様子

focus on

世界の全社員へ配付している冊子「サトーのこころ」

2代目社長の藤田東久夫が直接筆をとり、サトーはどのような会社か、どのような行動がサトーらしいのかといった内容を、過去の出来事を踏まえて綴ったハンドブックです。8カ国語に翻訳されており、現在は電子書籍として配付され、社員が悩んだ際に答えを導くための行動指針となっています。

社員の声

ヨーロッパの拠点の社員が集まり、企業理念のワークショップをアムステルダムで開催しました。参加した社員からは「内容が実践に即している」、「全員でディスカッションを行うことでお互いの意見を聞く機会が持て、大変有意義だった」といった感想が寄せられました。普段なかなか会うことができない他国の社員と直接会って、理念について話したことも、一体感を得る上で大きかったと思います。企業理念という共通の価値観に基づくことで、歴史や文化などさまざまな背景を持った社員の連携が進み、ビジネスの成果を出すことができるのです。私の所属するSATO Techno Lab Europe社では、個々の社員が理念の重要性を理解し、実践することに日々取り組んでいます。

SATO Techno Lab Europe AB（スウェーデン）
ゼネラルマネジャー
Mats Hedberg

Building Business

企業理念の実践を通じて、お客さまへ新たな価値を提供

～オタフクソース株式会社様導入事例～

調味料メーカーのオタフクソース株式会社様では、今後のレストランやコンビニエンスストアといった外食・中食産業の成長を見据えてオーダーメイド商品に注力しており、2016年に会社横断でODM※1プロジェクトを発足させました。

本プロジェクトでは「冷却装置付きBIB自動充てん設備※2」の開発と製造ライン全体の自動化が決定されました。サトーは、後工程における「プリンタによる原材料表示ラベルの発行」、「カメラによるラベルの印字内容の自動検証」、「多軸ロボットによるラベル貼り付け」、そして「輸送機コンベアと出荷用段ボールの自動組み立て（製函）および封函機との連動」を支援致しました。

これまでは製造ライン上ではなく、本社5階でラベルを一括発行して従業員が目視で印字内容を確認し、そのラベルを現場に運び、手作業で商品に貼り付けていました。現場で追加のラベルが必要になった場合は、本社5階にラベルを取りに行く必要があり、作業効率と従業員の働きやすさの面で改善の余地がありました。加えて目視でのラベル確認は漏れのリスクもゼロではなく、食品製造現場にとって最も重要な安心・安全の確保も課題となっていました。

これらを受け、サトーではラベル発行から貼り付けとその前後工程の自動化を提案しました。カメラや多軸ロボット、コンベアや製函・封函機などの当社にない技術については、外部パートナーの協力を得ながらお客さまの課題に向き合いました。この過程において、機器間のシステム連携など単純にプリンタを販売するビジネスでは発生し得ない難しさがいくつもありましたが、「あくなき創造の精神で、失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進する」といった企業理念が原動力となり、これまで以上の価値をお届けすることができました。サトーではこのように企業理念を体現する人財がビジネスを発展させていくと考えています。

※1 他社からの依頼で製造するオーダーメイド商品。
※2 BIB：BAG IN BOX（バックインボックス）とは食品や化学品を入れる10L・20Lの大容量容器。大容量なので内部まで冷却することが難しく、BIB充てんラインに冷却装置が存在することは少ない。

お客さまの声

後工程の自動化により正確性と効率性が向上し、ラベルを現場で発行する運用に変えたことで作業時間を年間約900時間削減することができました。

また単純作業からより付加価値の高い業務へと従業員の再配置を行うことも可能となり、モチベーションの向上にもつながっています。

オタフクソース株式会社
本社工場 生産技術課　エンジニア
谷 和典 様

社員の声

株式会社サトー
広島支店
河野 亮一

オタフクソース様の「自動化」のご要望を受けて、自動化ソリューション提案に挑戦しました。初めて取り組むことも多かったのですが、「お客さまの期待を超える」ことにこだわりを持って社内外の専門家と連携して進めました。今では「（私の）デスクを事務所に置いたらどうか」というううれしいお言葉をオタフクソース様からいただいています。

環境

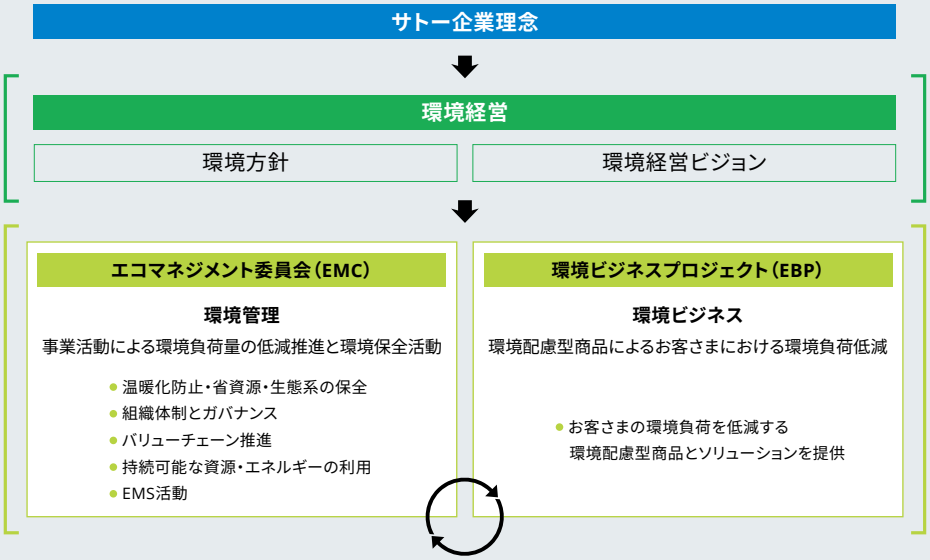
持続可能な社会の実現を目指し、事業活動を通じた環境経営を推進しています。

サトーホールディングス株式会社
取締役
環境経営実行責任者兼エコマネジメント委員長
西田 浩一

環境についての基本的な考え

地球環境保全が人類共通の重要課題であることを認識し、地球環境の負荷を低減させる活動と環境にやさしい商品・サービスの提供はもとより、事業全体の環境調和を環境方針とします。

環境経営ビジョンとして、経済のグリーン化を実現するために、環境に配慮した経営にて、企業価値の向上を図ります。こうした方針とビジョンの下、地球温暖化の防止、循環型社会の形成および生物多様性の保全を進めます。



環境経営の実現をEMCとEBPの両輪で推進

中長期の環境経営目標と進捗

取り組み項目	貢献項目	主要指標		2017年度実績	2018年度目標	2020年度目標	2030年度目標
事業活動における環境負荷低減	Scope1 & Scope2による CO_2排出削減	日本	2013年度 CO_2排出量対比（t-CO_2）	2013年度対比 9.9%削減	2013年度対比 10%削減	2013年度対比 15%削減	2013年度対比 26%削減
	Scope1 & Scope2による CO_2排出削減（主要生産拠点）	海外	2015年度 CO_2排出量対比（t-CO_2）	2015年度対比 6.9%増加	2015年度対比 6%削減	2015年度対比 10%削減	2015年度対比 26%削減
森林生態系保全活動の展開	植林活動への参画で森林保全と自然との調和を支える活動を通し、CO_2削減につなげる	日本／海外	CO_2吸収量（t-CO_2）	13.2t	13.2t	40.0t	145.0t

focus on

サーキュラーエコノミー（循環経済）の取り組み

商品と資源の価値を可能な限り長く保全・維持し、廃棄物の発生を最小限化する活動を2007年から始めています。プリンタを入れ替える際、不要となったプリンタを無償で引き取り、分解し、各材料（鉄、銅、真鍮、ステンレス、アルミニウム、ゴム、電線、廃プラ等）に分別、リサイクル業者を通してサーキュラーエコノミーを推進しています。

