INTEGRATED REPORT 2016

サトーホールディングス株式会社　統合報告書

Company History
歴史

人・モノ・情報の「最後の1cm®」をつなぐサトーグループ

「あくなき創造」の社是の下、サトーグループは変化してきました。1962年に商品への値付け作業を簡単にするハンドラベラーを発明。1981年にはPOSレジスターの普及を背景に熱転写方式バーコードプリンタを世界で初めて開発し1990年代には、バーコードを使ったソリューション事業へ転換しました。現場に足を運び、多種多様なモノと情報をバーコードで紐付けする。そしてそれを収集しITシステムで処理することで、業務改善を図る。わたしたちは「モノ売り」から「コト売り」に進化しつつありますが、「情報と現物を一致させる」というビジネスの軸は、実はハンドラベラーの時代から変わっていません。

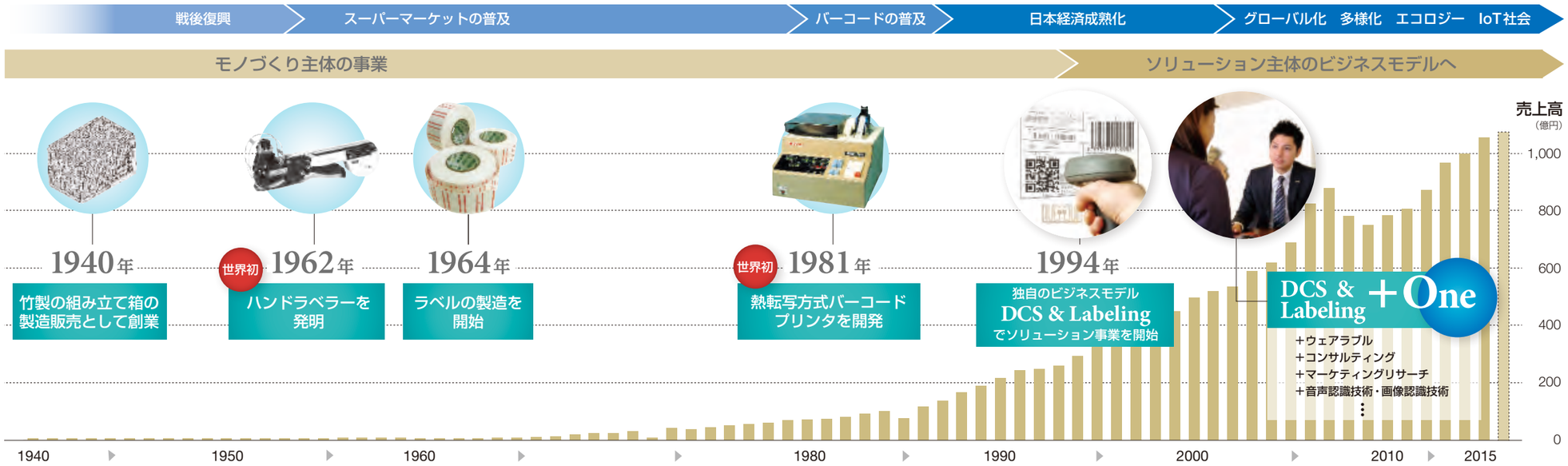
そして今、あらゆる人、モノがインターネットにつながるIoTの時代が到来しました。ビッグデータや人工知能など技術革新が進み、新たな可能性が広がっています。しかしその実現には、一つひとつのモノに誰かが情報を紐付け、正確なスモールデータを収集することが必要です。モノとITの「ラストワンマイル」。この距離を「最後の1cm®」と称し、現場の最前線でつないでいく。これが、情物一致を担ってきたサトーグループの使命です。

[Contents]

02 サトーグループのビジネスモデル
04 トップメッセージ
10 国内事業
12 海外事業
16 特 集
自動認識技術のオープンイノベーション「DCS & Labeling+One」で、お客さまのさらなる価値向上に貢献する
22 社会・環境・ガバナンスへの取り組み
- 人財育成への取り組み
- 環境への取り組み
- お客さまへの持続可能なサービスを提供するための取り組み
- コーポレート・ガバナンスへの取り組み

32 役員紹介
34 11年間の財務ハイライト
36 財務諸表
38 株式情報／会社概要

[サトーグループの進化とイノベーション]



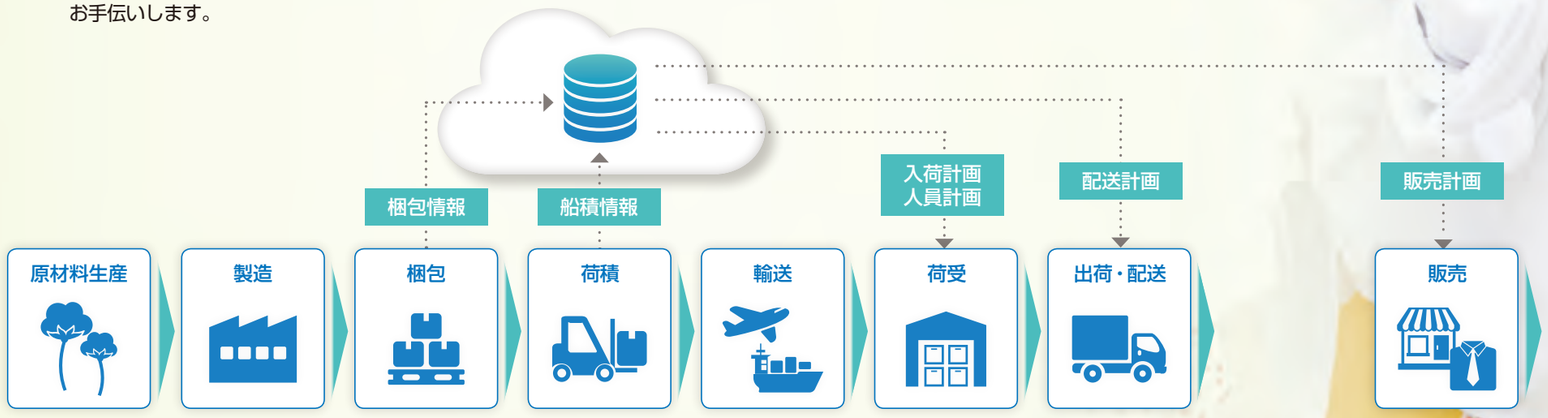
Business Model
サトーグループのビジネスモデル

サトーグループのコアビジネス

欲しい服がいつでも店頭に

バーコードやICタグなど「ピッ」と読めば自動で情報を認識したり、入力することができる自動認識技術。サトーグループはこの技術を駆使して、人・モノと情報を紐付けることで業務の正確化、効率化、省力化を図り、それにより安心、環境保全を実現するソリューションをさまざまな業種のお客さまへ提供しています。アパレルを例にご紹介しましょう。

商品の多品種少量生産が進む一方で、製造はコストメリットの高い海外へ移管されるなど、アパレル業界のサプライチェーンはより広域化、複雑化しています。サトーグループは、自動認識システムを用いて製造・出荷・倉庫保管の各段階をトラッキングすることで、この多様なモノの流れを「見える化」します。これにより商品の生産、輸送、店舗での在庫状況をリアルタイムにつかみ、売れ筋の把握や適正な在庫管理を実現、お買い物に訪れたお客さまが求める色・サイズ・デザインの商品を、タイムリーに提供できます。サトーグループは人・モノ・情報をつないで「欲しいものがいつでも用意されている」一歩先行くサービスをお手伝いします。



自動認識ソリューションで独自の立ち位置を確立

サトーグループは、自動認識技術を活用した独自のビジネスモデルData Collection Systems & Labeling（DCS & Labeling）により、お客さまの現場に最適なソリューションを提供しています。わたしたちはハードウェア・サプライ・ソフトウェアの開発・製造をベースとしたソリューションの開発、現場でのインテグレーションを一気通貫で行う世界で唯一の企業です。

お客さまに最適な自動認識ソリューションを提案するために

わたしたちは課題の本質をつかむためにお客さまの現場に赴き、自らの目や耳で確かめ、お客さまとの対話を重ねて現場課題の抽出から解決支援を行います。サトーグループの競争力の源泉とも言えるこの「現場力」と、開発・製造・販売・保守など専門分野に特化した各事業会社が持つ知識・経験、そして多様なパートナーシップのシナジーにより、お客さまに最適なソリューションを提案します。

CEO Message
トップメッセージ

松山　一雄
代表取締役執行役員社長
最高経営責任者（CEO）

小瀧　龍太郎
代表取締役執行役員副社長
最高執行責任者(COO)

経営体制を刷新し、2020年度目標達成に向け、戦略実行スピードを加速します

2015年度、サトーグループは過去最高の売上高、EBITDA、そして注力する海外事業の売上高・営業利益を達成しました。しかし、内需の落ち込みにより国内事業が伸び悩み、さらに円安による製品調達コスト増や社内基幹システム変更に伴う償却費などが加わり減益となったことを受け、スタートさせたばかりの中期経営計画（中計）を見直し、経営体制を刷新して戦略実行スピードアップに全力で取り組むことを決断しました。

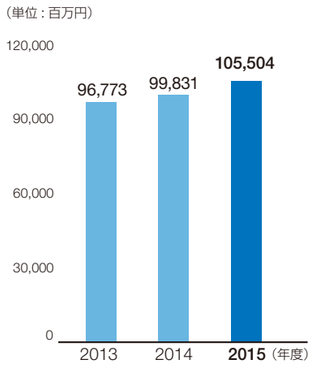
厳しい中にも経営者として手応えを感じることがありました。将来の成長のための戦略投資を止めなかったこと、そして全国の拠点を回り「サトーは現場に支えられている」とあらためて実感できたことです。この手応えを業績回復および今後の成長につなげていきます。

2015年度は増収減益：国内が伸び悩み、海外は計画通り伸長

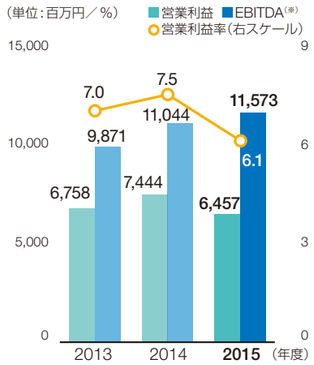
連結売上高が1,055億円（前年度比106%）と初めて1,000億円を突破し、EBITDA115億円（同105%）、海外売上高393億円（同119%）、海外営業利益26億円（同104%）も過去最高を塗り替えました。これに対して連結営業利益は国内事業の不振により64億円（同87%）と、最高益を記録した前年から後退しました。最大の理由はラベルプリンタ新戦略機「CLNXシリーズ（以下、CLNX）」への移行に想定以上の時間を要したことであり、さらに円安による製造調達コスト増、全面刷新した社内基幹システムの償却費負担なども大きく影響しました。

海外事業は堅調で、特に発売2年目に入ったCLNXの力強い伸び（同159%）、M&Aを含むラベル事業の順調な拡大、海外製品工場でのコストダウンなどが収益改善に大きく寄与しました。一方で、北米に設立したサトー初のソフトウェア開発会社（SATO Global Solutions社）への先行開発費の膨らみや新興国経済低迷の影響を受けたArgox社（新興国向け小型プリンタ事業）の落ち込みなどの減益要因が発生し、海外が国内の落ち込みをカバーするには至りませんでした。

売上高

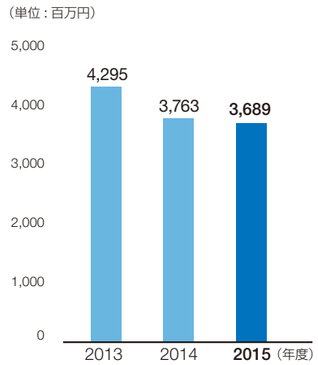


営業利益・営業利益率・EBITDA

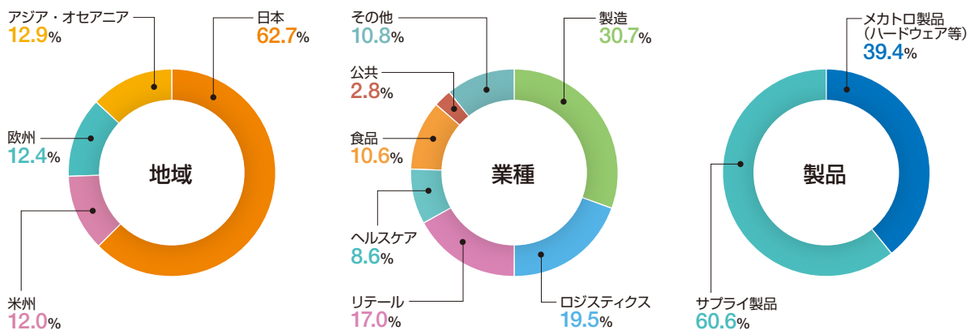


（※）EBITDA=営業利益＋減価償却費＋のれん償却費で算出

親会社株主に帰属する当期純利益



2015年度セグメント別売上高構成比率



中期経営計画を見直し、経営体制を刷新

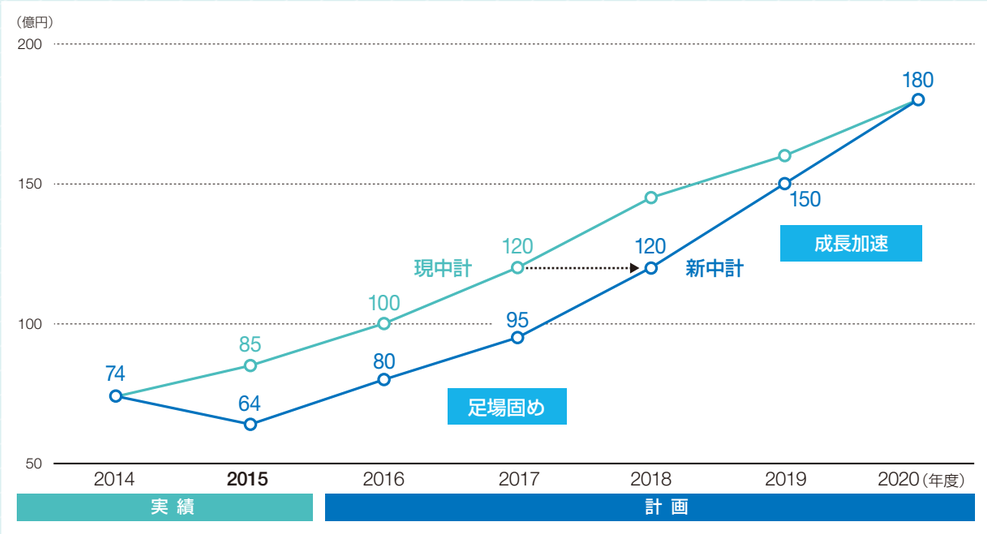
サトーグループの経営ビジョンは「世界中のお客さまから最も信頼される、世界ナンバーワンの自動認識ソリューション企業になること」であり、2020年度目標として連結売上高1,500億円、営業利益180億円、EBITDA 220億円、海外売上高比率 50%以上、営業利益率12%、ROE16%以上を掲げています。このたび2015年度の結果を踏まえ中計ロードマップを見直し、戦略実行スピードの大幅アップを図るため、経営体制と各戦略担当役員を刷新しました。

新中計では2020年度目標を変更せず、前中計で2017年度120億円としていた営業利益目標を2018年度へ1年スライドさせ、最初の3年間を「将来の飛躍に向けた足場固めの期間」、後の2年間を「成長加速の期間」と位置付けました。足場固め期間は中核事業である国内の収益力強化に注力しますが、同時に好調な海外事業をさらに伸ばし、将来の成長に欠かせない戦略投資も選別的かつ集中的に行うことで2019年度以降の成長加速につなげていきます。

今回の経営体制刷新のカギは最高執行責任者（COO）を新たに設け、国内事業立て直しの総責任者として小瀧龍太郎を代表取締役副社長兼COOに任命したことです。二人でタッグを組んでグループ経営の任にあたりますが、小瀧は主に国内事業の収益力強化、わたしが成長戦略の柱である海外事業の推進に注力します。

強いリーダーシップでチームをまとめ上げる力に長ける小瀧は、長年営業部門でサトーの国内事業の成長をけん引してきました。また2012年からの4年間は開発・製造部門のトップとしての経験を積み、イノベーション創出、SCM改革、社員活性化やダイバーシティ浸透などで大きな成果を上げてきました。この複合的な経験を生かして国内事業の最適化に取り組みます。

新中期経営計画（営業利益）



新5カ年中期経営計画（2016~2020年度）

ビジョン

自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになること。そして「正確・省力・省資源」「安心」「環境保全」を実現し、世界中のお客さまから最も信頼される企業になること

長期基本戦略

グローバル化と顧客価値の最大化を追求する

数値目標

	2016年度	2020年度
売上高	1,130億円	1,500億円
営業利益	80億円	180億円
営業利益率	7%	12%
EBITDA	134億円	220億円
海外売上高比率	40%	50%以上
ROE※	9.3%	16%

※ ROE＝自己資本利益率

戦略

戦略1	日本における新たな成長・収益モデルを確立する
戦略2	将来的に海外比率70%（売上・利益）をめざし、ベースビジネスの強化と新興国市場を開拓する
戦略3	ゲームを変える、顧客志向のイノベーションを起こし、事業化する
戦略4	ソフトウェアとコンサルティングを軸に新たなソリューションビジネスを創出する
戦略5	RFID事業において真のワンストップソリューションを実現する
戦略6	グリーンビジネスを迅速に、グローバルに拡大する
戦略7	グループ経営の全体最適（Operational Excellence）を実現する

営業利益180億円達成の要はソリューション力の強化

2020年度営業利益目標は国内・海外ともに90億円、連結で180億円をめざします。国内はベースビジネス70億円に対し新事業20億円（特殊インクとレーザーによる直接デジタル印刷を行うスペシャレース社のIDP事業、環境事業等）、そして海外はベースビジネス60億円と新事業30億円（IDP、環境、ソフトウェア等）を見込んでいます。2015年度実績に比べ高い目標ではありますが、EBITDAではすでに115億円を達成しており、2011年度から継続している積極的な成長戦略投資のポテンシャルを考えれば、十分に実現可能と考えています。

国内・海外ともにベースビジネスの強化が最重要であり、そのポイントは「モノ売り」から「コト売り」への転換、すなわちソリューション力の強化です。ソリューションという言葉にはさまざまな意味合いがありますが、わたしたちが考えるソリューションとは、お客さまの経営課題を机上ではなくお客さまの現場（On-Site）で解決していくことであり、これをサトーでは「現場力」と呼んでいます。現場力と自動認識技術で「人・モノ・情報をつなぐ"最後の1cm®"を担う」のがサトーの戦略的立ち位置です。そして、IoTやビッグデータの時代において、現場から信頼できるスモールデータをIT系に確実に

届けるのは、まさに現場に強いサトーならではの役割だと考えています。

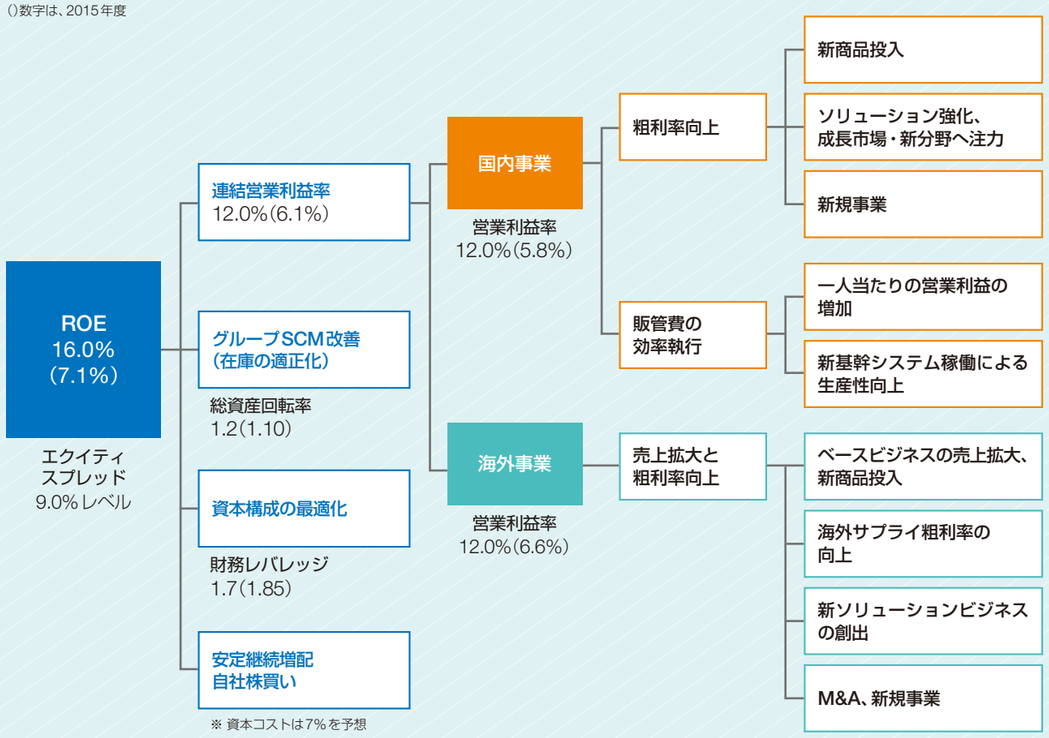
ソリューション力の強化にあたって国内と海外では取り組むべき課題が異なります。国内ではすでに、お客さまの現場運用に最適なプリンタ、リーダー、ソフトウェア、さらに導入後のサプライ供給や保守サポートまで総合的に提供する「Data Collection Systems & Labeling（DCS & Labeling）」というビジネスモデルが確立されていますので、今後はこれをいかに進化させ、顧客価値を高めていくかがテーマとなります。DCS & Labelingにおけるソリューション提案と実践の主体は個々のサトー社員であり、まさにそこがサトーの現場力の源泉になりますが、反面せっかくの良い個別提案が属人的に蓄積され全社的には活用しきれていませんでした。個別提案のノウハウをデータベース化し、共通解として迅速に横展開していくことが必要であり、まずはこの考えを今期発売2年目となる戦略機CLNXの販促活動において実践していきます。CLNXの初年度の受注内訳を分析すると新規顧客・新用途の割合が従来の倍以上と、ソリューション提案が着実に増えてきていますので、今後このアプローチを一層強化することでお客さまとの深く長いビジネス関係を構築していきます。

海外ではCLNXの販売台数が前年度比1.5倍以上のペースで伸びていることから、ここに各国の市場・顧客ニーズに合わせたDCS & Labelingを展開することでさらなる顧客価値の向上と市場シェア拡大を図っていきます。このアプローチは日系企業が多いアジア地域ではすでに実践していますが、最近はこの動きが欧米地域にも広まりつつあります。一例として、今年初めに米国大手ドラッグストア向けの売り場生産性改善を目的としたPOPラベルの大口商談を受注しました。ハードウェアの売り切りを基本にしていたSATO America社にとってDCS & Labelingの具体的成果となり、リピートビジネスとして今期も北米業績に大きく寄与しています。

また、ロシア、ブラジル、アルゼンチンでの買収を軸に拡大してきたプライマリーラベル（商品シール等）事業は計画を上回るペースで売上・利益を伸ばし、買収時ののれん償却費用を差し引いて黒字を達成しています。今後とも成長余力の高い新興国において顧客から最高水準の評価を受けるプライマリーラベル会社の買収を継続すると同時に、この事業をRFIDなどさまざまな自動認識技術と融合させIoT・ビッグデータ時代の新たな顧客価値を創造する製品やサービス、ソリューション、ビジネスモデルの創出につなげていきます。

2020年度資本生産性向上のロードマップ

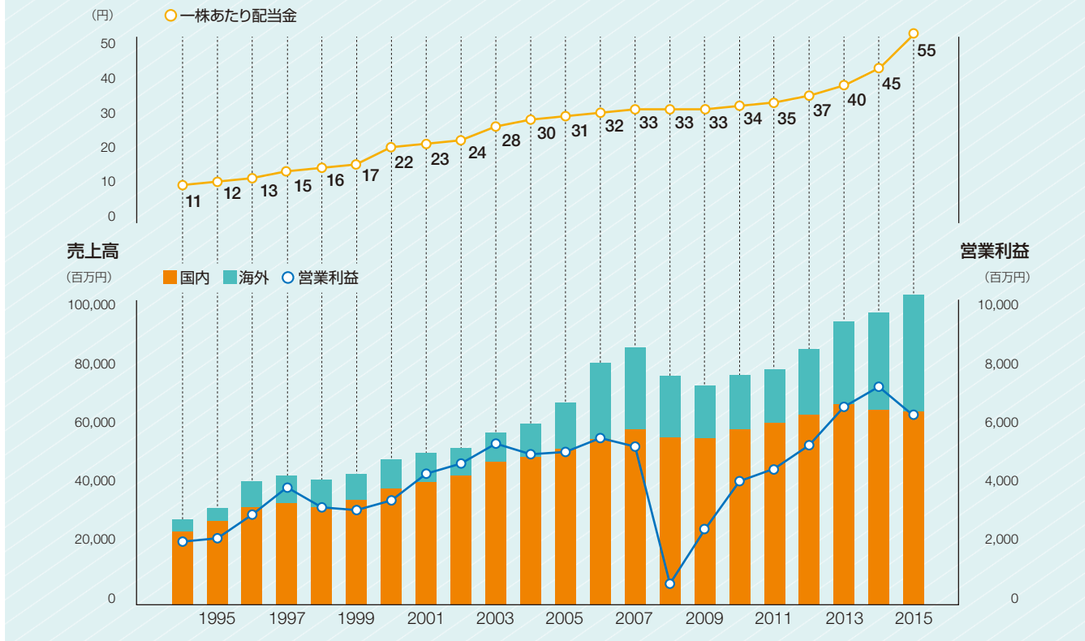
（）数字は、2015年度



「四者還元」に基づき、安定的な増配を堅持

サトーグループでは、事業活動を通して得られた利益を、株主、社員、社会、会社の四者に還元し、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を築きながら共存共栄をめざす「四者還元」を実践しています。株主還元におきましては上場以来一度も減配することなく安定増配に努めてきましたが、今後もこの基本方針を堅持するとともに、1株当たりの企業価値を継続的に高めていく経営を推進します。2015年度の1株当たりの年間配当を55円とし、前年度比10円の増配と致しました。2016年度は、1株当たり60円の年間配当を予定しています。

配当／売上高・営業利益



企業理念とビジネスは不可分：Building People, Building Business

創業者佐藤陽は「あくなき創造で、本業を通じて社会貢献すること」をサトーの社是と定めました。わたしたちはこれをよりどころに企業理念を策定し、全世界のサトー社員に浸透させる努力を積み重ねています。なぜなら、企業理念の実践とビジネスで結果を出し続けることは不可分と考えているからです。サトーのコアコンピタンスである「現場力」の源泉も一人ひとりの社員であり、サトーが「人材」を「人財」と表現し、人を育てること（Building People）を何よりも重視するのは、その人財が顧客価値を生み出しビジネスをつくる（Building Business）からにほかなりません。また、サトーでは、社員が毎日経営トップ宛てに意見を提出する「三行提報(※)（さんぎょうていほう）」という独自の仕組みを40年にわたって継続し、全員参画の経営を実践し続けています。今後とも企業理念による経営を貫き、社会に必要とされ続ける会社をめざします。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、より一層のご支援、ご鞭撻を賜るとともに、サトーグループの今後の飛躍にご期待くださいますよう、よろしくお願い致します。

（※）全社員が毎日、社内やお客さまの現場で得た情報やアイデアを「会社を良くする創意・工夫・提案や考え方とその対策」として三行（127文字）にまとめ、経営トップに提出する仕組み