2017年度は対前年110%のプリンタをリサイクル分別しました。保守部品のリサイクル分別と合わせて年間230トンの材料がリサイクル資源として再利用されています。

リサイクル室

素材によって分別されたパーツ

特別座談会

小瀧 龍太郎
代表取締役社長兼CEO

×

田中 優子
社外取締役

×

山田 秀雄
社外取締役

特別座談会

サトーグループの目指す経営のあるべき姿

サトーグループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、健全性、透明性の高い経営を心掛けてきました。今回は、ガバナンスの取り組みと、今後のあるべき姿について、代表取締役社長兼CEOの小瀧と社外取締役の田中氏、山田氏を交え、特別座談会を実施しました。

ガバナンスの特長と課題

山田：サトーの取締役会は、取締役11名のうち、過半数の6名が社外取締役であり、経営に多くの社外の目が入っていることが大きな特長です。1999年に元会長の藤田東久夫氏が取締役会に緊張感と透明性を持たせるため、社外の取締役を経営に参画させたことが始まりです。社外取締役の重要性が本格的に注目されるようになったのは2000年代の半ば以降ですので、いち早く社外取締役の必要性を認識し導入に踏み切ったという点で、サトーグループのガバナンスは非常に先進的であったと思います。

取締役会では、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が自由闊達に意見交換をし、その知見が十分生かされています。これは、取締役会の実効性を高めると共に、健全性の高い経営に大きく寄与していると理解しています。

小瀧：おっしゃる通り、社外取締役の知見は間違いなく経営遂行の大きな力となっています。知見が生かされた最近の事例としてはビジネスリスク委員会の設置（2018年2月）があります。同委員会は、新規事業投資やM&Aなど、ビジネスを拡大する上で、マネージしなければならないリスクの検証・分析などを行う取締役会の直轄機関です。この委員会で十分に案件が検討され、要点を絞った意見書が取締役会に上程されることで、論点の明確化が徹底され、これまで以上に適切かつ迅速な経営判断ができるようになりました。

田中：ガバナンス強化の進展は私も肌で感じています。特にビジネスリスクの点では、サトーグループは海外での成長を目指していますので、それに伴い増大するリスクは、しっかりと

コントロールしなければなりません。その中で重要となるのが、現場社員の持つネガティブ情報をいかに吸い上げるかです。一般にポジティブ情報は取締役会までよく伝わってくるのですが、報告が躊躇されるネガティブ情報はそうはいきません。情報伝達の仕組みを国内外のグループ全体で整備し、十分にネガティブ情報を組み込んでリスク分析をすることが今後の課題と認識しています。

山田：リスクの点では、私も田中社外取締役と同じ考えを持っています。グローバルカンパニーとして海外事業の比重が高まっていくと、当然、日本国内だけで事業を行うよりリスクは増大します。特に海外子会社の詳細な活動状況は本社からは目が行き届きにくく、見落としがちです。私は弁護士として、これまでたくさんの企業と関わってきましたが、企業の不祥事は、海外子会社のコンプライアンスの欠如に起因していることが多いのです。こうした点も含め、新たに設置したビジネスリスク委員会と深く連携しながら、リスクを適切に評価していきます。

小瀧：三行提報という40年以上続けている当社独自の仕組みもガバナンスに寄与しています。これは、全社員が現場で得たさまざまな情報やアイデアを三行（127文字）にまとめて経営トップに毎日直接報告を行う仕組みです。役職や勤続年数に関係なく全社員が自由に発言できることから、不正や不適切な行為などをモニタリングする機能としても、効果を発揮しています。ただし、記名式の三行提報だけでは、ガバナンス上のネガティブな情報を吸い上げきれないことから、経営や執行から独立性を担保させた社外通報窓口を設置し、ガバナンスやコンプライアンスに関わる通報を匿名で受付け、対応しています。

ダイバーシティ、人財活用

田中：お客さまの現場課題を解決する一人一人の社員がサトーの価値創造の源泉です。そういう意味では女性や海外人財の育成・活用も最重要課題の一つです。グループ全体の方針である「ダイバーシティ宣言」の下、人種、性別、国籍、文化、宗教などが異なる社員の個性を尊重する風土を醸成していくべきです。さまざまな価値観や考え方を持つ多様な人財が能力を発揮できる土壌が整えば、必ずグローバルでの飛躍が実現できると思います。

小瀧：ダイバーシティについては、私も課題と認識し、さまざまな取り組みを進めています。例えば女性活用に関しては、女性リーダー、管理職の採用・育成を強化しています。

また、従前より人財の有効活用、効率的な業務遂行という観点から働き方改革も進めてきましたが、真の働き方改革を実現するため、仕事に対する意識を変えていかなければならないと感じています。周囲と足並みをそろえて働く、上司に指示されたから働くという姿勢では、どれほど私が働き方改革の旗を振ろうとも表面的にしか浸透しません。真の働き方改革を実現するために、「受け身文化」を払拭し、「自ら行動する」という意識の変革が必要なのです。この根本的な部分を時間をかけても確実に変えていこうと考えています。

株主・投資家の皆さまとのエンゲージメント

小瀧：社長就任後、すでに10社以上の機関投資家の皆さまとお会いする機会がありました。こうした対話の中で痛感したことは、サトーグループの事業活動がどのように社会に貢献しているかの理解がまだまだ進んでいないことです。自動認識ソリューションは、世界が直面する課題に対して、大きな解決力を持っていることを投資家の皆さまにご理解いただけるよう、対話の機会を増やすと共に、情報発信の強化も進めていきます。

山田：企業のあるべき姿は、投資家の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーとの共生だと考えています。密なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーと協力して価値を生み出し、共に価値を分け合う。これからの世界では、こうした企業こそが必要とされ、生き残ることができるのです。サトーグループでもこの考え方を強く意識して、経営の舵をとっていくべきだと考えています。

小瀧 龍太郎 代表取締役社長兼CEO（左）

山田 秀雄 社外取締役（中）
山田・尾﨑法律事務所所長
公益財団法人橘秋子記念財団理事長

1984年、弁護士登録。開業以来、一貫して企業法務、一般民事事件を中心に活動。1998年に太洋化学工業株式会社社外監査役に就任。この他にも多くの企業で社外監査役、社外取締役を務めた経験を有する。2004年に当社社外取締役就任。