Domestic Business
国内事業

国内事業は「原点回帰」により、安定的な成長と収益基盤の確立をめざします

代表取締役執行役員副社長
最高執行責任者（COO）
小瀧　龍太郎

サトーグループの屋台骨である日本はまだまだ成長できる余地があるものの、国内事業2期連続減収が示すように、プリンタ単体や個人の技量で切り込む従来の路線の限界は明らかです。成熟した国内市場においてお客さまにあらためて向き合う原点回帰をし、個別解を共通解とすることでソリューション力の強化を図る。そして、営業人財の能力を底上げし、中期経営計画の達成を加速する。これが、わたしに託された使命なのです。

畑違いの開発・製造部門を担当し実感したベクトル合わせの大切さ

わたしは営業一筋にやってきましたが、2012年度から4年間、畑違いの商品開発・製造部門を管掌することになりました。当時の商品開発は極めて複雑でかかわる人員も非常に多く、目的は共有されていたものの、どこを向いて何をやるかは個々に違い、開発の成果がお客さまの現場で想定したように喜ばれず、達成感が得られない―― 一人ひとりと向き合う中でこうした課題を感じ取りました。そこで開発の狙いを「お客さまに驚きや感動を与える商品開発」に定め、開発メンバーが現場に赴き、徹底的に顧客志向にこだわって開発する体制に改めました。その結果、言語やインフラの違いを越えて世界のどこでも誰でもが簡単に使えるユニバーサルなプリンタ「CLNX」、業界最高クラスの印字スピード・堅牢性を持った携帯型プリンタ「PW208シリーズ」など、これまでにない画期的な商品が生まれたのです。同時に、開発・製造プロセスの見直し、部品点数の削減を行うことでリードタイムの大幅な短縮とコストダウンも実現しました。こうした川上の現場に対する知見の吸収や、わたしも含めメンバー全員が成長した体験は、国内事業のテコ入れを行う上で非常に重要な糧となります。

高い意欲、持てる力を現場で起きている変化、あるべき方向に向ける

国内事業のテコ入れの第一歩は、お客さまにあらためて向き合う「原点回帰」、つまり現場主義による顧客志向の徹底です。基本中の基本にもう一度こだわって営業以外の社員も含めて全員で実践していきます。

日本の市場は成熟しているとはいえ、たとえばEC分野が急拡大してモノの流れ、管理方法やそれらのスピードが大幅に変化したことで、数多くの成長機会が存在します。これらを的確にとらえ、サトーグループの国内営業一人ひとりの高い意欲と持てる力を注ぎ込むことで国内市場の成長につなげていきます。具体的には、**❶ソリューション力の強化**、**❷マーケティングの強化**、**❸人財育成と組織力の育成**、の3つを実行していきます。

❶ ソリューション力の強化

わたしたちはこれまで、お客さまの現場課題を解決するため、個々のお客さまへのオーダーメイドとも言える「個別解」の自動認識ソリューションを提供してきました。その一方で、これら個別解には業種に共通する部分が必ずあり、お客さまの評価を得た提案を見える化して検証し、さまざまな要望も組み込んだ「共通解」として商品化し横展開していけば、より多くのお客さまとWin-Winの関係を築くことができます。自前主義に陥らず、補完的関係を築ける他社との協業も積極的に進めながらソリューション力を磨くことで、「コト売り」営業への転換を図っていきます。

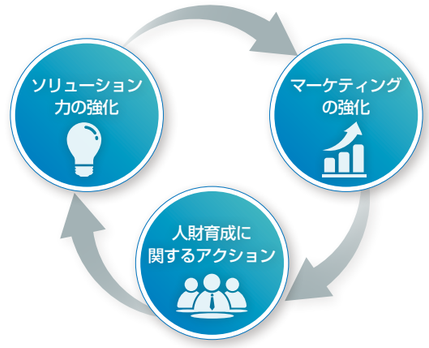
また、プライマリーラベル（商品シール等）事業についても、「コト売り」営業を始めています。マーケティング分析を基にパッケージデザインの提案でお客さまのプロモーションを支援するビジネスモデルを進めています。これにより、「売り先」と「売るモノ」を変えてプライマリーラベル事業の利益構造を改善するとともに、B to C企業のお客さまへ、顧客価値を提供してまいります。

❷ マーケティングの強化

サトーグループは国内の自動認識業界で4割近いシェアを誇り、顧客口座数や蓄積されたノウハウで優位にあります。しかし、新規開拓先を含む顧客接点の情報を十分生かしきれていたかについては大きな課題があります。絶えず進化し続けるお客さまの現場ニーズを的確に捉え、適切な提案先、タイミング、商材の絞り込みによって成果につなげ、顧客満足を高めていかなければなりません。そのために、得られたお客さまの声や情報を一カ所に集約し、営業に加え、お客さまと直接的・間接的に接点のある保守サポートやマーケティング部門、グループ会社など各社、各部門がその情報を活用しながら連携し、相乗効果を発揮できるやり方に変えていきます。

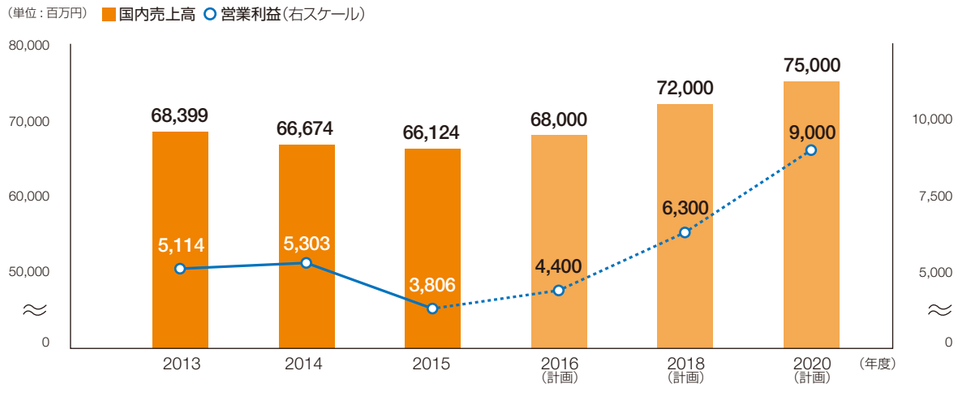
❸ 人財育成と組織力の育成

ビジネスの源泉は人にあり、人財の育成はグループの持続的成長に欠かせません。個人が自律しスピード感を持って業務を行い、チームで仕事の成果を出し続けられるように、国内営業の人財育成プログラムを全面的に見直しました。商品知識やソリューション提案力等の業務スキルやコミュニケーション能力等、求められる個人能力を明確化し、一人ひとりに即した研修プログラムや資格取得プランを組み入れた人財のロードマップを作成していきます。中期経営計画の目標達成と連動させ、部門や各営業拠点の経営目標に反映させることで、計画的な人財育成と組織の活性化につなげていきます。



これら3つの施策を着実に実行することにより、特に国内ベースビジネスを強化し、コストダウンもたゆまず進めることで営業利益の達成をめざしていきます。いま一度、お客さまに向き合う「原点回帰」を営業活動のコアとしながら、「共通解」を生み出すことでソリューションビジネスを強化し、中期経営計画の「2020年度国内営業利益90億円」の目標達成にスピード感を持ってまい進していきます。

国内売上高・営業利益



Global Presence
海外事業

One SATO, Worldwide

サトーグループは、連結売上高・営業利益における海外比率を高め、グローバルに安定的に収益を確保できる体制へと変革を進めています。海外事業統括会社を日本に置き、かつ地域別事業推進機能を各地域拠点（RHQ：Regional Headquarters）に権限委譲する体制を採ることにより、グループシナジーの創出と成長スピードの加速を図ります。

各地域の取り組みをご説明します。

海外事業統括

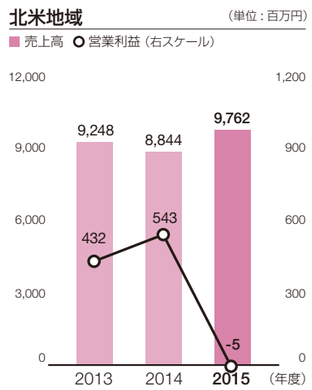
グループの海外事業を統括し、地域に即した共通解を展開

2015年、海外事業の成長を加速するため、サトーインターナショナル株式会社を設立しました。同社は、海外事業の全般を統括し、グループ各社と協働して営業戦略立案などの支援を展開します。また、専任の営業チームが世界に広がる各拠点とともに細分化した市場戦略を実行し、グローバル戦略商品と現場に即したシール・ラベル商品を組み合わせ、地域に根ざした細やかなサポートで、世界中のお客さまの異なるニーズに応えていきます。サトーインターナショナルは、連結売上高・営業利益に占める海外比率を2020年度には50%以上に成長させるという使命を担っています。

“世界の政治・経済はまさに予測不能な状況であり、その一例として、為替は劇的な変動を見せています。このような現状であっても、サトーグループはチームワークとシナジーを生かして中期経営計画の目標達成を実現できると確信しています。地域主導のDCS & Labelingビジネスに加え、ソフトウェアソリューション事業、プライマリーラベル事業、インラインデジタルプリンティングなど複数のビジネスポートフォリオに対応すべく、積極的な外部との協業を推進します。サトーの『グローバルチーム』は今後も持続的成長の実現に向けてまい進してまいります。”

田邊　康宏
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

北米地域



IoTソリューション含む、多面的アプローチで成熟市場に挑む

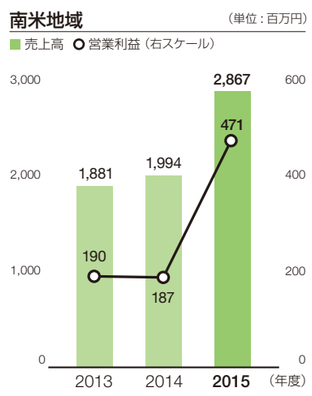
経済の規模が大きく、かつ、成熟市場のアメリカでシェアを獲得し成長を遂げるには、ビジネスパートナーとの強固な関係構築が不可欠です。2016年、販売会社のSATO America社（以下、SAL）はビジネスパートナーの評価を得て、4年連続となるBest Channel Vendor賞（Business Solutions Magazine主催）を受賞しました。これを追い風に、SALは食品およびヘルスケア分野の売上拡大をめざすとともに、ICタグに再び関心が高まっているリテール分野と単品管理の用途において、より広いニーズを捉えてまいります。

また、戦略的投資としてフロリダに設立されたSATO Global Solutions社（SGS）は、その立ち位置を"イノベーションインテグレーター"と称し、グループのソフトウェアやソリューション開発をけん引することで、「自動認識ソリューションで世界ナンバーワン」という経営ビジョンの実現を支えます。Intel社、BT社、RetailNext社、Nexgen Packaging社といった世界的テクノロジー企業と「アキュイタス・デジタル・アライアンス」を結成し、グローバルリテール企業向けに、IoTソリューションを設計、開発、インテグレート（統合）していきます。

“北米地域は、中期経営計画の柱である、海外収益の向上とソフトウェアソリューション事業に取り組んでいます。この目的に向かって、アキュイタス・デジタル・アライアンスを活用しながら、世界中のグローバルブランドへIoTソリューションを提供してまいります。”

弓場　吾朗
北米統括
SATO America, LLC／SATO Global Solutions, Inc.
会長 兼 最高経営責任者

南米地域



プライマリーラベル2社とのシナジーで、南米地域のプレゼンス強化

新興国の開拓と海外売上高比率の増加という中期経営計画の戦略を掲げるサトーグループにとって、南米は大切な市場です。近年の買収でグループ会社に加わったAchernar社とPrakolar社は、質の高いプライマリーラベル（商品シール等）により、南米地域の二大市場であるアルゼンチンとブラジルで確固たる地位を確立しています。優良な顧客基盤と印刷技術力で、厳しい経済環境にも関わらずともに安定的な収益を確保しています。今後この2社は、サトーグループ各社のローカルおよびグローバル企業とのビジネスを支援し、グループのプライマリーラベル事業における競争力を高めていきます。

アルゼンチンとブラジルには自動認識システムの販売会社SATO Argentina社（SAS）とSATO Brazil社（SBL）があります。SASとSBLは、既存の営業チャネルに加え、Achernar社とPrakolar社の持つ顧客基盤を生かしたクロスセルで販売拡大を図り、DCS & Labelingソリューションをワンストップで提供する企業としての認知を高め、南米地域でのプレゼンス強化に努めます。

“グループ会社のシナジーを積極的に追求し、さまざまな顧客ニーズへの対応力を強化することで、付加価値のある課題解決に努めます。南米チームは地域内のローカル、グローバルのお客さまの期待に応える事業を展開していきます。”

Maria Olcese
サトーホールディングス株式会社 執行役員 南米統括
Achernar S.A. プレジデント 兼 ゼネラルマネージャー
SATO Argentina S.A. マネージングディレクター

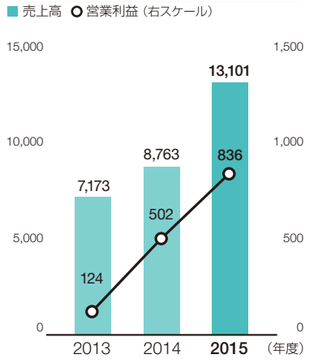
欧州地域

商機を捉える、攻めの施策を実施

長らく実施してきた構造改革の成果により、欧州事業は2013年度に黒字化を果たしました。2010年にドイツからポーランドへラベルの生産拠点を移管することで収益性を改善、2016年には同国に、欧州全域への供給体制を強化するため物流センターを併設したラベル工場を新設しました。新工場は業界最高水準の衛生管理を実施し、医薬品、食品、自動車メーカーの厳しいラベル品質要件に応えられる体制を整えています。ラベルビジネスの強化で安定的な収益確保につなげます。

欧州地域では今後の持続的な成長のために、ビジネスパートナー、システムインテグレーター、技術提携企業といったパートナー企業との関係を一層強固にしながら、ソリューション型ビジネスへの転換を図っていきます。EC市場の成長、トレーサビリティの普及という欧州のトレンドに商機を見込み、物流、リテール、食品業界向けに付加価値の高いソリューションを提供していくことで発展を遂げていきます。また、2014年に買収し、収益面でも大きく貢献しているロシアのプライマリーラベル最大手Okil社は、グローバルなプライマリーラベル事業のネットワーク構築とDCS & Labelingビジネスのロシア市場への足掛かりという2点においてグループの成長に寄与していきます。

欧州地域 （単位：百万円）



“トレーサビリティのワンストップソリューションを提供する上で、パートナー企業との協業関係の構築は非常に重要です。このパートナーシップを深めながら、サトーグループ全体で応用できる成功事例を生み出し、わたしたちがこの分野におけるグローバルなけん引役となって、経営目標の達成に貢献したい考えです。”

近藤　哲史
欧州統括
SATO Europe GmbH マネージングディレクター

近年の主なM&A

2012 Argox Information Co., Ltd.（台湾）
エントリーモデルのプリンタの開発、製造、販売

2012 Achernar S.A.（アルゼンチン）
プライマリーラベルの製造、販売

2013 Magellan Technology Pty Ltd（オーストラリア）
RFID製品の開発
＊事業買収し、SATO Vicinity Pty Ltdを確立

2014 Okil-Holding, JSC（ロシア）
プライマリーラベルの製造、販売
＊取得株式75%

2015 Jenkins Labels（ニュージーランド）
プライマリーラベルの製造
＊ラベル印刷事業をSATO New Zealand LTD. が譲受

2015 Prakolar Rótulos Autoadesivos S.A.（ブラジル）
プライマリーラベルの製造、販売

投資

2013 Nexgen Packaging, LLC（アメリカ）
アパレル副資材の製造・販売
＊取得株式14%

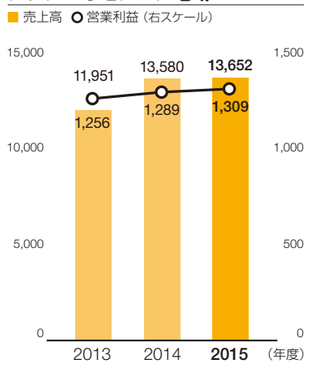
2015 DataLase Ltd（英国）
インラインデジタルプリンティングの開発、感熱顔料の製造・販売
＊取得株式33.3%

数字で見るサトーグループ

事業展開国の数:		90カ国以上
拠点を置いてる国の数:		25カ国
世界の製造拠点数:	ハードウェア製品	5
	サプライ製品	28
世界の販売会社:		35（海外27社、日本8社）
従業員数:	連結従業員数	4,861名
	日本	1,825名 38%
	米州	449名
	欧州	894名 62%
	アジア・オセアニア	1,693名

アジア・オセアニア地域

アジア・オセアニア地域 （単位：百万円）



アジア地域

現場課題の解決という軸はぶらさず、その一方で合理化に着手

サトーグループは、アジアで省力化を実現する自動認識ソリューションを納めてきた実績から、現地の代表的な日系企業からの信頼をいただいており、長きにわたって緊密な関係を築いています。経済成長を背景に中間所得層が拡大する東南アジアでは、食品、リテール、ヘルスケア分野の企業を対象とした、安心を届けるソリューションに成長機会があり、人件費が上昇している中国やシンガポールでは、製造、リテール、物流企業向けに自動化や省力化の需要があります。また、アジアはサトーグループのハードウェア製造拠点（マレーシア、ベトナム、台湾、中国）を有する地域です。近年、徹底した原価低減努力が進められており、2015年度はグループの利益を下支えしました。

一方で、2012年に買収した台湾のプリンタメーカーArgox社は苦戦しています。低価格なプリンタで新興国に強く利益率も高いArgox社ですが、主に中国のローエンド市場で競争が激化し、適性な収益を出すことができておりません。このような市場では、モノの販売に終始せず、ソフトウェアとパッケージで販売するなど、ソリューションに舵を切ることで現状を打破したい考えです。

“これまでアジアでは国・地域ごとにニーズが多様なため、各地域のグループ会社が独立した動きを展開してきました。経営目標達成のために、今後はこのグループ会社同士を有機的に連携させ、アジア全体のトレンドを鑑みたアプリケーション、製品、ソリューションの共通化を進めます。”

進藤　隼人
アジア統括
SATO Asia Pacific Pte. Ltd. マネージングディレクター

オセアニア地域

お客さまの良きパートナーとして信頼を築く

オセアニア地域では、お客さまの良きパートナーとなり、現場に即した革新的なサービスの提供を通じエンゲージメントを高めることを軸に活動しています。ニュージーランドの販売会社SATO New Zealand社（SNZ）は、得意とするアプリケーション開発に加え、2015年にJenkins Labels社のラベル事業を買収、ラベル供給能力を強化することで、付加価値ある提案ができる体制を整えました。第一次産業の比重が高く酪農製品など輸出が多い同国で、SNZは世界規模で事業展開する現地企業を主なターゲットとし、サトーグループの拠点網によりこれらの企業を面で支えることで、販売を伸ばし成長の軌道を描きます。

オーストラリアは、独自のRFID技術「PJM」の発祥の地であり、今も研究開発の拠点を据えています。PJMはオセアニアの整形インプラント業界ではデファクトスタンダードです。これをテコにヘルスケア分野におけるプレゼンスを高めるため、2015年にSATO Healthcare Australia社が始動しました。豊富な知見・実績を持つ現地人財を責任者に登用し、DCS & Labelingビジネスを根付かせていきます。一方、ヘルスケア以外の市場への販売はSATO Australia社が担います。省力化ニーズや観光、リテールを成長領域と定め、積極的な施策展開を進めます。

“オセアニア地域のお客さまへのサービスの質を一定の水準に高めるため、ナレッジマネジメントに力を注ぎます。わたしたちの取り組むソリューション事業は、投資の収益性、採算性はもちろんですが、その先にある将来性も訴求していくことに主眼を置いています。”

Kerry Langley
オセアニア統括
SATO New Zealand Ltd. マネージングディレクター

Special Feature
特集

多様化・複雑化するお客さまの現場で
人・モノ・情報をつなぐ「最後の1cm®」を担うサトーグループ

自動認識技術のオープンイノベーション「DCS & Labeling+One」で、お客さまのさらなる価値向上に貢献する

サトーグループはこれまで、バーコードやICタグなどの自動認識技術を活用し情報と現物を一致させる商品・ソリューションを総合的に提案する独自のビジネスモデルDCS & Labelingでお客さまの現場の効率化に貢献してきました。

近年、世界経済の一層のグローバル化やIT化に伴い、お客さまの現場ニーズも多様化、複雑化しています。サトーグループは、進化を続けるお客さまの現場ニーズに永続的にお応えできるよう、既存のビジネスモデルに加え、技術、サービス、プロセス、パートナー企業とのコラボレーションなど、シナジーをもたらす「何か」を組み合わせる「DCS & Labeling＋One」で、オープンイノベーションを創出し、お客さま価値のさらなる向上をめざします。

お客さまの現場の人・モノ・情報をつなぐ「最後の1cm®」を担うサトーグループの、「DCS & Labeling + One」の取り組みをご紹介します。

Special Feature 1
特集①

業種ごとの共通課題にアプローチできる自動認識ソリューションの開発を国内で推進

国内事業においては、これまでお客さまの現場課題ごとにつくり上げてきた「個別解」とも言える個々のソリューションを基に、運輸・物流、製造、小売など、業種ごとの共通した課題に対する自動認識ソリューションの開発を進めています。これにより、より多くのお客さまへ、スピードを持ったお客さま視点の提案が可能となります。

EC市場の伸長に伴い、ニーズが高度化している国内の物流業向けに開発したソリューション「Visual Warehouse™(ビジュアル ウェアハウス)」を例にご紹介します。

3次元(3D)マップと音声を使った倉庫内ナビゲーションシステムで、物流倉庫の業務効率を改善するソリューションを開発

倉庫業務改善ソリューション「Visual Warehouse」

2010年に7.8兆円だった国内の消費者向けEC市場は、2015年は約1.8倍の13.8兆円(前年比7.6%増)に上り(※)年々拡大しています。ウェブショップで注文した商品がその日のうちに消費者の手元に届く即日配送が普及するなど、物流業はこれまで以上に迅速できめ細やかな対応が求められています。このような状況下、商品の入荷・保管・発送業務を担う物流倉庫では、商品の増加による管理の複雑化、業務効率の低下、人手不足が共通課題となっていました。サトーグループは、これらの課題を持つお客さまに向けて、物流倉庫の商品保管業務と入出荷業務の正確化・効率化を実現するソリューション「Visual Warehouse(ビジュアル ウェアハウス)」を開発しました。

物流倉庫ではこれまで、多品種・小ロットの注文が入った際、出荷する商品が格納された棚を一つひとつ探し、段ボールに入れる荷揃えの作業に多大な労力を要していました。Visual Warehouseは、手首に装着するウェアラブル端末の画面に倉庫内を3Dマップで表示するとともに、カーナビゲーションのように商品をどの順番で集荷すればよいか最短経路を表示します。加えて、イヤフォンから音声で「次の通路を右に曲がります」「出荷商品の数量変更がありました」など、経路と業務内容をわかりやすく案内し、作業者の業務をサポートします。

サトーグループはこれまでにも、物流・流通業のお客さまへ、倉庫の正確な在庫管理を実現する入出荷検品・棚卸しシステムを提供してきました。Visual Warehouseの開発においては、この入出荷検品システムに、音声認識技術、位置情報・動線の3Dマップ表示技術、ウェアラブルを「+One」させたことで、これまでにない独創的なソリューションが生まれました。

これまでの物流倉庫内業務は、出荷商品リストに書かれた商品を、その保管場所である棚の番号を頼りに探していくため、急な出荷指示の変更に対応できないこと、作業者の経験の差による作業効率のバラつきが生産性向上の妨げになっていました。

Visual Warehouseは、出荷指示を瞬時にウェアラブル端末にデータ送信し、対象の商品を画像と音声で確認できるため、出荷指示の変更にも即座に対応できるほか、両手が使えることで業務のスピードが向上します。また、帽子に付けたUWB(超広帯域無線通信)タグにより作業者の正確な位置がわかり、各々の現在地から商品の最短距離を案内するため、経験の多い少ないにかかわらず業務を効率的に行えます。

当社が行った効果測定事例では、これまで1オーダー当たり平均4分05秒かかっていた移動時間が、Visual Warehouseを導入することで2分07秒に短縮することが可能となりました。これにより、商品の保管および入出荷業務全体の約30%の生産性向上を実現します。

作業経路のログデータの解析結果を基に、棚のレイアウトや作業員の担当エリアを変更することで導線を改善し、出荷までのリードタイムを短縮することも可能です。今後、サトーとサトーソリューションアーキテクトは連携し、Visual Warehouseのログ解析によるコンサルティングサービスの提供を開始する予定です。

(※)出典:経済産業省が2016年6月に発表した「電子商取引に関する市場調査」

自動認識ソリューション+サプライチェーン・マネジメント全体のコンサルティングサービスを提供

DCS & Labeling + One コンサルティング

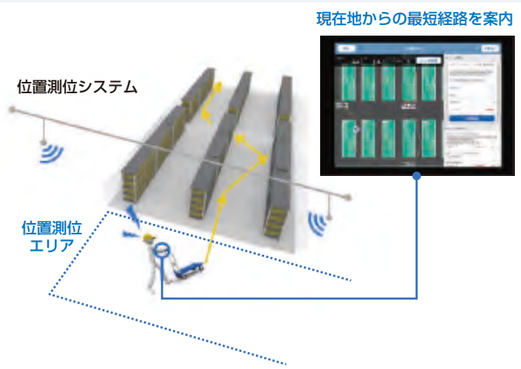
2015年に設立したサトーソリューションアーキテクト株式会社は、現場課題を超えた経営的な視点で物流とサプライチェーン全体を捉え業務改革を行うコンサルティング会社です。

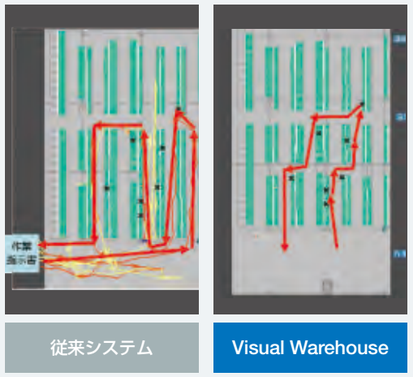
当社と国内販売会社の株式会社サトーが連携し、物流業・製造業・流通業を中心としたお客さまへ、サプライチェーン・マネジメント(SCM)全体における課題の抽出から、業務プロセス改革、IT化構想策定、システムの導入まで一気通貫のサービスを提供できる体制を整えています。

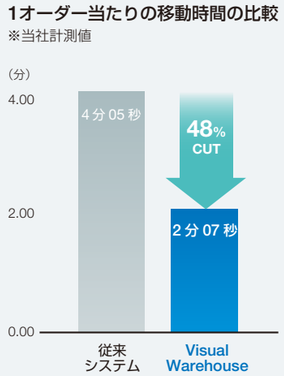
サトーグループが得意とする自動認識技術と業務プロセス改革を組み合わせ、お客さまのオペレーションとSCMを最適化します。これまでの業務範囲を拡大したサービスの提供で、お客さまの経営効率の向上に貢献していきます。

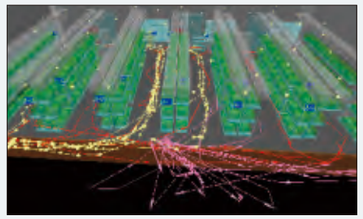
サトーソリューションアーキテクト株式会社
代表取締役社長
秋川　健次郎

DCS & Labeling + One 音声認識技術 3Dマップ表示技術 ウェアラブル









ログデータ画面

Special Feature 2
特集②

プライマリーラベル（商品シール等）＋自動認識技術で「最後の1cm®」をつなぐこれまでにないサービスをめざして

2016～20年度中期経営計画「戦略2：将来的に海外比率70%（売上・利益）をめざし、ベースビジネスの強化と新興国市場を開拓すること」を掲げるサトーグループでは、複数の取り組みが進行中です。ここでは、その中の一つ、プライマリーラベル事業の展開と展望についてご紹介します。