田中 優子 社外取締役（右）
法政大学総長
法政大学社会学部メディア社会学科教授
法政大学国際日本学インスティテュート（大学院）教授

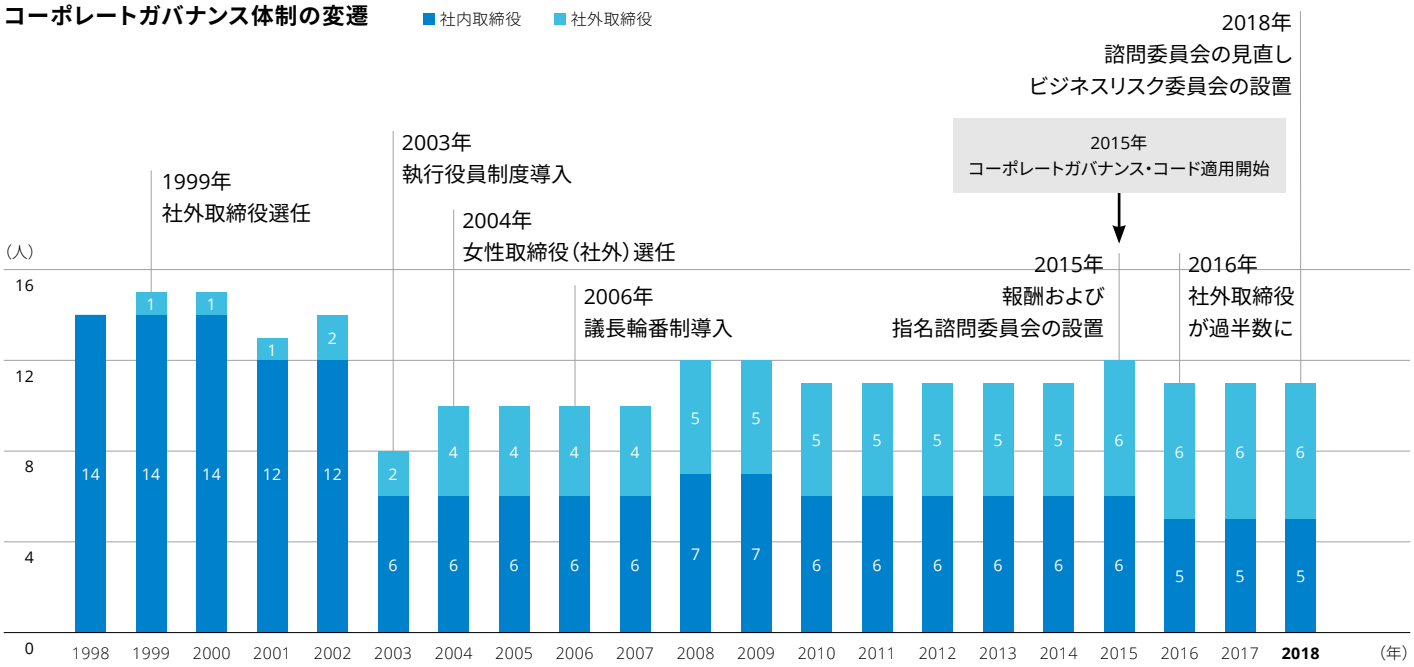
2003年、法政大学社会学部教授就任。2014年より法政大学総長・理事長を歴任。2004年当社社外取締役に就任。大学総長、大学教授としての豊富な経験と幅広い見識を有し、取締役会においてダイバーシティ経営についての積極的な提言を行う。

ビジョンの実現に向けて

田中：外部環境の変化が激しい時こそ、守りに入るのではなく、さまざまな企業との関係を深め、新しい展開を図る「攻めの姿勢」が重要です。それを後押しできるよう社外取締役としての役割を果たしていきます。また、サトーグループの強みは、何と言っても現場社員のソリューション力ですので、ビジョン実現に向け、この強みがますます磨かれるよう、社員が能動的に学び、スキルアップできる環境構築を全力でサポートしていきたいと思います。

山田：中長期的に企業価値を向上させていくためには、利益を追求するだけでなく、環境、社会、ガバナンス、いわゆるESGに対する取り組みの向上は必須です。サトーグループには四者還元という株主、社員、社会、会社で利益を分かち合うという考え方が経営基盤にありますので、今後も社外を含めた私たち取締役が先頭に立って、この四者還元を実践していきます。

コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンス

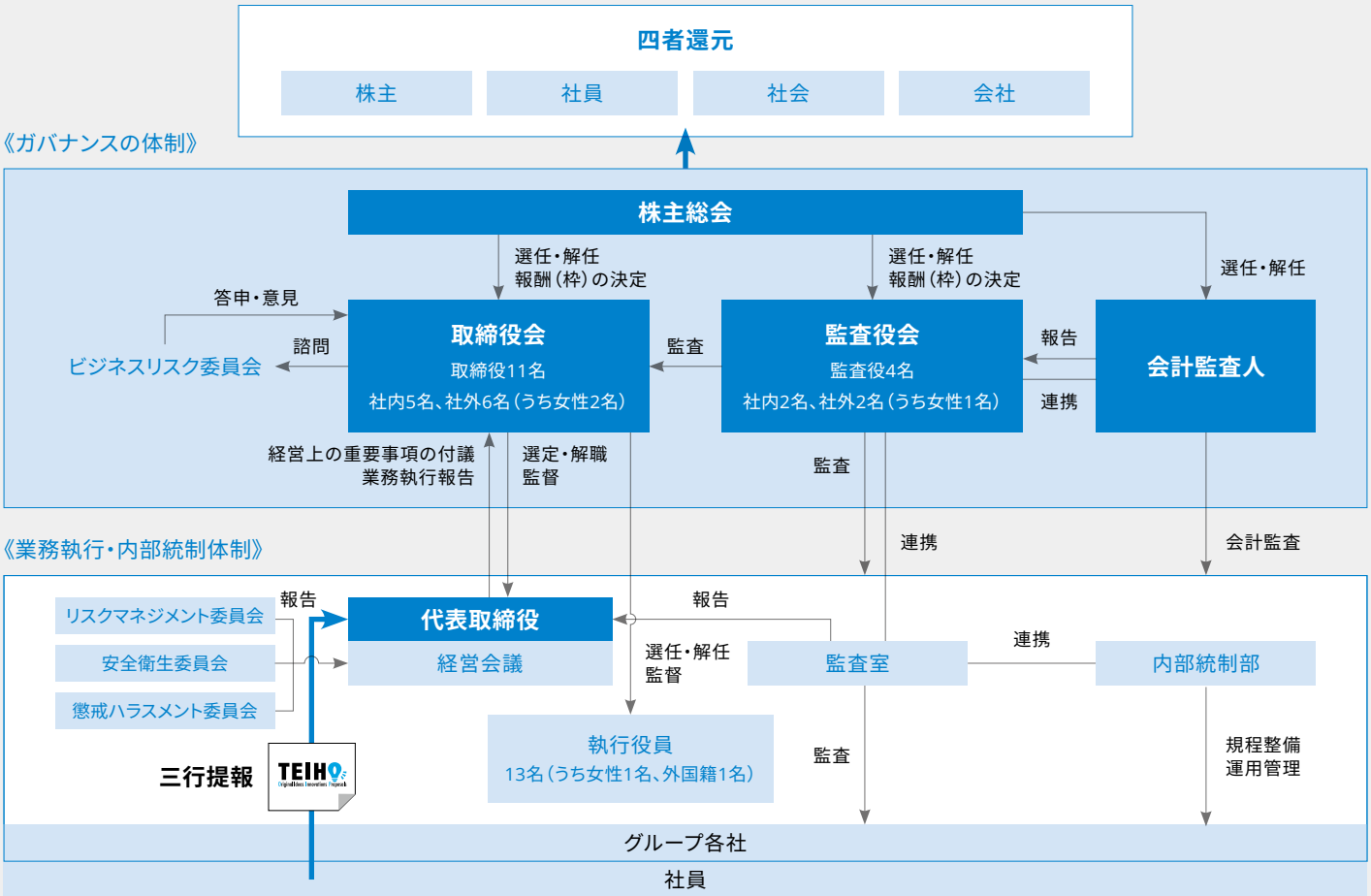
基本的な考え方

サトーグループは「変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。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目指しており、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、サトーは監査役による監査機能の強化を図る一方、独立社外取締役を過半数とした取締役会構成を実現することで、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高いコーポレートガバナンスの実践に努めていきます。