プライマリーラベル事業のグローバルネットワーク確立に取り組む

食品、化粧品、医薬品の容器や酒類のボトルなどの商品シールをはじめとした各種ラベル（＝プライマリーラベル）の世界市場は推定で約5兆円(※)に上ります。各国の経済成長に伴い今後も市場拡大が見込めることから、サトーグループは、プライマリーラベルの生産体制を強化し、生産性・品質・コスト競争力の向上に努めています。

また、世界中のお客さまに高品質なプライマリーラベルを安定供給できる体制を構築するために、高品質・高付加価値ラベルの製造を強みとする企業を対象とした買収、協業をグローバルに実施しています。

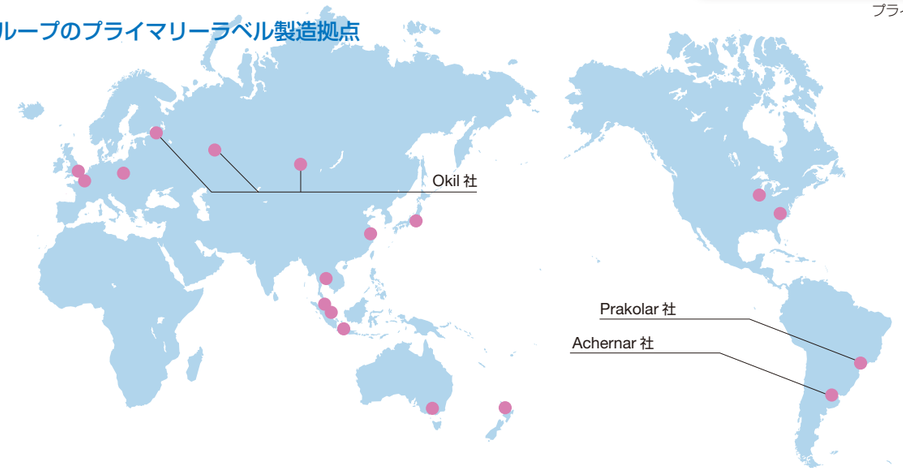
（※）当社推計

2012～14年にかけてM&Aによりグループ会社となった、Achernar社（アルゼンチン）、Okil社（ロシア）、Prakolar社（ブラジル）の3社は、各国でトップシェアもしくは大手のプライマリーラベル製造、販売会社です。これら3社は優良な大手グローバル企業で構成されるお互いの顧客基盤を活用することで売上向上につなげていけるよう連携を図っています。

また、プライマリーラベルネットワークを拡充する中で最新技術を共有し、グループの競争力向上をめざします。

プライマリーラベル

サトーグループのプライマリーラベル製造拠点



マーケティングリサーチにより、プライマリーラベル・商品パッケージ提案を実施

国内のプライマリーラベル事業においては、専任の営業、デザイナー、国内の印刷工場が連携し、お客さまに最適な材質とデザインの提案を行っています。サトーグループは、他社との一層の差別化を図るために、これまでのビジネスの枠を広げ、マーケティングリサーチに基づいたデザイン提案、商品パッケージや売り場の装飾をプロデュースするデザインプロモーション株式会社を2015年に設立しました。

デザインプロモーション株式会社
代表取締役社長
渡部　彩

当社は、対象商品の市場調査を独自に実施し、その分析に基づき、販売増につながる最適な商品のパッケージや売り場装飾を提案します。

特殊な印刷を必要としない一般的なプライマリーラベルはともすればコモディティ化し価格競争に陥りやすい商品です。わたし自身、これまで営業としてお客さまを訪問しラベルを売っていく中で、「売れる」裏付けのあるデザイン提案や、プライマリーラベルの枠を超えパッケージ全体のデザイン提案ができれば、お客さまにより喜んでいただける、差別化につながると感じていました。この想いが会社設立のきっかけとなりました。

プライマリーラベルと自動認識技術を組み合わせたハイブリッドなスマートラベルがもたらす可能性

DCS & Labeling ＋ One プライマリーラベルデザイン

サトーグループは、さまざまな身近な商品に貼られるプライマリーラベルに自社が得意とする自動認識技術を組み合わせることで、新たなラベリングリューションを展開できる可能性を視野に入れ、プライマリーラベル事業の拡大を進めています。

近年、あらゆるものをインターネットでつないで、集めたデータを生産管理や製品開発に生かすなどする「モノのインターネット（IoT：Internet of Things）」が広がりつつあります。インターネットにつながるモノ（IoTデバイス）の数は、2020年までに約500億個を超えると見られており(※)、モノのデータ化やそれに基づく自動化により、新たなサービスの進展が期待されています。

IoTを活用したサービスは今後、わたしたちの身の回りにも広がっていく可能性があります。例えば、冷蔵庫や棚の中にある食品の情報が自動的に収集され、スマートフォンにその日の献立とレシピが送られてくる、日用品の買い置きが切れそうになったら自動で追加注文し決済まで行う、このような便利な世界が実現するかもしれません。

一方、IoTによって生み出されるサービスを実現させるためには、一つひとつのモノに情報を貼り付け、正確なスモールデータを収集することが必要です。

プライマリーラベルと自動認識技術。この両方を手がけるわたしたちだからこそできるハイブリッドなスマートラベルなど、未来を見据えた「＋One」のイノベーションを追求することで、IoT時代でも選ばれ続ける企業となり得るよう前進します。

（※）出典：総務省「平成27年版　情報通信白書」

TOPICS　レタープレス部門で世界ナンバーワンに

2016年、サトーグループは、世界9つのラベル団体で構成する「第27回世界ラベルコンテスト（主催：グローバルアソシエーションズサミット）」のレタープレス部門において「ベストオブザベスト賞」を受賞しました。同賞は、世界ラベルコンテスト全部門の最優秀作品の中から、オフセット、フレキソなど印刷方式5種ごとに最も優れた作品を選ぶものです。

レタープレス部門
ベストオブザベスト賞受賞作品

ESG
社会・環境・ガバナンスへの取り組み

サトーグループは、「本業による持続可能な社会への貢献」を使命とした企業理念を経営の根幹に据え実践しています。

サトー企業理念

使命
Our Mission

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
Our Vision

自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになること。そして「正確・省力・省資源」「安心」「環境保全」を実現し、世界中のお客さまから最も信頼される企業になること。

信条
Our Credo

- 「あくなき創造」の精神の下、変化と新しいアイデアを追求し、失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進します。
- 真のプロとして、お客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。

社是

社是である「あくなき創造」は、創業者である佐藤陽により、1969年に制定されました。「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」との考えから、一致協力し、創造力をもって仕事をすることの大切さを、社員全員が意識しながら社業に励んでいます。

企業理念をグローバルに浸透させていくために

経営の根幹となる企業理念を世界のサトーグループ社員により深く理解・浸透させていくために、2016年4月、CEO直下組織として企業理念推進室を発足しました。

7月にベトナムで開催した世界責任者会議では、世界各国からグループ会社社長や事業責任者ら約100名が参加し、「2020年度事業目標（中期経営計画）の達成」のほか、企業理念推進室が中心となり「企業理念の理解と実践」をテーマに、ワークショップを実施しました。

企業理念浸透のためのワークショップをグローバルに実施

「サトーのこころ」

サトーグループの共通の価値観、行動規範を「サトーのこころ」としてまとめています。「経営基本方針」「仕事のやり方基本要綱」「サトーの経営ルール」「経営の着想」「サトーのエスプリ」の5章から構成されるこの本は、サトー精神の伝承のため、世界8カ国の言語で発行し、グループ全社員で共有しています。

「サトーのこころ」

TOPICS 「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で経済産業大臣賞を受賞

企業理念、三行提報に基づく取り組みが高く評価され、第6回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞（主催：人を大切にする経営学会等）において、最高賞である経済産業大臣賞を受賞しました。同賞は、社員とその家族、仕入先、顧客、地域社会、株主など幅広く「人」を幸せにする経営を実施している企業を表彰するものです。

Human Resources
人財育成への取り組み

社員一人ひとりが輝ける組織をめざし、企業理念に基づいた人財育成の改革を進めています

サトーグループの人財育成とは

江上 茂樹
サトーホールディングス株式会社
最高人財責任者
（Chief Human Resources Officer）

● ビジネスの成長に資する人を育てる

2015年11月に最高人財責任者に就任しました。今、あらためてわたしが決意しているのは、ビジネスの成長に資する人財を育てる、ということです。サトーグループの社員はビジネスそして会社のことが好きで情熱があると思います。華やかではないけれど、サプライチェーンを縁の下で支えていると自負している。そして企業理念にある「あくなき創造」を担う、新しいことを常に考えるカルチャーを受け継いでおり、そんな個々の力がビジネスの競争優位に深く結びついていくのだと思います。だからこそ、ビジネスと人財育成は両輪でなければなりません。2016年7月に開催した世界責任者会議では「Building People, Building Business（人を育て、ビジネスを築く）」を重要テーマに掲げ、すべてのリーダーはこの2つに取り組むことを、サトーグループのコミットメントとしました。

● 一定の制度をベースとした、オーダーメイドの人財マネジメントを

では、そのための人財戦略は何か。一言で申し上げると、仕組みとマインドです。社員が強みを最大限に発揮し、いきいきと活躍できるという観点で、仕組み・制度の構築とマインド育成の両方が必要です。そのときカギとなるのが「個」です。わたしたちにとってダイバーシティは経営戦略の一つですが、これは性別や国籍、年齢といったグループを指すのではありません。社員一人ひとりの個性を発見し、強みを伸ばすこと。そして企業理念を軸に個々のマインドをひとつにして、ビジネスの成長につなげることです。これが重要であり、最高人財責任者であるわたしの使命と考えています。

この人財戦略を具現化するため、「人財戦略ロードマップ」を策定しました。これまでも日本においては、勤務地の希望や子育てとの両立、年齢による退職などに柔軟に向き合い、各ライフステージにあわせ個を実現できるさまざまな制度を整えてきました。今後めざすのは、言うならば「一定の制度をベースとした、オーダーメイドの人財マネジメント」です。人財部門と職場の連携を強化し、個にあった教育・キャリアチャレンジの機会を細やかに提供していきます。また、「三行提報(※1)」で現場の声も参考にしていきたいと思っています。個に向き合うことは決して簡単ではありませんが、サトーらしい人財マネジメントの姿と言えるのではないでしょうか。

● 個の強みを活かす人財戦略、課題はグローバル展開

しかしこれらの施策もまだまだ国内中心です。ビジネスはグローバルに成長しているのに、人事面では遅れをとっています。日本基準を脱却しつつも「サトーらしさ」を失わないグローバル共通のルールを明文化し、海外拠点の責任者および人財担当と連携しながら施策を展開するための体制構築が急務です。その第一歩として、具体的なアクションプランを策定するとともに、海外グループ会社の経営幹部との面談による「個」の把握を始めています。

こうした改革を実行していくには、コミュニケーションという部分で楽をしてはいけないと肝に銘じています。世界中の社員と丁寧に対話を重ね、現場を理解し、なすべきことをなす。これを愚直に継続していくことにほかならないと考えています。

（※1）全社員が意見、提案を経営トップ宛てに三行127文字で毎日提出する仕組み。P. 31に詳細をご紹介しています。
（※2）「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。
（※3）2016年3月時点。日本における女性管理職比率です。

人財戦略の骨子

1. 求められる人財像（企業理念、ビジネスモデル、現場力の三つを具現化できる人）を明確にし、サトーグループの将来を支える人財を育成するための採用、教育・育成、昇進審査、キャリア支援の展開
2. グローバル人財マネジメントの基盤づくり
3. 個を尊重し、成果・改善点がきちんとフィードバックされる体制づくり
4. 個に柔軟に対応できる人事制度づくり
5. 企業理念を軸に、個の強みを経営に活かす風土づくり

TOPICS 1 社員一人ひとりの健康増進をめざす「健康経営(※2)」を本格化

サトーグループは社員が顧客価値創造におけるすべての基盤であるということを認識し、社員の健康を第一とする風土の醸成と皆が幸せで働きやすい会社づくりに本格的に取り組んでいます。2015年7月1日には最高健康経営責任者（CWO）に執行役員の小沼宏行を任命し、健康情報の提供や健康投資を促す仕組みを構築するなど、社員の健康増進と労働生産性の向上を推進するさまざまなアクションを実施しています。

TOPICS 2 2020年度を見据え、英語公用語化を進める

世界市場で勝つために、2020年度を目標とした英語公用語化に取り組んでいます。社内の会議・公式文書の英語化や、必要に応じて全社員が日常業務および会議のコミュニケーションを英語で行えるようになることをめざします。まずは日本の社員に対し、各自の語学力や業務に応じた多様なプログラムを提供し英語力の底上げを図っています。

TOPICS 3 「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に社長の松山が参画

社長の松山は、内閣府が支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言に賛同し、女性社員のさらなる活躍を推進していくことを表明しています。また、輝く女性を支援する体制を強化し、2020年に女性管理職比率25%（現在7.6%(※3)）をめざします。

DIVERSITY 100 2013
輝く女性応援会議

TOPICS 4 対話会を定期的に実施

社員が経営トップと対話できる機会を積極的に設けています。信頼関係は相互理解から、という想いから、社長の松山は定期的に全国の拠点を訪問しています。また、「中期経営計画」「モノづくり」など幅広いテーマで、松山が社員の質問に答える「社長と話す会」を月に1~2回開催しています。そのほか、執行役員が担当分野の方針・戦略や自身の仕事観について社員に語る場を設けるなど、社員と経営トップの双方向コミュニケーションを推進しています。

Environmental Protection
環境への取り組み

環境調和型商品およびソリューションの提供と環境経営の本格的な取り組みを通じ、持続可能な社会の実現をめざします

お客さまの環境負荷を低減する環境調和型商品とソリューションを提供

櫛田 晃裕
エコマネジメント委員長
サトーホールディングス株式会社
専務執行役員

サトーグループは、創業以来、「あくなき創造で持続可能な社会に貢献する」という理念が脈々と受け継がれています。食の安心を担保するトレーサビリティ、医療過誤の防止、人手不足を解消する省力化提案など、社会課題に挑むわたしたちの商品・ソリューションは枚挙に暇がありません。中でも環境は重要なテーマの一つです。中期経営計画にグリーンビジネスへの取り組みを掲げ、2013年に設立したサトーグリーンエンジニアリング株式会社が中心となって環境事業を推進しています。その代表格が「エコナノ®(※1)」です。これは焼却時に発生するCO_2の排出量を抑制する技術で、わたしたちが国内で提供しているシール・ラベル商品の約5割に使われています。焼却処理をするモノであれば、確実にCO_2削減に貢献できますので、わたしたちはこの技術をラベル以外のさまざまな商材に展開させることをめざしています。地球温暖化は世界規模の問題ですから、エコナノで「素材革命」を起こし、それを世界に広めたい。多くのお客さまにお伝えいただくことで大きな波及効果を生み出していきたいと考えています。

また、これまで当社の商品をお使いいただくことで実現できるお客さまのCO_2削減量をカーボンフットプリント削減量として算出してまいりましたが、このたび、ウォーターフットプリント(水の使用量)、ランドフットプリント(土地の使用量)(※2)の削減量の算出と、2030年までの削減目標を新たに設定しました。サトーグループは商品とソリューションの提供を通じ、お客さまとともに地球環境への負荷低減に取り組んでまいります。

(※1) エコナノ:東京理科大学阿部正彦教授、アクテイブ株式会社およびサトーホールディングスが共同開発。
(※2) ウォーターフットプリント、ランドフットプリント:原材料の生産から、製造、配送、消費、廃棄・リサイクルまでのライフサイクル全体で、直接的・間接的に消費された水の量や土地の面積を定量的に算定する手法。

サトーグループの環境ビジネス　お客さまの環境負荷低減を支援する商品

● 台紙の無いシール・ラベル「ノンセパ®」

台紙が無いことで、原料となる木材の使用量の削減と台紙の焼却処分が不要になり、環境保全につながる商品です。ノンセパは、シール・ラベル業界で初めて、「CFP宣言認定(商品の原材料調達から廃棄・リサイクルに至るまでのライフサイクル全体でのCO_2排出量をわかりやすくマークで表示する仕組み)」を取得しています。

ノンセパ用のプリンタもお客さまの現場の用途に合わせ各種ご用意しています。

台紙がないシール・ラベル「ノンセパ」

ノンセパのラベルが発行できるプリンタの一例

環境経営の強化に向けて、2030年までの目標を設定した長期環境計画を策定

自社商品(ハードウェアおよびサプライ)製造のための原料の調達、販売、廃棄物処理までの事業活動における環境負荷低減への取り組みにつきましても、当社グループの環境方針に基づいた長期的な視点を持って活動を継続しています。一例となりますが、商品から梱包材に至るまで、有害物質を含んだ材料を使用しない取り組みをはじめ、社用車の環境配慮型車両の導入によるCO_2排出削減、生産拠点でのゼロ・エミッション活動による資源の有効利用などが挙げられます。

このたび、環境経営の強化のためこれまでの2020年に向けた環境計画に加え、新たに2030年までの目標を設定した長期計画を策定しました。

今後もグループ一丸となり、お客さまの環境負荷を低減する商品・サービスの提供と、事業活動の環境負荷を低減するための取り組みを継続し、持続可能な社会の実現に努めてまいります。

環境方針

わたしたちは地球環境保全が人類共通の重要課題であり、サトーグループの持続的な企業活動に不可欠であることを認識し、地球環境にやさしい商品とサービスの提供はもとより、事業全体の環境調和を行動指針としています。

環境経営ビジョン

あくなき創造で、地球環境と調和した「持続可能な社会」にするための環境経営を行う。

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		2015年度 進捗結果	2016年度 目標	2020年度 目標	2030年度 目標
当社の環境調和型商品を使うことによるお客さまにおける環境負荷低減	CO_2排出量削減(カーボンフットプリント)	日本 海外	サーマルラベル対比削減量(ton)	4,040	5,000	20,870	115,400
	水使用量削減(ウォーターフットプリント)	日本 海外	サーマルラベル対比削減量(m^3/m^2)	159	200	1,233	10,377
	土地利用面積の削減(ランドフットプリント)	日本 海外	サーマルラベル対比削減量(ha/m^2)	0.01	0.02	0.08	0.7
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(ton)	2013年度対比5.5%削減	2013年度対比6%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	海外	2014年度CO_2排出量対比(ton)	2014年度対比18.3%削減	2014年度対比4%削減	2014年度対比10%削減	2014年度対比26%削減
資源循環活動	生産拠点におけるゼロ・エミッション活動の推進	日本 海外	達成拠点数	1	3	20	全拠点
森林生態系保全活動の展開	植林活動への参画で、森林保護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	1,830kg	2,160kg	7,800kg	34,300kg

● 焼却時に発生するCO_2を削減する世界初のシール・ラベル「エコナノ®」

エコナノは、ナノテクノロジーによって燃焼時に発生するCO_2を削減する技術です。サトーグループは、2011年に世界初のエコナノシール・ラベルを発売して以来、焼却処分されるさまざまな商材へエコナノを適用し、商品開発を進めています。

エコナノ適用商品が増えています

エコナノシール・ラベルは、これまでに11,000社のお客さまにご採用いただいています。

市町村の指定ごみ袋
(岩手県北上市様、岩手県西和賀町様)

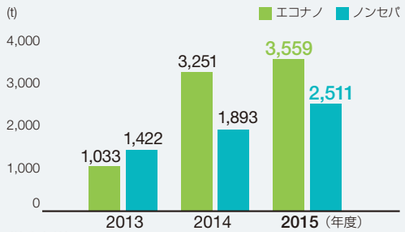
eco nano

エコナノ
ロゴマーク

肌着、シャツ等の商品パッケージ
(テンタック株式会社様)

荷物を固定するストレッチフィルム

ノンセパ、エコナノラベルによるCO_2削減貢献量



〈算出条件〉
1) 算出対象範囲:通常のラベル、エコナノラベル(上紙+糊)の廃棄段階
2) 廃棄段階で焼却処理されると仮定し算出　3) エコナノラベル焼却時のCO_2削減率:20%

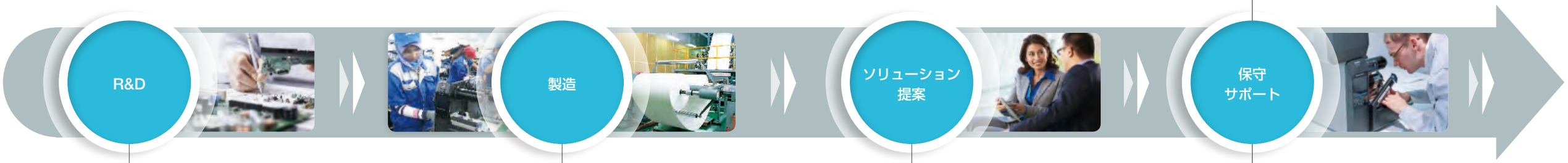
〈出典〉
1) 廃棄物の焼却:環境省地球環境局地球温暖化対策課 温室効果ガス排出量算定方法検討会(2002年8月)　2) CO2削減率:CO2吸収材製造メーカーTG/DTA分析結果

For Our Customers
お客さまへの持続可能なサービスを提供するための取り組み

商品開発から導入後の保守サポートまで、さまざまな取り組みを通じて付加価値の創出に努めています

サトーグループのバリューチェーン

サトーグループは「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」という目標の下、国内外のグループ会社が一体となり、商品開発から製造、提案、保守サポートに至る工程を通じて、お客さまにとってより良いソリューションを提供するサイクルを構築しています。



プリンタとラベルの両方を手がけるサトーグループだからこそ、現場環境に最適なタギングソリューションが提供できます

● さまざまな使用用途を想定したラベルとプリンタの開発

「タギング＝モノと情報を紐付ける作業」においては、その媒体となるラベルは非常に重要となります。

サトーグループでは、お客さまの使用用途や、ラベルを使用する環境、対象物の材質・形状に応じてさまざまな材質と糊を組み合わせ、最適なラベルをご提案しています。厳しい環境下での使用をご要望のお客さまには、温度や湿度、薬品、摩擦、天候、経年といった条件を想定した印字試験に合格したラベルをご用意します。

● 両者の性能を最大限に引き出すためのマッチング試験

プリンタとラベルのそれぞれが本来ある性能を引き出し、印字トラブルを防ぐため、両者を「マッチング」する開発センターがあります。高速印字でラベルは詰まらないか、長時間発行しても印字位置のズレは起こらないか、印字された情報にかすれや汚れはないか、丁寧にテストを繰り返した上で、製品を市場に送り出しています。

グローバルネットワークで、サトーのタギングを世界のお客さまへ

● 世界に広がるサトー商品の供給網

ハンドラベラー、プリンタなどのハードウェア商品は、カテゴリー別に5カ国で製造し世界へ出荷しています。一方、シール・ラベルの製造のめざす姿は「地産地消」です。多種多様なタギングに応えるラベルの提案、製造、納品までをスピーディに対応するためにも、地場に根差したシール・ラベル製造体制を各国で強化しています。

● 新工場の稼動

PT. SATO LABEL INDONESIA

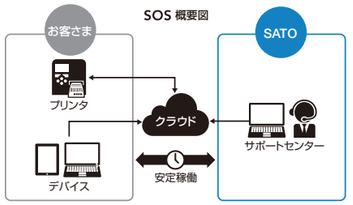
2016年にはインドネシアとポーランドに新たなシール・ラベル工場を設立し、稼動を開始しています。両工場で、工場内部を屋外より高い気圧に維持することで、埃や虫などの侵入を防ぐ「陽圧設備」を導入しました。医療、食品、自動車といった、高い衛生管理が求められるお客さまのラベルをグローバルに製造できる体制整備を進めています。

ダウンタイムをゼロに近づける予防保守 – SOSをグローバルに展開していきます

サトーグループのSOS（SATO Online Services）は、プリンタの稼動状況をIoTの技術で24時間365日見守る世界初(※)の予防保守サービスです。消耗部品の交換時期を事前にお知らせしたり、万が一のトラブルでも、SOS専任のオペレーターが遠隔操作で復旧をサポートします。現場のダウンタイムを限りなくゼロに近づけるため、まるでカスタマーエンジニアがお客さまの現場に常駐しているような安心をお客さまにお届けします。

2015年8月に日本からスタートしたSOSは、アメリカ、ヨーロッパ、アジアの一部でテスト運用を始めており、これから順次グローバルに本格展開していきます。

（※）産業用ラベルプリンタとして



国内40カ所のサポート網でトラブル時も安心です

予防保守や、セルフメンテナンスでも解決できないトラブルは、カスタマーエンジニアがお客さまの現場に駆けつけます。サトーグループのサポートセンターは日本全国に40カ所(※)、200名を超えるカスタマーエンジニアを有しています。保守契約に基づきお客さまの現場を定期的に訪問し、機器を点検。現場で見つかった新たな改善点はカスタマーエンジニアと開発部門を結ぶネットワークで共有され、より良い商品、ソリューションづくりに活かされています。

（※）2016年10月現在

個人と仕組みの両面でソリューション力を強化

● 「現場力」を体現する営業人財の育成

営業人財の育成において、わたしたちが最も重要視する資質の一つに「現場力」があります。これは、机上論ではなく徹底した現場主義に基づいて解決法を導き出す力を指し、モノと情報をつなぐ「最後の1cm®」ビジネスの基盤でもあります。この現場力を体現し、お客さまの価値向上に貢献するソリューションを提供できる営業人財を育成するため、2016年度より新しく営業職に特化した育成プラン、評価制度を開始しました。多面評価、スキルマップを通して社員の人物像・能力を可視化するとともに、個の強みをいかに引き出し、開花させるかに主眼を置いています。

● 属人的だったノウハウを共有する、ナレッジマネジメントシステム

お客さまの業種や課題、運用シーン別に「最適解」を短時間でご提案できるよう、これまでサトーグループが蓄積したノウハウを動画などの資料にまとめ、共有できるナレッジマネジメントシステムを構築しています。

システムに掲載されている資料の数は、実に1,000以上。そして毎日増え続けています。これにより営業担当者は豊富な成功事例を学び、お客さまへの最適解をスピード感を持って提供できるようになります。

お客さまの手で即座に復旧 – セルフメンテナンス機能を充実させました

ラベルプリンタ「CLNX」のコンセプトは「メンテナンスフリー」。予防保守のSOSサービスを搭載している(※1)ほか、お客さま自身で簡単にメンテナンスできるよう設計しました。例えば工具が無くても簡単に消耗部品が交換できるほか、業界で初めて(※2)フルカラーLCDを搭載し、操作ガイドを動画再生できるようにしました。

操作ガイドの動画でご案内しきれないトラブルには、オンラインマニュアルのページへリンクする2次元コードを液晶画面に表示。お客さまはスマートフォンで、コードを読み取るだけで解決方法を閲覧できます。

（※1）日本以外の国は順次対応予定
（※2）産業用ミッドレンジプリンタとして

Corporate Governance
コーポレート・ガバナンスへの取り組み

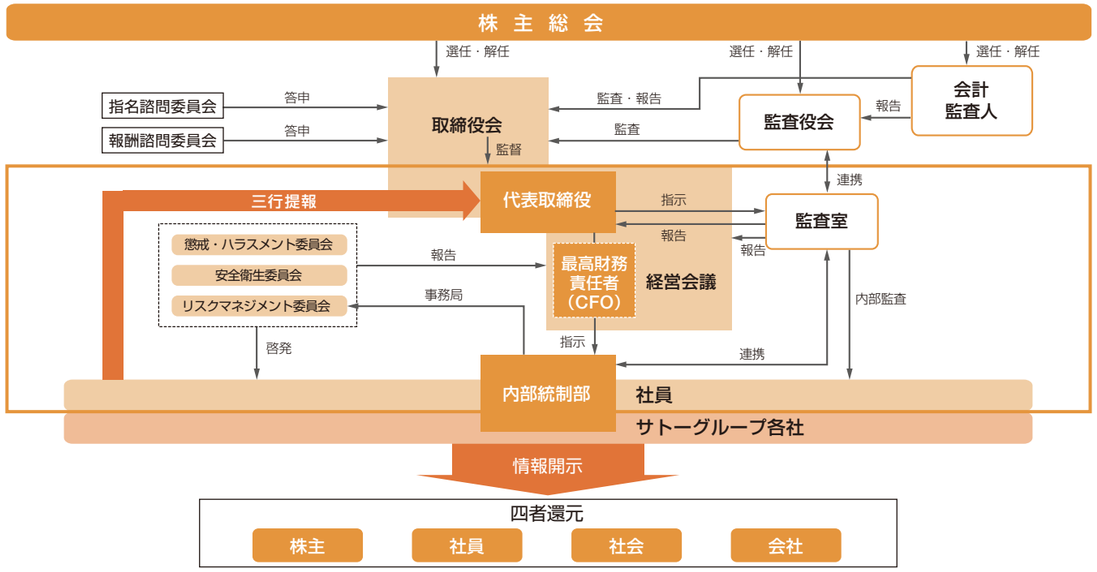
多様性のある経営陣が一丸となり、公正で透明性の高い経営に取り組んでいます

コーポレート・ガバナンス体制

企業理念の下、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざすサトーグループでは、「経営効率の向上と健全性の維持」を重要な課題としてとらえ、これを達成するために透明性の高い経営を実践しています。