コーポレートガバナンスの体制

（2018年10月1日現在）



1 株主総会　より多くの株主さまとの丁寧な対話で理解を深めていただく

サトーは、剰余金処分や役員選任等の重要事項決議を行うと共に、事業報告等を通じ株主の皆さまと直接対話することで、当社への理解を深めていただく最も重要な場として株主総会を位置付けています。株主総会では株主の皆さまのご質問・ご意見に対し、丁寧な説明を行うよう努めています。

2 取締役会　継続的な機能強化により実効性向上を目指す

コーポレートガバナンスの実効性を高めるには、取締役会の一層の機能強化が重要であると捉えています。

(a) 高い専門性と多様なバックグラウンドを持つ社外取締役を交えた活発な議論

1999年から社外取締役を置き、さらに2002年より複数体制とし、その後その重要性が増す中で現在は取締役会の過半数

を社外取締役で構成しています。社外取締役は、会社の持続的な成長を促して中長期的な企業価値の向上を図る観点から、異なった分野の専門的な知識と豊富な経験を持った人財を選任しており、6名のうち2名が女性となっています。

(b) 諮問委員会の見直しと活用

2018年2月に取締役会の諮問委員会として「ビジネスリスク委員会」を設置し、会社がビジネスを推進する上で取らなければならないリスクの検証・分析および継続したモニタリングを行う体制を整備しました。また、サトーの取締役会構成が、既に多彩なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が過半数を占める体制となっていることから、コーポレートガバナンス・コードに沿う実質的な機能をより一層発揮することを目指して、指名・報酬の両諮問委員会を廃止しました。

(c) 取締役会の実効性に関する評価

サトーは、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て、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・評価を定期的に行っています。

本年5月に実施した評価の結果、サトーの取締役会は、社外取締役の意見・質問を含め、建設的な議論が行われ、経営上重要な事項の決議と業務執行の監督を適切に行うための実効性が確保されており、より向上しているものと評価しました。

(d) 取締役会の議長は輪番制かつ座席は自由席

2006年より取締役会の経営の透明性および公平性を確保することを狙いとして、議長を輪番制かつ座席は自由席としています(現在は、社外取締役と業務執行を担当しない社内取締役による輪番制)。

(e) 非業務執行取締役・監査役の合同ミーティング

執行に関わらない役員によるフリーなディスカッションによる中長期的な経営課題の把握と整理を行うことを目的として、取締役会とは別に定期的に開催しています。

3 監査役会 | 取締役会との緊張感ある協働を通じ、ステークホルダーに対する説明責任を果たす

監査役会は、株主の負託を受けた独任制の監査役4名(社内2名、社外2名)が、取締役会等の重要会議に出席する他、代表取締役との定期的な意見交換等を通じて、ガバナンス上の課題の共有や解決に向けた協議を行っています。三行提報や週報、社内監査役の社内ネットワークより収集した情報の他、外部に設置した通報窓口からの情報等を含めて共有し、社外監査役の客観的な視点や知見を加えて、監査役会の共通認識を形成しています。

4 経営会議 | 執行部の意思決定会議として効率的な業務執行を目指す

経営会議はサトーの執行役員で構成されており、経営全般に関する重要事項を執行部として審議し、取締役会に上程もしくは執行部自ら執行することを決定しています。

社内取締役と監査役も会議に出席し、助言を行っています。

5 三行提報 | 経営トップへの直接提言で「全社員参画型の経営」を実現

1976年から続くサトーグループの「三行提報」は、現場でキャッチしたさまざまな情報や仕事を通じて得られたアイデアを三行(127文字)にまとめ、経営トップに直接、毎日提出する独自の仕組みです。

この仕組みを通じて経営トップはいち早く社内外の環境変化を把握し、迅速な意思決定や必要な施策を講じることができることに加え、社員が経営者と同じ目線で物事を考える「全社員参画型の経営」を実現しており、サトーグループの企業文化を支える重要な仕組みとなっています。

さらに、不正や不適切な行為などを防ぐモニタリングとしての役割も担っており、コンプライアンスの面においても効果を発揮しています。

6 コーポレートガバナンスを支えるその他の仕組み

- 監査室は各部署およびサトーグループの会計監査、業務監査、内部統制の評価を行っています。
- 内部統制部はサトーグループの管理部門と共に、全体最適の視点で業務を運営していくためのルールづくりと既存ルールの運用徹底および改善支援を行っています。
- リスクマネジメント委員会は、突発的に起こりうる災害や業務上の事故等、発生を予期することが難しく、事業の価値創造を著しく阻害するリスクの洗い出しと、それらに対する具体的な対策を決め、リスク発生に備えています。
- 安全衛生委員会は、労働災害を未然に防止するために必要な基本的事項を明確にし、グループ従業員の安全と健康維持・増進を支援すると共に、快適な職場環境づくりを行っています。
- 社外の弁護士事務所に通報窓口を設置し、ガバナンスやコンプライアンスに関わる事項について匿名性を担保した内部通報を可能にしており、監査役会がこれを主管します。

役員紹介

（2018年10月1日現在）

取締役および監査役

横井 信宏
常勤監査役

永倉 淳一
常勤監査役

鳴海 達夫
取締役

小瀧 龍太郎
代表取締役社長
兼CEO

山口 隆央 社外
監査役
山口公認会計士事務所
所長

八尾 紀子 社外
監査役
TMI総合法律事務所パートナー

鈴木 賢 社外
取締役
株式会社バイタルケーエスケー・
ホールディングス代表取締役会長、
株式会社バイタルネット代表取締役会長

嶋口 充輝 社外
取締役
慶應義塾大学名誉教授、
公益社団法人日本マーケティング協会
理事長

執行役員

笹原 美徳
上席執行役員
株式会社サトー取締役副社長

櫛田 晃裕
上席執行役員
株式会社サトー取締役生産本部長

宇敷 謙二
上席執行役員
株式会社サトー取締役開発本部長

山田 圭助
執行役員
Argox Information Co., Ltd. チェアマン兼プレジデント、
SATO Argox India Pvt. Ltd. マネージングディレクター

Maria Olcese
執行役員
南米統括
Achernar S.A. ゼネラルマネジャー

小沼 宏行
執行役員
最高健康経営責任者（CWO）
PJM事業統括責任者
サトーヘルスケア株式会社代表取締役社長

大西 裕紀
執行役員
株式会社サトー取締役営業本部長

西田 浩一
取締役

土橋 郁夫
取締役

阿部 陽一
取締役上席執行役員
最高財務責任者（CFO）

田中 優子 社外
取締役
法政大学総長、
法政大学社会学部メディア社会学科教授、
法政大学国際日本学インスティテュート
（大学院）教授

伊藤 良二 社外
取締役
慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科特任教授、
株式会社プラネットプラン代表取締役

松田 千恵子 社外
取締役
首都大学東京大学院
社会科学研究科教授、
首都大学東京都市教養学部教授

山田 秀雄 社外
取締役
山田・尾﨑法律事務所所長、
公益財団法人橘秋子記念財団
理事長

江上 茂樹
執行役員
最高人財責任者（CHRO）
北上事業所長

山田 倫靖
執行役員
最高商品企画責任者（CPO）

弓場 吾朗
執行役員
北米統括
SATO America, LLC. チェアマン兼CEO

進藤 隼人
執行役員
サトーインターナショナル株式会社代表取締役社長
欧州統括

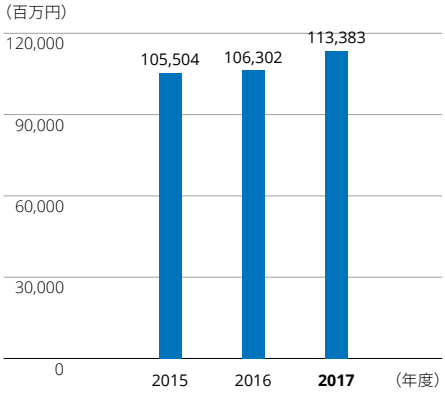
2017年度（2018年3月期）事業概況

2017年度業績概況

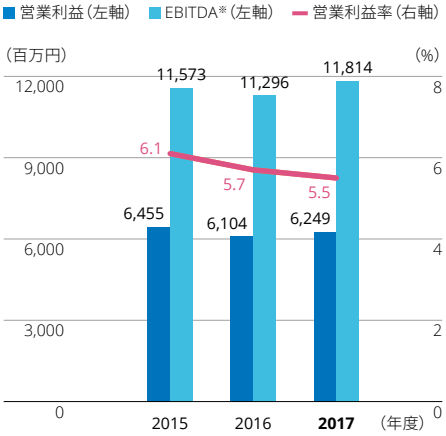
2017年度のサトーグループ連結業績は、売上高113,383百万円（前年度比106.7%）、営業利益6,249百万円（同102.4%）、経常利益5,888百万円（同108.5%）、親会社株主に帰属する当期純利益4,074百万円（同126.5%）で増収増益となりました。

売上高は5期連続で過去最高を更新し、主力の自動認識ソリューション事業は好調な日本事業に支えられ、3期ぶりに過去最高益を達成しました。

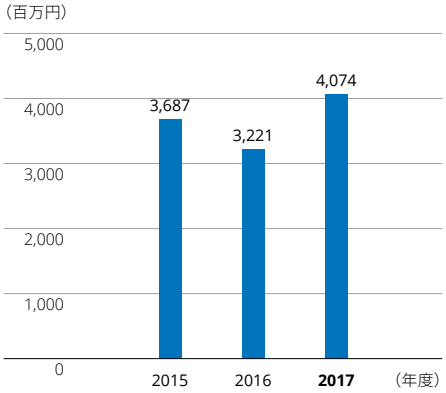
売上高



営業利益・営業利益率・EBITDA



親会社株主に帰属する当期純利益



※ EBITDA=営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

セグメント別概況

● 自動認識ソリューション事業（日本）

日本事業においては、製造業や物流業を中心に需要が旺盛で、全ての市場で前年度比増収となりました。また、同事業として過去最高の売上となり、前年・期初計画を上回りました。

労働人口の高齢化や人手不足が顕在化する日本では、労働生産性の向上によって経営を最適化することは各企業の共通課題となっています。こうした背景から自動化・効率化へのニーズが高まっており、RFIDや協働型ロボットを活用したソリューション商談も格段に増えています。また製造業やヘルスケア、食品市場などでは正確性の担保やトレーサビリティのニーズも同時に高まっています。

サトーグループは「モノ売り」からお客さまの価値向上にこだわった「コト（ソリューション）売り」への意識改革を徹底してきました。その結果、保守サポートやサプライ商品、ソフトウェアを組み合わせたトータルソリューションの取引が大きく伸びた他、これに伴って戦略プリンタであるCLNXシリーズの販売台数も大きく伸長し、増収増益および利益率向上となりました。今後、さらに高度化するお客さまそれぞれの現場課題に対し、パートナーとの協業も絡めながらソリューション提案力を一層強化し、安定的な事業の成長を目指していきます。

これらの取り組みにより、売上高70,482百万円（前年度比104.8%）、営業利益5,831百万円（同127.5%）となりました。

● 自動認識ソリューション事業（海外）

海外事業においては、全般的に世界経済の景気が緩やかに回復し、増収増益となりました。プライマリーラベルを専業とする各社においては、ブラジルのPrakolar社が高付加価値ラベルの販売増により増収増益であった一方で、ロシアのOkil社が為替の影響や、生産性向上および新たな事業機会創出のための先行投資によるコスト増で粗利率が低下し、営業利益が前年を大きく下回り、全体として減益となりました。

各国に販社を設けているベースビジネスは、アメリカのSATO Global Solutions社のソフトウェア開発費増、イギリス販社におけるオフィス・工場移転や為替影響によるコスト増などにより、一部のグループ会社で営業赤字が拡大しましたが、海外の各地域でも「コト（ソリューション）売り」とそれに伴うCLNXシリーズの販売が進み、アメリカ、ドイツおよびアジア・オセアニア地域のグループ会社業績が順調に推移し、増収増益となりました。

これらの取り組みにより、売上高42,585百万円（前年度比109.4%［為替影響を除く前年度比104.0%］）、営業利益1,865百万円（同113.1%）となりました。

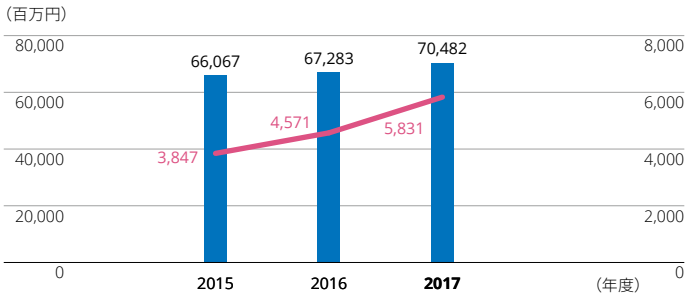
● 素材事業

2017年1月に株式を100%取得したイギリスのDataLase社の持つ「IDP（インライン・デジタル・プリンティング）」技術を軸として2017年度より取り組みを開始した素材事業は、同社の既存のお客さま向け売上を新規に取り込む一方で、先行投資としてIDP技術に関する研究開発費や同社に係るのれん償却費を計上し、営業赤字となりました。