監査役制度を採用し、監査会計人と連携して経営監督機能を強化するとともに、執行役員制度の導入により意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図ることで、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築に努めています。

コーポレート・ガバナンス体制



● 社外取締役が過半数

取締役会は11名で構成し、このうち過半数の6名が社外取締役（全員が独立役員、うち、女性2名）です。また、監査役は4名（うち社外監査役2名、うち1名が女性）で構成し定期的に監査役会を開催し、監査に関する重要事項を協議するとともに、取締役会へ出席しています。企業価値向上に向けて、社外取締役・社外監査役からは深い見識と豊かな経験に基づく幅広い助言を得ています。

● 取締役会の議長は輪番制

取締役会の議長は業務執行を担当しない取締役の輪番制とし、経営の透明性を確保しています。

● 執行役員60歳定年制の導入

サトーグループが、いつまでも若々しく、イノベーションに溢れ、健全性を保ち、世界中のお客さまから必要とされ続ける企業であるため、社長、副社長をはじめ執行役員は60歳までに役職から退き、若い経営者を登用する執行役員早期定年制を設けています。

● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会を設置

経営の客観性・公正性を高めるため、取締役および執行役員の指名に関する委員会として指名諮問委員会を、取締役および執行役員の報酬に関する委員会として報酬諮問委員会を設置しています。

● 内部統制部を新設

2016年7月に、CEO直下組織として内部統制部を新設しました。内部統制部は、サトーグループの各管理部門と協働し、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、改善支援を行います。

全社員が毎日、経営トップへ提言する独自の仕組み「三行提報」

サトーグループが1976年から導入している「三行提報（さんぎょうていほう）」は、全社員※が毎日、社内やお客さまの現場で得たさまざまな情報やアイデアを「会社を良くする創意・工夫・提案や考えとその対策」として三行（127文字）にまとめ、経営トップに報告する仕組みです。

経営トップは三行提報で情報を収集することで、いち早く社内外の経営環境を把握し、必要に応じた施策を講じることが可能になります。加えて、全社員が役職や勤続年数に関係なく提言できることから、自由闊達な企業の実現につながっています。

※ 三行提報は、現在日本と海外の一部拠点で実施。その他の地域では、週報などを通じた報告の文化が根付いています。

社員から提出された三行提報に対し、社長から関係部署に改善指示が出されます。

コンプライアンス／リスクマネジメント体制

法令遵守意識の醸成を図るとともに、多様化するリスクに効果的に対処するため、リスクマネジメント委員会をはじめ、懲戒・ハラスメント委員会および安全衛生委員会を定期的に開催しています。リスク発生時においては、同委員会は危機対策本部となり、復旧策などを決定し、当社グループを統括する役割を担います。

コーポレート・ガバナンスの状況等の詳細につきましては、当社ウェブサイトに掲載している第66期有価証券報告書をご覧ください。
http://www.sato.co.jp/ir/library/securities_report.html

社外取締役および社外監査役からのメッセージ

経済的、社会的双方の視点から真に価値を創造し続けるために

松田 千恵子 社外取締役

サトーグループはユニークな企業です。高度情報化社会を機能させるために、バーチャルを確実にリアルの世界につなぐという、一見地味ながら非常に重要なビジネスを、「あくなき創造」の精神に基づき追求しています。こうした理念を軸として大切に持ちながら、今後の成長に必要な企業基盤をグローバルベースで充実させ、経済的、社会的双方の視点から真に価値を創造し続けていくことが、株主の皆さまをはじめすべての利害関係者の方々に望まれるサトーグループの姿だと考えています。

コーポレート・ガバナンスにおいても、サトーグループはユニークです。三行提報や取締役会議長の輪番制など、他にはあまり類を見ない仕組みや仕掛けが存在し、機能しています。サトーホールディングスの取締役会では、社内・社外といった立場を問わず多様なメンバーが活発に発言し、さまざまな視点から立体的な議論がなされています。今後、世界を舞台にさらに飛躍していく上で、このことはサトーグループの大きな強みになると思います。この強みにさらに磨きがかかるよう、資本市場や企業経営で培った視点を生かして貢献していきたいと考えています。

リスクマネジメントの視点で監査業務を全うしたい

八尾 紀子 社外監査役

企業が、株主や社会の信頼に応え、持続的かつ健全な成長を続けるためには、企業による自主的なコーポレート・ガバナンスの強化が重要であり、公正で透明性の高い経営に取り組むことが必要です。

サトーグループは、積極的な社外役員の登用に加え、取締役会議長の輪番制や三行提報の仕組みの構築など、ガバナンスへの意識が高く、また、取締役会では多様な専門性をもつ社外役員から、多角的な質問・意見が出され、ガバナンス機能に効果を発揮しています。サトーグループの自動認識ソリューション事業は、時代・社会の変化に対応し、業種的にも地理的にもその展開域の広がりを見せ、成長を続けています。こうした事業の展開に伴い、また、組織が大きくなればなるほど、今後、グループ全体としてのリスクマネジメントは一層重要になってくると考えています。わたしはこれまで弁護士として、国内外の企業法務に携わってまいりました。こうした弁護士としての知識および経験を生かし、リスクマネジメントという視点ももって、社外の目から、監査業務を全うしてまいります。

Management Team
役員紹介

取締役

1 松山　一雄
代表取締役執行役員社長
最高経営責任者（CEO）

2 小瀧　龍太郎
代表取締役執行役員副社長
最高執行責任者（COO）
株式会社サトー代表取締役社長

3 西田　浩一

4 土橋　郁夫

5 鳴海　達夫

取締役（社外）

6 鈴木　賢
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

7 田中　優子
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

8 伊藤　良二
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

9 嶋口　充輝
慶應義塾大学名誉教授
嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授
公益社団法人日本マーケティング協会理事長

10 山田　秀雄
山田・尾崎法律事務所所長
公益財団法人橘秋子記念財団理事長

11 松田　千恵子
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
日本CFO協会主任研究委員

常勤監査役

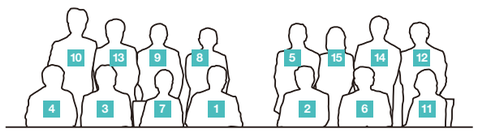
12 横井　信宏

13 永倉　淳一

監査役（社外）

14 山口　隆央
山口公認会計士事務所所長

15 八尾　紀子
TMI総合法律事務所パートナー



執行役員

山田　圭助
専務執行役員
最高戦略提携責任者（CAO）
Argox Information Co., Ltd. チェアマン兼プレジデント

櫛田　晃裕
専務執行役員
サトープリンティング株式会社代表取締役社長

宇敷　謙二
常務執行役員
サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長

Daphne Tay
常務執行役員
最高コミュニケーション責任者（CCO）
SATO Global Business Services Pte Ltd.
マネージングディレクター

渡邉　信夫
執行役員
サトーインプレス株式会社代表取締役社長

小瀧　智奈美
執行役員
サトープリンティング株式会社取締役副社長

熊林　知之
執行役員
RFID事業推進担当

笹原　美徳
執行役員
株式会社サトー取締役副社長営業統括

千田　浩三
執行役員
サトープライマリーラベルインターナショナル株式会社
代表取締役社長

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

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

Michael Beedles
執行役員
SATO America, LLC. プレジデント
SATO Global Solutions, INC. プレジデント

田邊　康宏
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

阿部　陽一
執行役員
最高財務責任者（CFO）

大西　裕紀
執行役員
株式会社サトー東京事業統括

江上　茂樹
執行役員
最高人財責任者（CHRO）

（2016年10月1日現在）

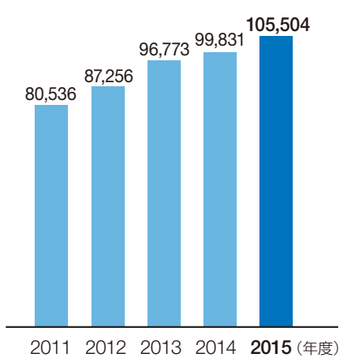
Financial Highlights
11年間の財務ハイライト

3月31日終了の連結会計年度

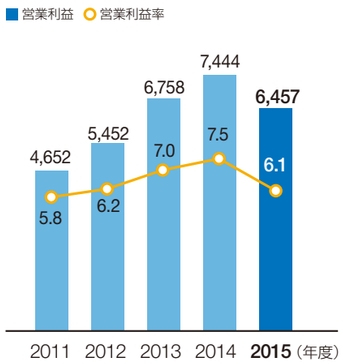
（単位：百万円）

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
経営成績											
売上高	68,964	82,491	87,790	78,163	74,917	78,368	80,536	87,256	96,773	99,831	105,504
海外売上高比率	22.8%	31.5%	31.6%	26.8%	24.2%	23.7%	23.0%	25.6%	29.3%	33.2%	37.3%
売上総利益	30,593	35,890	37,857	32,399	31,279	33,018	34,217	36,410	41,180	42,708	44,942
販売費および一般管理費	25,371	30,195	32,453	31,669	28,705	28,791	29,564	30,958	34,421	35,264	38,485
営業利益	5,222	5,695	5,404	730	2,574	4,226	4,652	5,452	6,758	7,444	6,457
EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）	7,252	8,180	8,208	3,565	5,123	6,417	6,830	8,213	9,871	11,044	11,573
親会社株主に帰属する当期純利益	2,646	2,389	2,062	2,050	781	503	1,953	2,726	4,295	3,763	3,689
財政状態											
総資産	61,624	66,923	66,103	61,692	64,203	66,134	74,830	77,521	86,737	95,174	96,743
純資産	36,119	37,508	36,671	35,918	35,985	34,929	36,172	40,205	46,734	53,158	52,157
研究開発費	1,280	1,501	1,728	1,922	1,826	1,902	1,859	2,042	2,225	2,292	2,414
設備投資	2,683	4,278	2,424	2,361	2,387	5,084	1,836	3,059	6,106	7,372	6,717
減価償却費およびのれん償却費	2,029	2,484	2,804	2,835	2,549	2,190	2,177	2,760	3,112	3,599	5,116
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,801	2,912	4,108	4,994	5,860	1,595	4,434	3,793	10,589	9,205	6,091
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,575	△4,066	△2,522	△2,217	△2,093	△4,283	△7,015	△984	△4,776	△6,221	△9,596
フリーキャッシュ・フロー（営業CF＋投資CF）	△1,774	△1,154	1,585	2,777	3,766	△2,687	△2,581	2,809	5,812	2,983	△3,504
財務活動によるキャッシュ・フロー	2,069	496	△793	△2,476	△826	△3	3,273	△2,839	△1,511	△3,062	3,254
現金および現金同等物の期末残高	10,751	10,344	11,035	10,814	13,774	10,813	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212
1株当たり情報（円）											
当期純利益（EPS）	84.32	76.30	66.70	67.40	25.95	16.71	64.87	90.56	141.57	113.96	110.12
純資産（BPS）	1,149.80	1,205.33	1,195.69	1,189.50	1,191.84	1,156.88	1,201.02	1,330.77	1,454.90	1,579.15	1,525.14
配当金（DPS）	31	32	33	33	33	34	35	37	40	45	55
財務指標											
売上総利益率	44.4%	43.5%	43.1%	41.5%	41.8%	42.1%	42.5%	41.7%	42.6%	42.8%	42.6%
営業利益率	7.6%	6.9%	6.2%	0.9%	3.4%	5.4%	5.8%	6.2%	7.0%	7.5%	6.1%
EBITDAマージン	10.5%	9.9%	9.4%	4.6%	6.8%	8.2%	8.5%	9.4%	10.2%	11.1%	11.0%
総資産経常利益率（ROA）	9.5%	8.5%	7.1%	0.6%	3.6%	5.7%	5.9%	7.1%	8.6%	8.2%	6.4%
自己資本利益率（ROE）	7.5%	6.4%	5.6%	5.7%	2.2%	1.4%	5.5%	7.2%	9.9%	7.6%	7.1%
自己資本比率	58.6%	56.0%	55.4%	58.1%	55.9%	52.7%	48.3%	51.7%	53.7%	55.6%	52.8%
有利子負債比率（D/Eレシオ）※リース債務、ゼロクーポン債（転換社債）を含む	10.2%	15.6%	18.5%	17.1%	19.6%	24.9%	38.2%	31.8%	23.5%	18.7%	31.5%

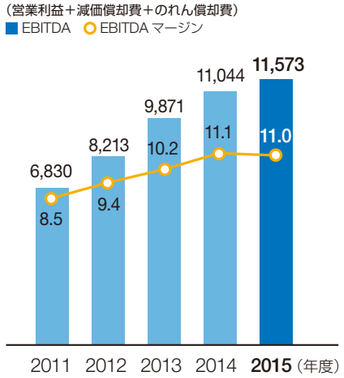
売上高
（単位：百万円）



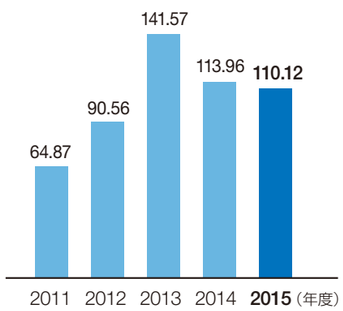
営業利益
（単位：百万円／%）



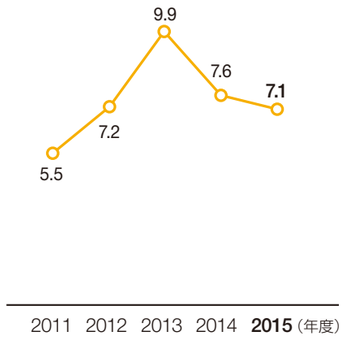
EBITDA
（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）
（単位：百万円／%）