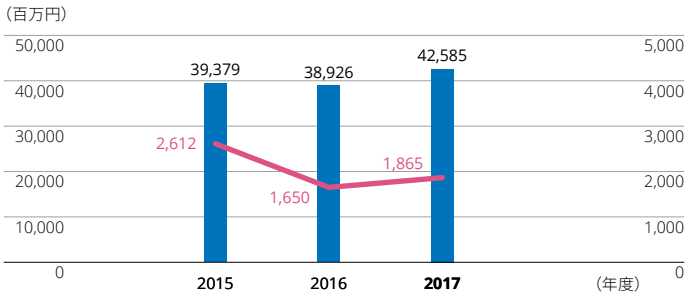
DataLase社においては、複数のパートナーやお客さまと技術開発やIDPの本格展開に向けた商談を継続して進めており、具体的案件が複数進行中です。また、2017年11月にはアメリカ・カリフォルニア州のパロアルト市にあるXerox社のparc（同社の100%子会社の研究所）においてIDP技術のマルチカラー化に関わる共同研究開発を開始しました。サトーグループ内においても、DataLase社と既存グループ会社間での技術交流や、新たなお客さまニーズの掘り起こしなど、既存事業とのシナジー創出に向けた具体的な取り組みを開始しています。

これらの取り組みにより、売上高315百万円（前年度比342.6%［為替影響を除く前年度比342.6%］）、営業損失1,426百万円（前年度は営業損失240百万円）となりました。

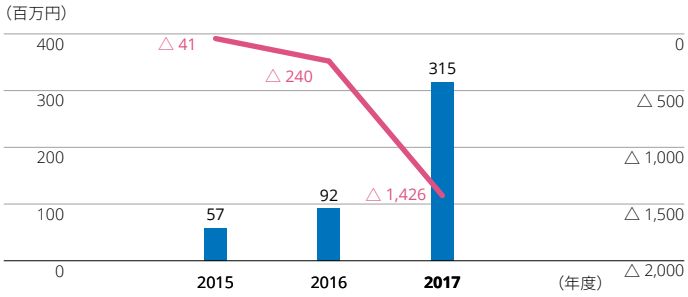
自動認識ソリューション事業（日本） ■売上高（左軸） ▬営業利益（右軸）



自動認識ソリューション事業（海外） ■売上高（左軸） ▬営業利益（右軸）



素材事業 ■売上高（左軸） ▬営業利益（右軸）



2018年度の見通し

2018年度の連結業績は、2018年5月8日に開示した売上高120,000百万円（2017年度比105.8%）、営業利益7,300百万円（同116.8%）、親会社株主に帰属する当期純利益4,100百万円（同100.6%）を目指します。2017年度は固定資産売却益を計上したこと等により、親会社株主に帰属する当期純利益は大きく伸長しましたが、2018年度に関しましては同様の特別利益を見込んでいないため、2017年度比微増を計画しています。

自動認識ソリューション事業は、市場における自動化・効率化ニーズが底堅く推移すると見ています。サトーグループは国内と海外の連携を強化し、お客さまの現場の課題解決や価値向上につながる「コト売り」を一層拡大していきます。特に成長ドライバーである海外は豊富な機会を確実に捉えることで大幅増益を見込み、過去最高の売上・営業利益を更新する計画です。

IDP事業※は技術開発への一層の注力により研究開発投資が増加するため、営業損失が拡大する見込みです。既に実用化しているIDPのモノクロ技術よりも、さらに大きな需要が見込める高速・高精細なモノクロ進化技術を2019年度に商業化し、2020年度にIDP事業の黒字化を目指すべく、進捗管理を徹底していきます。

中期経営計画における各戦略を速やかに実行に移し、計画達成に向け全社を挙げてまい進していきます。

※ 2018年度は「素材事業」を「IDP事業」へ改変

11年間の財務ハイライト

3月31日終了の連結会計年度

	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
経営成績				
売上高	87,790	78,163	74,917	78,368
海外売上高比率(%)	31.6	26.8	24.2	23.7
売上総利益	37,857	32,399	31,279	33,018
販売費および一般管理費	32,453	31,669	28,705	28,791
営業利益	5,404	730	2,574	4,226
EBITDA(営業利益＋減価償却費＋のれん償却費)	8,208	3,565	5,123	6,417
親会社株主に帰属する当期純利益	2,062	2,050	781	503
財政状態				
総資産	66,103	61,692	64,203	66,134
純資産	36,671	35,918	35,985	34,929
研究開発費	1,728	1,922	1,826	1,902
設備投資	2,424	2,361	2,387	5,084
減価償却費およびのれん償却費	2,804	2,835	2,549	2,190
キャッシュフロー				
営業活動によるキャッシュフロー	4,108	4,994	5,860	1,595
投資活動によるキャッシュフロー	△ 2,522	△ 2,217	△ 2,093	△ 4,283
フリーキャッシュフロー（営業CF＋投資CF)	1,585	2,777	3,766	△ 2,687
財務活動によるキャッシュフロー	△ 793	△ 2,476	△ 826	△ 3
現金および現金同等物の期末残高	11,035	10,814	13,774	10,813
1株当たり情報(円)				
当期純利益(EPS)	66.70	67.40	25.95	16.71
純資産(BPS)	1,195.69	1,189.50	1,191.84	1,156.88
配当金(DPS)	33	33	33	34
財務指標(%)				
売上総利益率	43.1	41.5	41.8	42.1
営業利益率	6.2	0.9	3.4	5.4
EBITDAマージン	9.4	4.6	6.8	8.2
総資産経常利益率(ROA)	7.1	0.6	3.6	5.7
自己資本利益率(ROE)	5.6	5.7	2.2	1.4
自己資本比率	55.4	58.1	55.9	52.7
有利子負債比率(D/Eレシオ)※	18.5	17.1	19.6	24.9

※ リース債務、ゼロクーポン債(転換社債)を含む

（百万円）

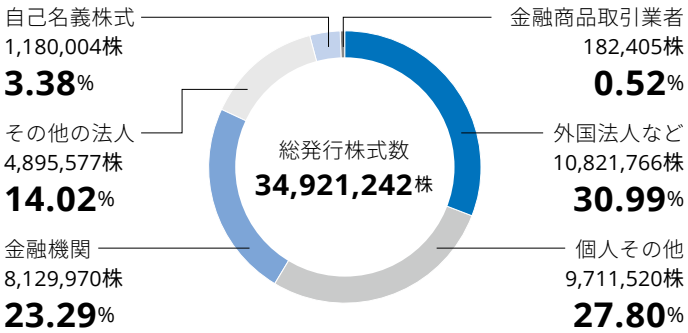
2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
80,536	87,256	96,773	99,831	105,504	106,302	113,383
23.0	25.6	29.3	33.2	37.3	36.6	37.8
34,217	36,410	41,180	42,708	44,942	45,022	48,655
29,564	30,958	34,421	35,264	38,487	38,917	42,405
4,652	5,452	6,758	7,444	6,455	6,104	6,249
6,830	8,213	9,871	11,044	11,573	11,296	11,814
1,953	2,726	4,295	3,763	3,687	3,221	4,074
74,830	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280	106,447
36,172	40,205	46,734	53,158	52,155	54,217	56,225
1,859	2,042	2,225	2,292	2,414	2,387	2,994
1,836	3,059	6,106	7,372	6,717	5,723	9,044
2,177	2,760	3,112	3,599	5,118	5,191	5,565
4,434	3,793	10,589	9,205	6,091	10,769	6,184
△ 7,015	△ 984	△ 4,776	△ 6,221	△ 9,596	△ 8,716	△ 3,504
△ 2,581	2,809	5,812	2,983	△ 3,504	2,052	2,679
3,273	△ 2,839	△ 1,511	△ 3,062	3,254	△ 1,343	△ 3,458
11,377	11,992	16,763	17,145	16,212	16,757	16,026
64.87	90.56	141.57	113.96	110.07	96.07	121.54
1,201.02	1,330.77	1,454.90	1,579.15	1,525.09	1,579.53	1,634.69
35	37	40	45	55	60	65
42.5	41.7	42.6	42.8	42.6	42.4	42.9
5.8	6.2	7.0	7.5	6.1	5.7	5.5
8.5	9.4	10.2	11.1	11.0	10.6	10.4
5.9	7.1	8.6	8.2	6.4	5.4	5.6
5.5	7.2	9.9	7.6	7.1	6.2	7.6
48.3	51.7	53.7	55.6	52.8	50.8	51.5
38.2	31.8	23.5	18.7	31.5	32.1	30.6

株式情報（2018年3月31日現在）

株式の概要

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	7,573名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
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



大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	4,857,600	14.39
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.22
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,502,500	4.45
GOVERNMENT OF NORWAY	1,383,794	4.10
サトー社員持株会	1,170,934	3.47
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,052,800	3.12
横井 美惠子	900,145	2.66
佐藤 静江	897,470	2.65
株式会社アリーナ	854,460	2.53
岩淵 真理	794,570	2.35

株価・出来高

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
期間高値（円）	2,640	3,105	3,550	2,676	3,785
期間安値（円）	1,511	2,133	2,090	1,761	2,236
期末株価（円）	2,391	2,725	2,396	2,372	3,365

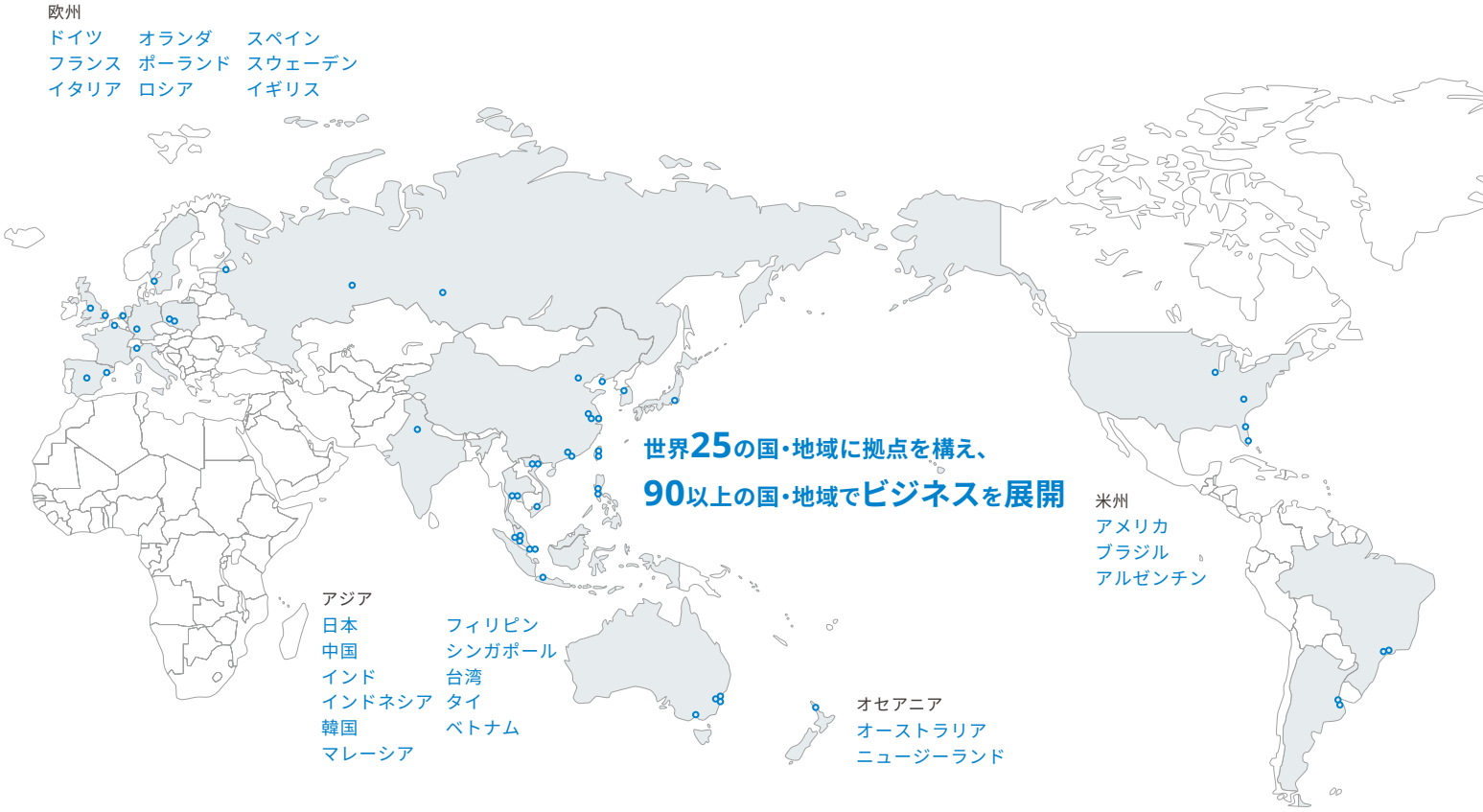
会社概要（2018年3月31日現在）

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	東京都目黒区下目黒1丁目7番1号　ナレッジプラザ
創業	1940年
設立	1951年
代表者	代表取締役社長 兼 CEO　小瀧 龍太郎
資本金	84億円
連結従業員数	5,076名
連結売上高	1,134億円

より幅広いIR関連情報はこちら
http://www.sato.co.jp/ir/library/

拠点一覧（2018年9月1日現在）

拠点一覧



お問い合わせ

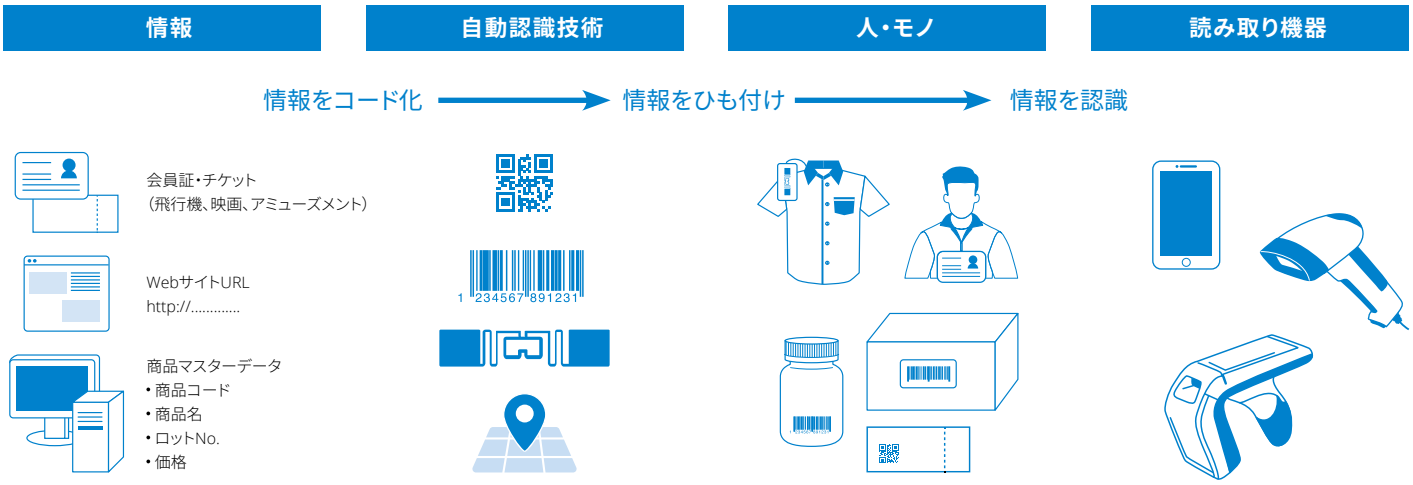
サトーホールディングス株式会社
コーポレートマーケティング室
TEL：03-5745-3429 FAX：03-5487-8518
e-mail：SH-CM@sato-global.com
Webサイト：http://www.sato.co.jp/
投資家情報：http://www.sato.co.jp/ir/

免責事項

当資料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、当資料の作成時点において、サトーが合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得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、通常予測し得ないような特別事情の発生または通常予測し得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、当資料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得る可能性を含んでいます。サトーとして、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下さい。

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など自動で情報を入力したり認識したりできる技術です。自動認識技術は、流通、物流、製造、サービス、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・発行が可能なため普及率が高く、社会インフラを担っています。

現在日本国内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。

このコードはこの商品でのみ使用されています。

2次元コード

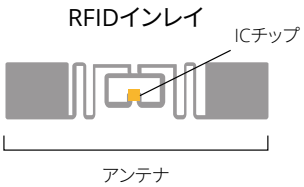
2次元コードは、横方向にしか情報を持たないバーコードに対し、縦方向にも情報を持つコードです。バーコードと比べ数百倍の情報を入れることができ、カタカナや漢字を含むテキストデータを使用できます。小さいスペースでデータを表すことが可能なことから、Webサイトへの誘導、テーマパークのチケット、電子部品の管理など、幅広い用途で活用されています。

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の技術進展は目覚しく、商品の入荷検査や在庫照会、棚卸しなどさまざまな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、屋外での人やモノの位置を把握するGPS※1と、屋内での位置を測位するIPS※2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®を提供しています。IPSによって、物流倉庫内の人やモノの動きや距離、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 Global Positioning System
※2 Indoor Positioning System

用語集

※ 下線付きの用語は別途説明項目あり

用語	説明※
可変情報	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など、お客さまの現場で必要に応じて変化させる情報のこと。可変情報を印字したラベルは必要な時に必要な分だけ発行できる点が、固定情報を一度に大量印刷するプライマリーラベル（商品シールなど）との大きな相違点。
現場力	自らお客さまの現場へ赴き、運用を理解し、課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。
自動認識ソリューション事業	DCS & Labeling+Oneを展開。具体的には、お客さまの現場課題に基づいて自社で開発・製造したバーコードプリンタやラベル、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーからの仕入れ商品などを組み合わせて提供。現場で人やモノに情報をタギングして情物一致を実現。 本事業は海外と日本に区分され、海外はベース事業とプライマリー専業から構成される。
自動認識ソリューション事業 海外：ベース事業 プライマリー専業	自動認識ソリューション事業の海外は、「ベース事業」（現場で可変情報をタギングするビジネス）と、「プライマリー専業」（商品ラベルなどの固定情報ラベルを扱うビジネス）から構成される。 プライマリー専業はAchernar（アルゼンチン）、Prakolar（ブラジル）、Okil（ロシア）、X-Pack（ロシア）の4社からなる。
情物一致	現物と情報を一致させること。商品に価格という情報をタギングするハンドラベラーの時代から続くサトーグループの事業コンセプト。
タギング	人やモノにIDなどの情報をひも付ける物理的な作業。豊富な「現場力」に裏付けられた自動認識ソリューションの実践的ノウハウを活用し、個々に異なるお客さまの現場で、多様な人やモノに情報をひも付ける。
CLNXシリーズ	2014年（日本は2015年）発売のグローバルモデルプリンタ。「現場を止めない」をコンセプトに高い堅牢性、誰もが簡単に使える操作性、業界初のIoTを用いた保守サポート「SOS（SATO Online Services）」を備える。
DCS & Labeling+One （DCS: Data Collection Systems）	バーコードやRFIDなどの自動認識技術とバーコードプリンタやラベルなどの商品・サービスを活用して、さまざまな現場にある人やモノの情報（=Data）を正確かつ効率的に収集（=Collection）する仕組み（=Systems）と、情報を最適な形でひも付けるタギング（含むLabeling）を提供するサトーグループのビジネスモデル。 お客さまニーズの高度化を受けて、オープンなイノベーションやパートナーシップを活用し、本ビジネスモデルに音声認識や位置測位技術などの「+One」を組み合わせてお客さま価値をさらに向上させる取り組みを推進中。
IDP （Inline Digital Printing）	感熱顔料を含む塗料をさまざまな基材に塗布し、レーザー照射による発色でダイレクト印字ができる革新的印刷技術。印字に際してインキやラベルが不要なため、貼り付けや在庫管理業務、廃棄物を削減すると共に機器のメンテナンス作業負荷を軽減。コストダウンと生産性向上、環境負荷低減を実現。また可変情報を製造工程の最終段階で印字できることから、パーソナライズされた情報を最短のリードタイムで商品やパッケージに反映して消費者に伝達できるため、マーケティング用途にも適用可能。マーケティング効果を一段と高めるマルチカラー技術は、2021年度の商業化を目指してXeroxグループなどと開発中。
IDP事業	IDPに関わる開発・製造・販売。2017年度に他事業を含めて「素材事業」として新設したが、2018年度からはIDPへの注力を明確化するため「IDP事業」と改称。
SOS （SATO Online Services）	お客さまのプリンタをクラウドに接続してモニタリングを行うサービス。これにより予防保守やエラー時の早期復旧が可能となる。またお客さまはプリンタの稼働・活用状況を一覧でき、資産管理が容易となる。 一方サトーにとっては、予防保守の実現による保守人員の労働生産性向上や、保守人員が少ない海外におけるサポート向上が期待できる。

編集後記

おかげさまで「統合報告書」として4回目の発行となりました。最後までお読みいただき、ありがとうございます。サトーグループの価値創造ストーリーについて、少しでもご理解を深めていただけたのであれば幸いです。

今年度は新社長が就任し、新たなステージを迎えましたが、引き続き本業を通じた価値創造により、中期経営計画の達成にまい進すると共に、サステナビリティ（持続可能性）へも取り組んでまいります。

しかしながら、まだまだ発展途上の段階にあります。本統合報告書もステークホルダーの皆さまとの対話のツールとして、一層の進化を目指します。ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただきたく存じます。

今後ともサトーグループをご支援いただきますよう、お願い申し上げます。

IR室長
高木 信一

2018年度版統合報告書制作メンバー

SATO HOLDINGS CORPORATION

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

Printed in Japan
2018.10_6000_JPN