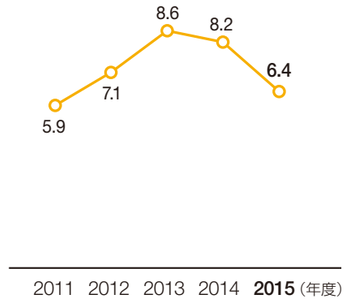
1株当たり当期純利益
（単位：円）



ROE
（単位：%）



ROA
（単位：%）



貸借対照表

（単位：百万円）

科目	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
流動資産	44,632	46,690	53,647	56,331	54,235
現金及び預金	12,613	12,577	17,562	18,859	17,856
受取手形及び売掛金	19,611	20,942	22,390	23,132	22,460
有価証券	143	93	198	175	187
商品及び製品	6,262	6,632	6,852	7,781	7,264
仕掛品	330	190	226	332	422
原材料及び貯蔵品	1,695	1,858	2,199	2,846	2,795
未収入金	660	884	1,453	1,061	1,563
未収還付法人税等	—	1,035	—	—	—
繰延税金資産	2,507	1,492	1,625	872	738
その他	893	1,069	1,281	1,419	1,086
貸倒引当金	△86	△86	△143	△149	△139
固定資産	30,198	30,831	33,089	38,843	42,508
有形固定資産	17,702	18,694	20,337	21,126	24,853
建物及び構築物	5,532	5,414	5,149	4,998	6,420
機械装置及び運搬具	3,577	4,330	5,547	7,718	10,146
工具、器具及び備品	907	1,006	1,157	1,794	1,511
土地	7,654	7,657	8,017	4,975	5,440
建設仮勘定	29	286	465	1,639	1,335
無形固定資産	6,590	6,600	7,708	12,760	10,784
のれん	5,125	4,774	4,058	6,291	4,546
ソフトウェア	950	954	1,141	993	4,877
借地権	168	187	190	192	167
その他	345	684	2,318	5,283	1,193
投資その他の資産	5,905	5,536	5,043	4,956	6,869
投資有価証券	245	247	1,308	1,456	3,448
長期貸付金	255	363	113	265	371
差入保証金	659	604	599	650	626
繰延税金資産	3,479	3,109	1,780	1,251	1,035
退職給付に係る資産	—	—	3	4	2
その他	1,622	1,647	1,674	1,731	1,800
貸倒引当金	△356	△436	△436	△403	△414
資産合計	74,830	77,521	86,737	95,174	96,743

科目	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
流動負債	33,621	27,405	31,346	33,271	33,750
支払手形及び買掛金	4,734	5,180	5,698	7,067	6,475
短期借入金	9,889	3,954	4,137	3,333	7,783
リース債務	361	571	524	845	676
未払金	12,465	13,372	15,691	14,375	13,054
未払法人税等	2,167	478	947	1,685	947
賞与引当金	165	173	239	285	269
役員賞与引当金	50	19	42	—	—
製品保証引当金	38	39	41	46	117
その他	3,747	3,615	4,021	5,631	4,425
固定負債	5,036	9,911	8,656	8,745	10,836
新株予約権付社債	—	5,000	2,215	60	—
長期借入金	1,800	1,041	1,041	2,217	3,935
リース債務	1,627	2,042	2,889	3,301	3,573
退職給付引当金	1,268	1,324	—	—	—
退職給付に係る負債	—	—	2,159	2,634	2,212
その他	340	502	351	531	1,116
負債合計	38,657	37,316	40,002	42,016	44,586
株主資本	37,575	39,247	45,181	49,726	51,470
資本金	6,331	6,331	7,361	8,438	8,468
資本剰余金	5,799	5,799	6,819	7,897	7,666
利益剰余金	28,904	30,577	33,557	35,946	37,894
自己株式	△3,459	△3,460	△2,556	△2,556	△2,559
その他の包括利益累計額	△1,412	821	1,390	3,148	△342
その他有価証券評価差額金	△0	0	38	2	1
為替換算調整勘定	△1,412	820	1,902	4,235	310
退職給付に係る調整累計額	—	—	△550	△1,089	△654
新株予約権	—	—	25	62	100
非支配株主持分	10	136	136	220	928
純資産合計	36,172	40,205	46,734	53,158	52,157
負債純資産合計	74,830	77,521	86,737	95,174	96,743

損益計算書

（単位：百万円）

科目	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	80,536	87,256	96,773	99,831	105,504
売上原価	46,319	50,845	55,593	57,122	60,562
売上総利益	34,217	36,410	41,180	42,708	44,942
販売費及び一般管理費	29,564	30,958	34,421	35,264	38,485
営業利益	4,652	5,452	6,758	7,444	6,457
営業外収益	557	311	679	567	488
受取利息	53	53	63	74	118
受取配当金	0	0	7	7	14
仕入割引	25	10	20	22	28
受取賃貸料	111	146	158	118	154
為替差益	—	—	183	76	—
受取保険金	174	—	—	—	—
特別退職金減額益	81	—	—	—	—
その他	111	100	246	267	170
営業外費用	1,039	334	353	527	824
支払利息	126	112	136	209	201
売上割引	30	31	49	70	65
為替差損	677	19	—	—	350
その他	204	170	168	247	206
経常利益	4,171	5,429	7,084	7,484	6,121
特別利益	93	6	51	746	21
固定資産売却益	6	6	51	730	21
投資有価証券売却益	—	0	—	—	—
新株予約権戻入益	86	—	—	15	—
特別損失	149	454	126	459	254
固定資産売却損	0	3	29	9	9
固定資産除却損	8	78	68	6	125
減損損失	—	—	—	443	—
事業再編損	116	233	—	—	106
段階取得に係る差損	15	—	—	—	—
為替換算調整勘定取崩額	—	138	28	—	—
前期損益修正損	—	—	—	—	12
その他	8	—	—	—	—
税金等調整前当期純利益	4,115	4,982	7,008	7,770	5,888
法人税、住民税及び事業税	2,333	884	1,428	2,439	1,701
過年度法人税等	—	—	—	204	—
法人税等調整額	△172	1,364	1,276	1,335	432
法人税等合計	2,160	2,248	2,704	3,980	2,134
当期純利益	1,954	2,733	4,304	3,790	3,754
非支配株主に帰属する当期純利益	1	6	8	27	65
親会社株主に帰属する当期純利益	1,953	2,726	4,295	3,763	3.689

キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

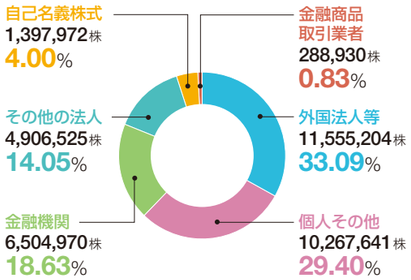
科目	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,434	3,793	10,589	9,205	6,091
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,015	△984	△4,776	△6,221	△9,596
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,273	△2,839	△1,511	△3,062	3,254
現金及び現金同等物に係る換算差額	△42	644	470	459	△682
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	650	614	4,771	381	△933
現金及び現金同等物の期首残高	10,813	11,377	11,992	16,763	17,145
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△85	—	—	—	—
現金及び現金同等物の期末残高	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212

Stock Information
株式情報（2016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：	7,982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

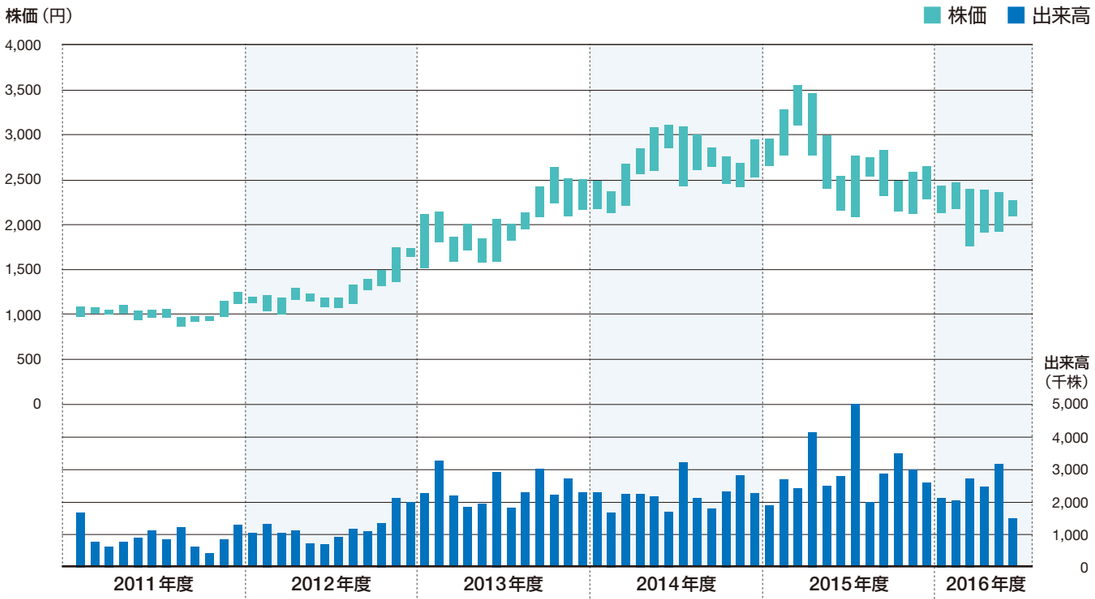


大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
公益財団法人 佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	10.82
日本トラスティ・サービス信託銀行 株式会社（信託口）	1,535,800	4.39
サトーホールディングス株式会社	1,397,972	4.00
サトー社員持株会	1,226,864	3.51
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社（信託口）	1,092,400	3.12
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,060,500	3.03
横井　美惠子	905,145	2.59
佐藤　静江	897,470	2.56
株式会社アリーナ	854,460	2.44
岩淵　真理	844,570	2.41

※自己株式の実質保有数は、1,397,962株です。

株価・出来高

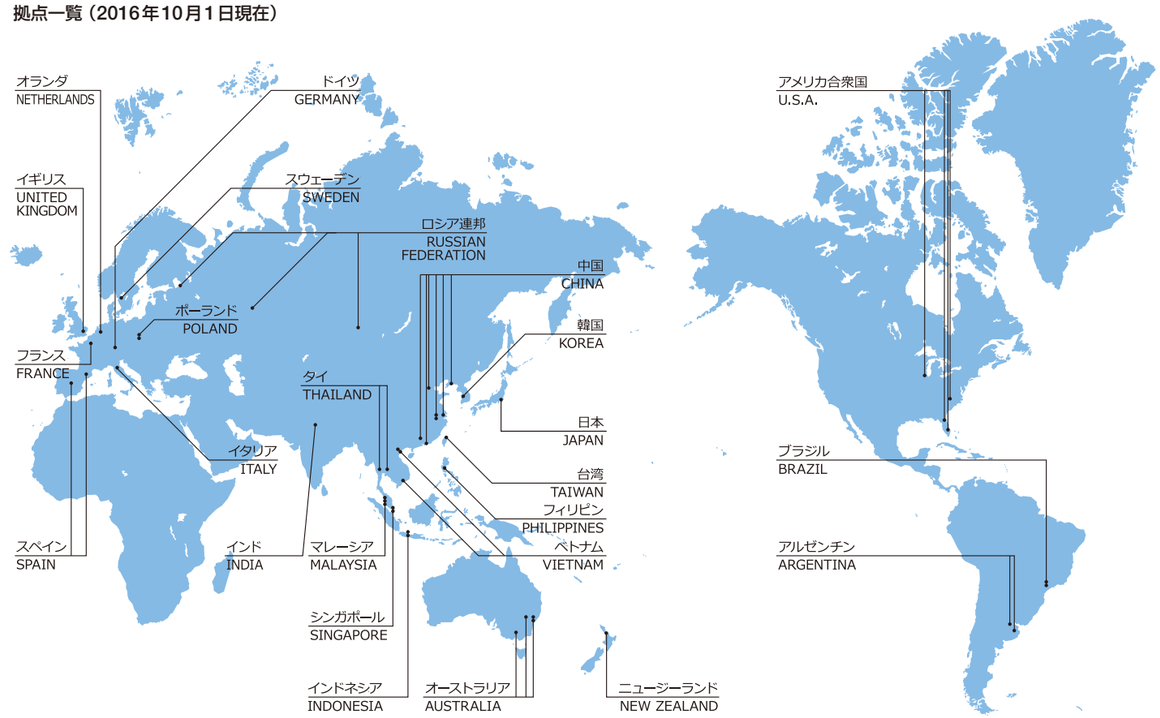


	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
期間高値（円）	1,249	1,747	2,640	3,105	3,550	
期間安値（円）	860	1,000	1,511	2,133	2,090	
期末株価（円）	1,165	1,695	2,391	2,725	2,396	

Corporate Data
会社概要（2016年3月31日現在）

商号：	サトーホールディングス株式会社 SATO HOLDINGS CORPORATION
本社所在地：	東京都目黒区下目黒1丁目7番1号　ナレッジプラザ
創業：	1940年
設立：	1951年
代表者：	代表取締役執行役員社長 兼 最高経営責任者（CEO） 松山　一雄
資本金：	84億円
連結従業員数：	4,861名
連結売上高：	1,055億円

Global Network
拠点一覧（2016年10月1日現在）



お問い合わせ

サトーホールディングス株式会社
コミュニケーション統括部広報グループ
TEL：03-5745-3412　FAX：03-5487-8544
e-mail：grp-sato-ir1460@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、当社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などにより、当資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでおります。