人・モノ・情報をつなぐ「最後の1cm™」

INTEGRATED REPORT 2015

サトーホールディングス株式会社　統合報告書

人・モノ・情報をつないで、安心と楽しさがもっと広がる世界へ。サトーグループはそのための「最後の1cm™」を担います

「最後の1マイル」という言葉があります。もとは事業者と利用者を結ぶ区間を指す通信用語で、転じて最後に残された短い距離を表すようになりました。最も煩雑で難しく、しかし付加価値の源泉ともなりうる最後の距離。「いつでも、どこでも、誰でも」がつながるユビキタス情報社会において、ここを自動認識ソリューションで担うのがわたしたちサトーグループです。もっと細やかに、どんな現場も隅々までつないでいく―そんな想いを込め、1マイルではなく**「最後の1cm」**と呼んでいます。

2020年のオリンピック開催地に決まり外国からの観光客で賑わう東京にも、この最後の1cmがあります。観光客が必要な情報をその場で簡単に入手できたら、より快適に過ごせるはず。そう考えたわたしたちは、商品に貼った二次元コードをスマートフォンで読むことで、その場で、多言語の情報が得られるサービスを開発しました。この仕組みが機能するためには、商品一つ一つにIDをタギング(紐付け)し、上位システムとつなげる必要があります。この物理的な現場作業こそが、仮想(IT)と現実(人、モノ)をデータでつなぐ最後の1cmなのです。

「商品にまつわるストーリーが読める」
「生産者の顔がわかる」
「食品の原材料や、アレルギーの原因食材を教えてくれる」

観光客が買い物や食事をより安心して楽しめる。最後の1cmをつなぐと、そんな世界が広がっていきます。








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
12 グローバル・プレゼンス
14 特集
- IoTを活用した次世代サービス
- ソリューション力の強化
- 環境経営・環境ビジネス
- 人財育成
- コーポレート・ガバナンス

26 役員紹介
28 11年間の財務ハイライト
30 株式情報／会社概要

サトーグループは2015年3月、「2020年オリンピックを視野に入れた“訪日外国人へのおもてなし”サービス」をテーマとする経済産業省主催のビジネスモデルコンテスト※で、最優秀賞を受賞しました。本人同意のもと提供されたID情報を共通で用いることにより、宿泊、移動、食事、観光、買い物などさまざまなタッチポイントで訪日外国人、事業者の両者が最適な情報を得られるコンセプトを提案したものです。

※平成26年度電子経済産業省構築事業(ID連携トラストフレームワークの試験プラットフォームを活用したビジネスモデルの実証事業)の一環として実施されたコンテスト。http://www.jipdec.or.jp/topics/news/20150313_2.html

サトーグループのコアビジネス
「見える化」がもたらす安心を世界に

バーコードやRFIDなどの自動認識技術は、早く正確に情報を取得できる技術として多様な用途・幅広い産業で活用されています。サトーグループはこの技術を駆使して、業務の正確化、効率化、省力化を図り、それにより安心や環境保全を実現するソリューションを提供しています。輸血用血液のトレーサビリティを例にご紹介しましょう。

サトーグループは医療機関と連携し、患者さんの安全を守る取り組みで導入実績を重ねてきました。血液バッグを正確にトレースするソリューションもその一つです。個々の血液バッグを認識し、献血者から輸血を受ける患者さんまでの経路、そして在庫管理に至るまでを「見える化」することで、献血センターや病院における血液管理をサポートします。「自動認識技術で、医療の安心に貢献する」。それがわたしたちの使命です。



献血
- 献血者の識別
- 血液バッグやサンプルチューブにID情報をタギング



輸送
- 輸送中の温度記録・温度管理
- 輸送車の位置情報取得



血液センター
- センター内での血液バッグのトレース
- 血液バッグなど血液製剤のリアルタイムな在庫管理



病院
- 在庫管理
- 有効期限の管理
- 血液バッグと患者さんの血液の照合・確認



輸血を受ける患者さんの安心を守る

献血者から輸血を受ける患者さんまでのトレーサビリティ

自動認識ソリューションで独自の立ち位置を確立

自動認識技術を活用し、さまざまな現場の動く人やモノの情報（データ）を収集（コレクション）するために、最適なプリンタ、リーダー、ソフトウェアを組み合わせてシステムを構築し、さらにシステムに必要なシール・ラベル、リボンなどのサプライ製品から、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する――それがサトーグループのビジネスモデル「Data Collection Systems & Labeling（DCS & Labeling）」です。わたしたちは、自動認識技術の開発、製造、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。



競争力の源泉――現場力

サトーグループのソリューション提案力の源は「現場力」です。お客さまが業務を行う現場へ赴き、自分の目や耳などの五感でその真の姿をつかむ。そしてサトーグループの全社全部門、ビジネスパートナーも一体となり最適なソリューションをつくり上げていく。この課題解決へのコミットメントがお客さまとの強固なパートナーシップにつながっています。





サトーグループの持続的成長を担う、仮想と現実をつなぐ「最後の1cm™」

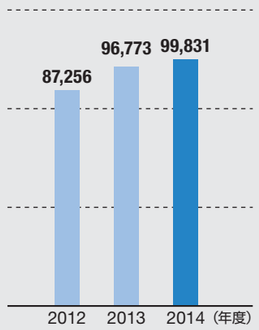
サトーグループは、2012年度にスタートした3カ年の中期経営計画（中計）を売上高・営業利益ともに過去最高を更新して締めくくりました。この実績を一つの通過点として、わたしたちは前中計公表時に2020年度の長期目標として掲げた数値のうち利益率、資本生産性、海外売上高比率の目標をそれぞれ上方修正した新たな中計（2015～2017年度）をスタートさせました。この新しいハードルをクリアし、「自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワン企業になる」という経営ビジョンを実現するため、新中計では「最後の1cm」をキーワードとして、サトーグループ独自の立ち位置を確立していくことをめざします。

海外事業がけん引し、2年連続で過去最高の売上高・営業利益を達成

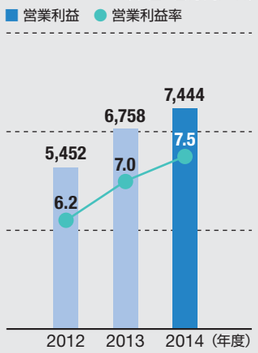
2014年度（2015年3月期）の連結業績は、売上高998億円（前年度比103.2%）、営業利益74億円（同110.1%）となり、2年連続で過去最高の売上高・営業利益を達成することができました。一方で、法改正に伴う一過性の税負担増などによって実効税率が大幅に上昇し、当期純利益は37億円（同87.6%）に留まりました。

国内事業は、消費増税に伴う駆け込み需要の反動や消費低迷でリテール、食品、ロジスティクス市場でのサプライの売上が伸び悩み減収（前年度比97.5%）となりましたが、下期には公共、製造市場向けにハードウェアの販売が好調に推移し、営業利益は前年度比103.7%、営業利益率も前年の7.5から8.0%へ改善しました。海外事業は前年に引き続き、大幅な増収増益（前年度比売上高116.9%、営業利益139.2%）を達成しました。グローバル戦略機「CL4NXシリーズ」をはじめとしたハードウェアの販売が大きく伸び、サプライの利益率も向上した結果、営業利益率は6.4から7.6%へ上昇し、収益面でもグループ業績をけん引しました。

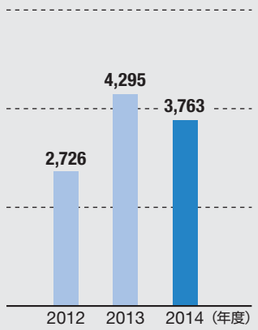
■ 売上高 （単位：百万円）



■ 営業利益・営業利益率 （単位：百万円／%）



■ 当期純利益 （単位：百万円）



■ 2014年度連結業績サマリー

メカトロ製品…ハードウェア、ソフトウェア、保守サービスなど
サプライ製品…シール、ラベル、タグ、チケット、リボンなど

国内

メカトロ製品売上高	サプライ製品売上高
前年度比 101.6%	前年度比 95.2%
・大口商談 ・リプレイス商談	・景気低迷 ・消費増税の反動
粗利率	**営業利益**
45.5% 前年度比+0.9pt	前年度比 103.7%
・サプライ製品売上減少 ・メカトロ製品売上伸張	・粗利率改善 ・販管費効率執行

海外

売上高・営業利益はともに過去最高を更新

売上高	営業利益
前年度比 116.9%	前年度比 139.2%
・全地域売上増 ・Okil社（露）買収	・新製品CL4NX（計画には未達） ・Okil社（露）買収

先行投資費用（営業利益への影響・前年度比）

SATO Vicinity社（PJM技術　2013年設立）　▲2億円
SATO Global Solutions社（2014年設立）▲1.5億円



実りの大きかった前中計、実行スピードには課題も

前中計の最大の成果は、海外事業が収益の柱として育ってきた点です。特に赤字が続いていた欧州地域のビジネスが構造改革を経て2013年度に完全黒字化し、すべての地域で営業利益が確保できる体制になりました。さらに最新鋭の印刷設備の導入や、生産体制の強化・拡充により、海外全体におけるサプライの粗利率が前中計期間中に約4ポイント改善し、収益拡大に大きく貢献しています。

ビジネスモデルの見直しも進展しました。従来、ハードウェアやサプライの提供を中心に定義していたビジネスモデルを、お客さまに対するさまざまなソリューション提供という強みから見直し、今までのビジネスに「プラスワン」する取り組みを推進し成果につなげてきました。環境ビジネスをはじめさまざまな種まきも行ってきました。新中計以降、こうした種まきが奏功してくると見ています。

前中計につきましては、ハードルの高い目標設定を行い、おおむね達成することができたと評価している反面、実行スピードという点では課題が残りました。新中計では、戦略の柱そのものに大きな変更はありませんが、実行スピードを高めることを強く意識して進めていきます。

国ごと、マーケットごとのソリューションビジネスに、大きな成長期待

サトーグループのビジネスの中核を成すバーコードは、先進国ではすでにインフラとなっています。これをどのようにソリューションに結び付けていくか。国ごと、マーケットごとにビジネスモデルをどのように適合させ、グローバルに拡大していくかが今後の成長の鍵を握ります。

日本におけるサトーグループのビジネスモデルは、プリンタなど単にモノを販売するだけではなく、ソリューションを手がけることで約20年にわたって確立してきたものです。海外ビジネスが約10年を経て収益の柱となり、プリンタだけではなくサプライや保守サービスの売上が伸びることでソリューションビジネスを強めつつあるものの、ビジネスモデルの本格的な転換はこれからです。こうした中、ビジネスモデルを実践するための具体的ノウハウ・行動規準を「サトーセールスウェイ」として定義していきます。これをグローバル展開し、さまざまなイノベーションを起こすことで大きな伸びしろを獲得できると考えています。

サトーグループは2015年に創業75周年を迎えます。この間、ハンドラベラーからバーコードプリンタへ、そしてソリューションへと、およそ20年間隔で主力事業を進化させてきました。再び大きな転換期に直面している今、新中計ではサトーグループの「立ち位置」を定めることに強くこだわりました。

すべての戦略の横串となる、サトーグループの「立ち位置」とは

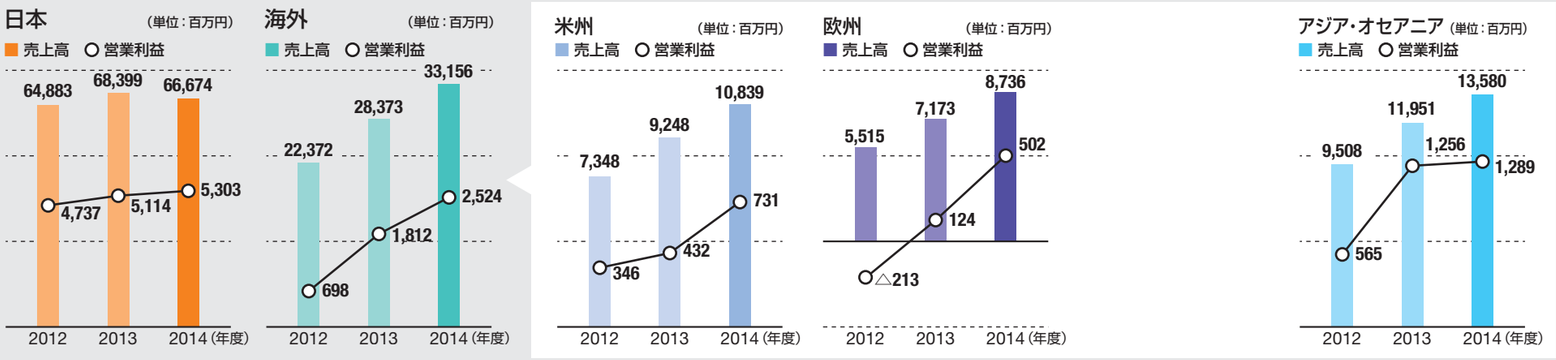
新中計には7つの戦略があり、グループ経営全体に関わる戦略7以外の6つが成長戦略となっています。これら戦略のすべてに共通する、サトーグループの立ち位置が「最後の1cm」です。

今、さまざまなモノがネットワークにつながるIoT（Internet of Things）が大きな話題となっています。ネットに接続するモノの数が、2015年から5年間で約5倍に急拡大するとの予測があるほどです。しかしその前提となるのは「タギング」です。動く現場のモノにIDなどの情報をタギングし、信頼できる形でリアルタイムにITシステムに渡す。そうすることで初めてIoTもビッグデータも機能するのです。

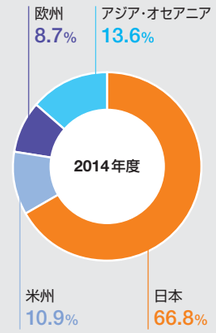
タギングされるモノは段ボールに限らず、例えば1,000度以上に熱せられた製鉄所の鋼材から、マイナス196度で管理されるiPS細胞まで多種多様です。サトーグループは、誰かがやらなければいけないこの物理的な現場作業を、まだIoTやビッグデータという言葉の無い時代から、バーコードやラベルでさまざまな産業へ提供してきました。仮想（IT）と現実（モノ）の「最後の1cm」をつなぐことこそが、現場力を持つわたしたちが最も得意とするユニークな立ち位置となるのです。

立ち位置を明確にすることにした、もう一つの理由がグローバルな競争環境の変化です。競合会社が買収で巨大化しています。競合会社のビジネスモデルはデバイス販売が中心で、規模と範囲の経済を追求するため、ディストリビューターやビジ

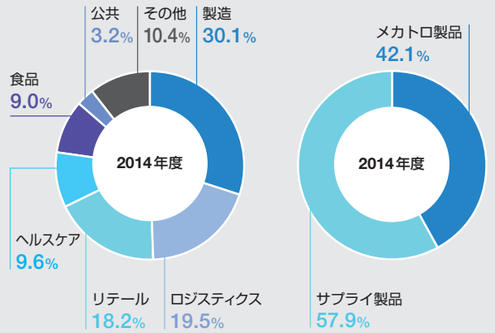
■ 地域別売上高・営業利益



■ 地域別売上高構成比



■ セグメント別売上高構成比



ネスパートナーを通し効率的に大量販売していく体制を確立しています。こうした競争環境においては、買収競争に走るのではなく、立ち位置を鮮明にし、競合が手がけていないタギングにおいてコラボレーションという選択を取る方が得策です。このようにして「リスク」を「チャンス」に転換したいと考えています。

標準的なソリューションだけではなく、それぞれのお客さまが求める「個別解」を提供しながら、お客さまと深く長い関係を構築することこそがわたしたちのありたい姿です。そのためには自前主義にこだわらず、オープンイノベーションとコラボレーション、つまりさまざまな技術との融合やパートナーとの協働により、お客さまを中心に据えた経営を徹底していきます。そして、サトーグループならではのソリューションビジネスを積み重ねることにより、最終的にはゲームチェンジを起こしていくことをめざします。

「海外」「ゲームチェンジ」に、経営資源を優先的に投入

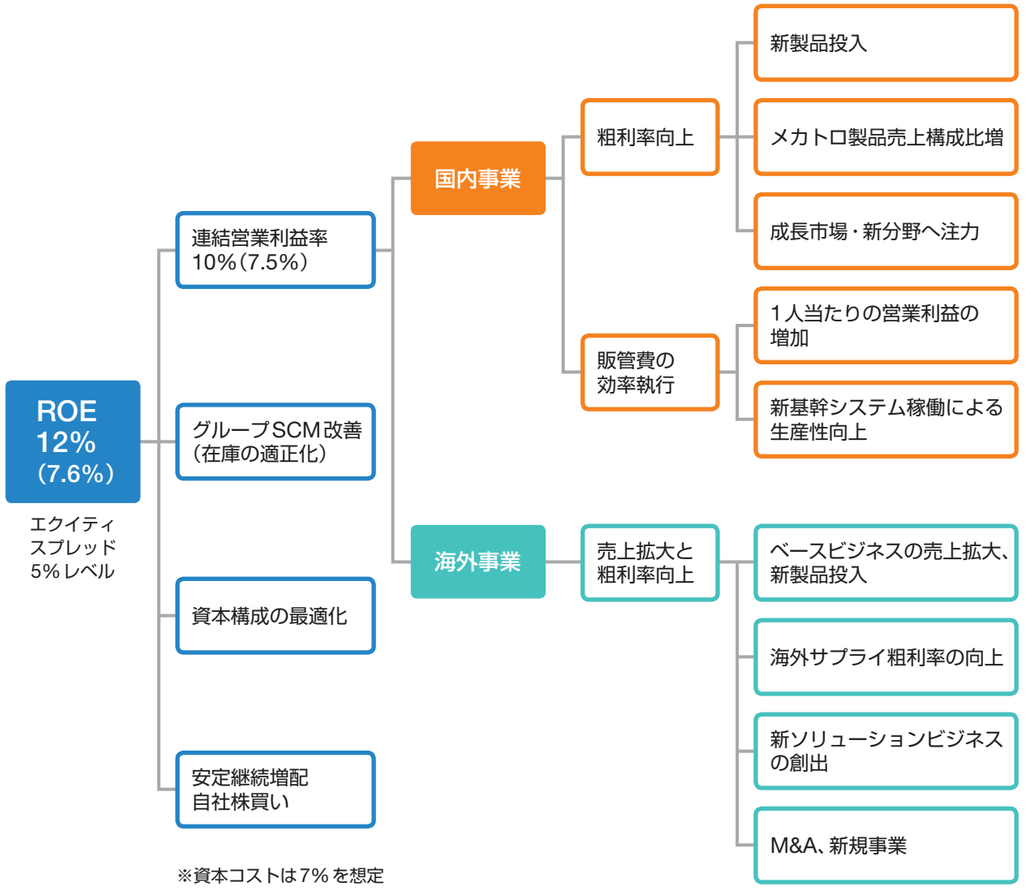
従来のサトーグループには、「ニーズがあれば何でもやる」という企業文化がありました。その結果、前中計以前は、戦略という言葉はあったものの十分機能せず、経営資源の投入が分散してしまう傾向にありました。これまで以上に経営資源の最適配分を図るために、新中計では成長戦略を6つに絞り込みました。

戦略1が日本、そして戦略3から戦略6が成長分野（海外事業、ソフトウェア、RFID、環境）をテーマとしており、グループ傘下の専業会社が各々の戦略を実行していきます。戦略2は戦略全体に関わる、ゲームチェンジそのものを事業化する取り組みです。一方、戦略3も個別戦略ではありますが、すべての戦略に派生するテーマです。今後の経営資源の投入は、戦略3および戦略2が中心となります。ビジネスモデルを生み出し、その収益によって新規投資を支える日本では、経営資源の配置や重点エリアをシフトするソフトな構造改革を行っていきます。

自動認識ソリューションは、最後の1cmを埋める「単一事業」ととらえられますが、国別、業界別、お客さま別にさまざまな需要があります。例えば国土が狭い日本では、お客さまの安定稼働のために、北海道から沖縄まで津々浦々にサービスエンジニアを配置することが可能でした。しかし、これを何十、何百という国や地域で展開するのは不可能で、ゲームチェンジが必要となります。戦略3

■ 資本生産性向上のロードマップ（2017年度）

（ ）数字は2014年度実績



※資本コストは7%を想定

新中期経営計画

■ 7つの戦略

- 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　ゲームを変える顧客志向イノベーションの事業化
- 戦略3　将来的に海外売上高比率70%をめざし、ベースビジネスの強化と新興国市場の迅速な開拓を行う
- 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　グループ経営を全体最適化する



■ 数値目標

（億円）	2014年度実績	2015年度計画	前年比	2017年度目標	2020年度目標
売上高	998	1,100	110.2%	1,200	1,500
営業利益	74	85	114.2%	120	180
営業利益率	7.5%	7.7%	+0.2pt	10.0%	12.0%
EBITDA	110	130	117.7%	165	215
海外売上高比率	33.2%	39.1%	+5.9pt	40.0%	50.0%
ROE	7.6%	10.0%	+2.4pt	12.0%	14.0%

EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

および戦略2は、求める資本生産性を実現する上で密接に関わっていきます。

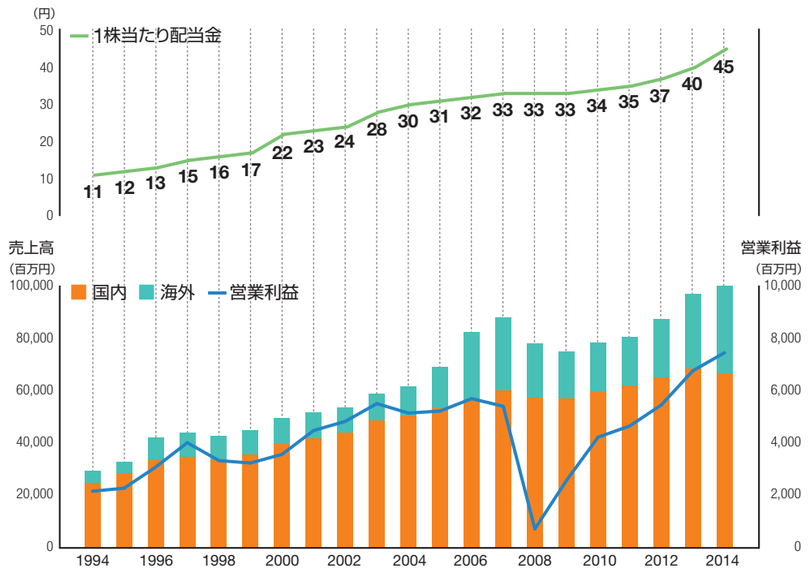
投資拡大にあたってはEXITルールも明確にし、3年間で事業性の見込みがでない事業に適用していきます。既存事業についても、利益が出ているかではなく、戦略的にコアかどうか、シナジーはどうかという観点で判断していきます。RFIDも環境ビジネスも現状は赤字ですが、戦略性が高いため投資を続けていきます。

持続的成長を担う、グローバルな人財獲得・育成に注力

新中計では、持続的な成長基盤を固めるため、長期基本戦略に初めて人財（人材）育成を組み入れました。現有の社員が世界で戦っていくにはどのようなスキルが必要か、新規採用をどのように推進するかなどを明確にするとともに、サトーグループの価値観を共有できる、グローバルな人財を積極的に採用する方針を打ち出しました。こうした中、買収した会社から、経営方針に共感し非常に有能なリーダシップを発揮する経営人財が出てきました。例えばアルゼンチンで買収したAchernar社の社長Maria Olceseです。買収から2年後に彼女をサトーホールディングスの執行役員に抜擢し、南米地域の総責任者としてM&Aをはじめとする成長戦略の遂行を任せています。また、戦略4の中軸をなす新会社SATO Global Solutions社の社長には、アメリカで買収したソフトウェア会社の社長でSCM※市場において20年以上の経験を有するMichael Beedlesを任命しました。彼もサトーホールディングスの執行役員に登用しています。

このように多種多様な人財から、サトーグループの価値観を共有する人財を見極め、抜擢することで経営のスピードを上げていきたいと考えています。グローバル化の推進にあたっては、グローバルなマネジメントとガバナンスが最も大きなリスクファクターとなるため、この体制整備にも注力しています。

■ 配当／売上高・営業利益



新中計スタートを機に、株主還元方針を明確化

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。株主還元においては上場以来一度も減配することなく、安定的に増配してきました。今回、新中計において資本生産性の向上を打ち出したことを踏まえ、今後も継続的な安定増配に努めるとともに、1株当たりの企業価値を高めていく方針としました。なお、2014年度の配当は45円とし、前年度比5円の増配と致しました。

さまざまな「信頼」がつなぐ、「最後の1cm」

サトーグループは、創業者 佐藤陽の信念「あくなき創造で、本業を通じて社会貢献する」をCSV（Creating Shared Value、共有価値の創造）として経営の根幹に掲げています。グローバル化を加速し、新たな飛躍をめざす新中計の下でも、グループを束ねるぶれない軸としていきます。

わたしたちの仮想と現実をつなぐ「最後の1cm」があるからこそ、IoTが機能する――サトーグループは、このようなユニークな存在となることで企業価値をさらに高めていきます。こうした価値創造の過程でわたしたちが最も重視するのが、「信頼」です。お客さまはもとより、株主、社員、取引先などステークホルダーの皆さまから信頼される存在であること。わたしたちのあるべき姿は、そこに尽きるのではないかと考えています。

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。

※サプライチェーン・マネジメント

サトー企業理念 SATO Values

使命 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 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 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。

進化と革新

サトーグループは時代とともに変化してきました。モノづくりの会社としてスタートしたわたしたちは1962年にハンドラベラーを発明、1981年には世界初の熱転写方式バーコードプリンタを開発するなど、革新的な製品で市場のニーズに応えてきました。90年代には、ソリューションビジネスに主力事業を転換。モノづくりから価値づくりへの本格的な取り組みが始まったのです。

そしてIoTが本格的な幕開けを迎えようとしている今、人・モノと情報をデータでつなぐ「最後の1cm」のビジネスはますますその重要性を高めています。わたしたちは従来のソリューションに最新の技術、サービス、戦略的パートナーシップなどを組み合わせることで新しいイノベーションを起こし、世界中のお客さまの価値づくりを進めます。

サトーグループのグローバル展開

サトーグループは米州、欧州そしてアジア、オセアニアの26カ国に開発、製造、販売拠点を持ち、90を超える国々で事業を展開しています。M&Aや事業投資、既存事業の強化を通して海外展開を進めています。

近年の主なM&A、投資実績

M&A

2012年 **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年 **Achernar S.A.**（アルゼンチン）
シール・ラベルの製造、販売

2013年 **Magellan Technology Pty Ltd**（オーストラリア）
RFID製品の開発、製造、販売
※事業買収し、SATO Vicinity Pty Ltdを設立

2014年 **Okil-Holding, JSC**（ロシア）
シール・ラベルの製造、販売
※取得株式75%

投資

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

数字で見るサトーグループ（2015年3月31日現在）

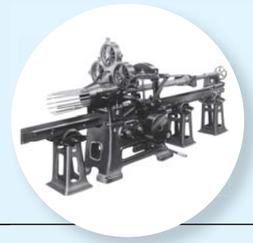
創業年数	75	世界のグループ会社数	55
海外従業員比率	約61%	BRICsにおける拠点数	16
世界の製造拠点数	ハードウェア製品 5	サプライ製品 28	

イノベーションの起点 研究・開発拠点

サトーテクノロジー株式会社	(日本)ハードウェア、ソフトウェア
株式会社サトー	(日本)ソフトウェア
サトープリンティング株式会社	(日本)サプライ
サトーマテリアル株式会社	(日本)サプライ
サトーグリーンエンジニアリング株式会社	(日本)環境負荷低減技術
SATO Global Solutions, Inc.	(アメリカ) ソフトウェア
SATO Techno Lab Europe AB	(スウェーデン)ソフトウェア
SATO Global Business Services Pte Ltd	(シンガポール)ソフトウェア
SATO Vicinity Pty Ltd	(オーストラリア)ハードウェア、ソフトウェア、サプライ

ビジネス戦略事業部門 成長市場をターゲットとするグループ会社

サトーグリーンエンジニアリング株式会社	(日本) ナノベシクルカプセル(CO_2吸収剤)技術の用途開拓、環境事業開拓
サトーRFIDソリューションズ株式会社	(日本) RFIDを活用したソリューションの企画、開発、販売
サトーヘルスケア株式会社	(日本) 医療分野向けソリューションの企画、開発、販売



1940
竹材加工機の製造販売として創業



1962
人の手による値付け作業の効率化を実現するハンドラベラーを発明

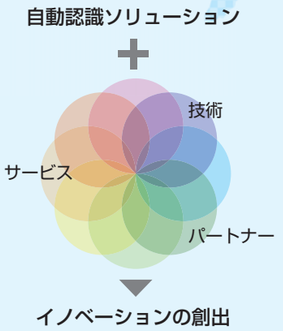


1981
世界初の熱転写方式バーコードプリンタを開発



1994
自動認識技術を活用し、人・モノの動きと情報を一致させる独自のビジネスモデル「DCS & Labeling」でソリューション事業を開始

2015
次世代ソリューションへ



成長ドライバー

バーチャルカスタマーエンジニアを
お客さまのそばに P16-17

グローバルソリューション
プロバイダーとして
新たな価値を創り出す P18-19

成長を支える基盤

社会・環境のために P20-21
真のグローバル企業となるために P22-23
透明性の高い企業経営のために P24-25

Special Feature

「価値づくり」を成長ドライバーに

お客さまによって、「最後の1cm」のあり方は千差万別です。タギングの手法はどうするのか、ラベルの形状、基材・糊質は、表示すべき情報は、コード種は、どのプロセスで、どのタイミングでシステムと接続させるのか、さらには作業する方々のスキルは――。

これまでのサトーグループのソリューションは、多岐にわたる現場に合わせて最適なハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サービスの組み合わせを効果的に提供することでした。この従来型のソリューションを軸に革新的な技術との融合、パートナーシップの追求、コンサルティングの強化といった要素を加えながら顧客志向のイノベーションを起こします。そして、もう一歩進化した価値づくりに取り組みます。

現場に強みを持つわたしたちだからこそ生み出すことのできる価値は何か。ここに「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」という経営ビジョンを実現するためのサトーグループの新たな挑戦をご紹介致します。



IoTを活用した次世代サービス

バーチャルカスタマーエンジニアをお客さまのそばに

サトーグループはIoTを活用し、24時間365日お客さまのプリンタを見守る「サトーオンラインサービス（SOS）」を開発しました。リモートメンテナンスによる予防保守でプリンタの安定稼働を実現するとともに、プリンタから取得したデータを基にした革新的な運用のご提案で、あたかも「バーチャルカスタマーエンジニアが現場に常駐している」ようなお客さまとのコミュニケーションをめざします。

SOS SATO Online Services



Mats Hedberg
SATO Techno Lab Europe
ゼネラルマネージャー

SOSの開発にあたって

いまやクラウドは、わたしたちの生活の一部といっても過言ではありません。ソーシャルクラウド、営業支援クラウド、クラウドERP※など枚挙にいとまがありませんが、それらはさまざまなデバイスや人々をより効果的につなげるために互いに連携し始めています。このクラウドサービスとわたしたちの製品をベストな方法で融合させたい。そして何よりもお客さまとより密接に結びつくためのプラットフォームを築きたい。これが、SOS開発の出発点でした。

多くのお客さまが、ネットワーク上でのデバイスの一元管理やIoTアプリケーションの活用を望んでいることがわかっていました。例えば、バリュー・チェーン全体で使用される製品やシステムをつなぎ、多くのデバイスを同時にアップデートしたり、問題発生時にサポートを受けたり、稼働パターンを「見える化」することなどです。

※Enterprise Resource Planning 統合基幹システム

潜在的ニーズを把握し、一歩先のサービスを

SOSは、24時間365日、いつでもカスタマーエンジニアのサポートを受けられるような安定稼働の環境を提供するため開発されました。離れた場所からプリンタをモニターしコントロールすることと、プリンタからデータを収集することには非常に大きな可能性があります。その二つが実現することで、お客さまは現場で起きている業務をしっかりと把握でき、わたしたちも稼働状況に基づいたソリューション提案が可能となるのです。ラベルなど消耗品の使用量から「もうすぐ在庫が無くなります」とお知らせしたり、トラブルが発生する前にパーツ交換を促すこともできます。つまり、お客さまに安心してお使いいただけるよう一歩進んだサービスをご提供できるのです。これによりお客さまは現場運用における心配事から解放されます。

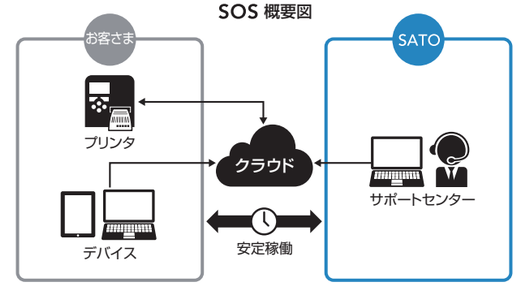
運用改善とモノづくりに生かす

プリンタの稼働パターンから得られるデータはお客さまの潜在的ニーズを的確に把握するのに役立ちます。とりわけ膨大な量のラベルを発行する環境では、稼働状況を評価し最適なデバイスの台数を割り出したり、プリンタ間の負荷のばらつきを平準化する運用など全体最適の提案が行えます。

SOSで取得するデータには次のモノづくりへのヒントも期待できます。例えば現場で頻繁に利用される実用的な機能と必要性の低い機能を峻別することで、製品に搭載する機能を厳選してコストを抑えたり、逆にお客さまに価値を提供している機能の拡充につなげることができます。このようにしてサトーグループは、データが示す潜在的なニーズを把握することで革新的なサービスを創出し続けていきます。

SOSは2015年夏より日本を皮切りに、世界で順次発売予定です。

SOS 概要図



「壊れないプリンタを」という現場の想いをかたちに
保守部門から見たSOS

数年前、お客さまを訪問した時のことです。どのようなプリンタをご希望かお尋ねしたところ「壊れないで、ずっと動いてくれるプリンタ」という答えが返ってきました。プリンタが故障してしまうと、必要なラベルを発行できなくなり現場業務が止まってしまうからです。SOSは当時夢のように思えたこの〝壊れないプリンタ〟を実現した画期的なサービスです。「修理のご依頼にすぐに駆け付ける」ではなく、「故障を未然に防ぐ」。それにより壊れている期間をゼロにするのです。ラベルが出せないから出荷できない、というような現場を目の当たりにすると、プリンタを止めないことの大切さを痛感します。だからこそ、SOSの着想を得ることができたのかもしれません。

カスタマーエンジニアたちの働き方も変わるでしょう。今まではトラブルが発生してから対応に動いていましたが、今後はもっと計画的で能動的な活動ができるようになりますので、労働生産性の向上にもつながります。



株式会社サトー
カスタマーサポートユニット長
長尾 博史







グローバルソリューション プロバイダーとして 新たな価値を創り出す

より付加価値の高いサービスを世界中のお客さまへ提供していくため、アメリカにSATO Global Solutions社（SGS）を新設しました。
SGSは、ソフトウェア開発を核に、ハードウェア、サプライ、保守サービスまでを網羅するユニークな自動認識ソリューション事業をグローバルに展開していきます。

SATO GLOBAL SOLUTIONS
a SATO company

真のIntegrator of Thingsをめざして

SGSは、2015年4月に営業を開始致しました※。わたしたちの強みはソフトウェア開発力とインテグレーションです。最適な製品、サービスを組み合わせ、お客さま固有のニーズに合わせた自動認識ソリューションを提供します。サトーグループが75年の歴史の中で培ってきた資産（技術・ノウハウ・人財・グローバルネットワーク等）を基盤に、データが持てる可能性を最大限に生かします。

「Farm-to-Fork（農場から食卓まで）」や「Vein-to-Vein（献血者から受血者まで）」といわれるトレーサビリティを多様なサプライチェーンで実現するには、さまざまな製品・サービスが有機的に連携しなければなりません。SGSは必要に応じて他社と戦略的アライアンスを築きつつ、ソフトウェア、ハードウェア、サプライ、保守サービスを含む包括的な自動認識ソリューションをワンストップで提供します。お客さまは複数の会社を相手に煩雑な作業を行う必要はありません。わたしたちは、お客さまの現場で、モノの情報を取得するためのタギング――つまりラベル1枚に至るまで細心の注意を払い、Integrator of Things（モノのインテグレーター）として、新しい価値を創出したいと考えています。

※設立は2014年12月



Michael Beedles
SATO Global Solutions, Inc.
プレジデント

ソリューションの基盤であるソフトウェア

SGSはサトーグループの中でソフトウェア事業のグローバル本部の役目も担っていきます。長年の実績で培った知見やノウハウを基に、アプリケーション開発の基準を策定したり、ベストプラクティス、開発手法を集約しグループ内で共有していくことで、サトー全体のソフトウェア開発力を最大化していきます。製品・サービスが有機的につながった包括的なソリューションを提供していく上で、ソフトウェアは重要な役割を果たします。これを武器にIoTなど今後成長が見込まれる領域で立ち位置を確立していく考えです。

成長領域と可能性

ヘルスケアはSGSにとって重要な市場の一つです。この巨大市場は世界的に成長基調にあり、アメリカではGDP全体の17%以上（約2.8兆ドル）を占めています。規制強化やコスト削減、患者さんの安全に対する関心の高まりとともに、技術やデータの活用が急増しています。

例えば病院には、在庫管理、患者認証、投薬管理、検体管理といった多岐にわたるソリューションの需要があります。中でもサトー独自のRFID技術「PJM※」は、医薬品や医療機器の煩雑な管理を大きく改善するもので、オーストラリアをはじめとしたさまざまな国で高い評価を得ています。SGSのソリューションは、今日アメリカが抱える課題である医療過誤の防止や盗難対策など院内でのセキュリティ体制確立に大きな可能性を秘めているのです。

法規制の強化もビジネスの成長を後押しします。アメリカでは、2014年9月から医療機器（デバイス）の固有識別表示（UDI-Unique Device Identification）を義務付ける法令が施行されました。国内で販売される医療機器をUDIで正しく識別することでトレーサビリティを確保し、データベース化して患者さんの安全を向上させることが目的です。アメリカは医療機器の世界最大の市場であり、商機が期待されます。

また、食品市場もSGSの主要ターゲットです。ヘルスケア同様、食の安全を確保する新規制が最近導入されています。製造、輸入、販売業者は原材料と製品のトレーサビリティを強化し、問題発生時には迅速な対応と原因究明が求められるようになります。この動きはアメリカだけではなく、カナダ、メキシコ、中国、韓国などでも広がりつつあり、SGSおよびサトーグループにとって大きな市場になると見込んでいます。

※大量のタグを一瞬で読み取る独自のRFID技術。一般的にRFIDの弱点とされる「重ね読み」「金属」「水」の影響に強い特性を持つ

SGSのソリューションが提供されるまで

プランニング



- お客さまの現場で現状を把握
- お客さまの要件を把握
- 作業工程の見直し
- 課題解決・目標達成までの工程を作成

設計



- 要件を満たす構成、モジュール、インターフェイスを選定
- 作業合意文書の作成
- トータルソリューションの設計

開発



- 設計を基にシステム構築
- 進捗管理とお客さまへの報告
- 品質保証テストの実施

システム導入



- お客さまの既存のインフラにソリューションを組み込む
- 使用方法などのトレーニング
- お客さまの現場における受け入れ試験の実施

稼働開始

サポートサービス



- 現場および遠隔からのサポートサービス
- 作業指示書に基づくシステムの保守・更新

社会・環境のために

サトーグループは環境経営への本格的な取り組み実施とともに、環境調和型製品・ソリューションの提供を通じてお客さまの環境負荷低減に努めています。

環境経営について

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　取締役専務執行役員 最高財務責任者(CFO)



サトーグループは、「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」ことを環境経営ビジョンとして掲げ、長期的な視点を持って環境保全活動を継続しています。

2008年に発足した「エコマネジメント委員会」では、グループ会社や複数の部署の代表が活動に参加し、経営と社員をつなぎ環境意識の浸透に努めています。これからも、社員一人ひとりがより高い環境意識を持った上で自発的に創意工夫をし、企業活動の隅々まで環境意識を浸透させた経営の推進により「本業による社会貢献」を実践してまいります。

中長期の環境計画　目標と進捗

2020年度までの中長期の目標値を定め、グローバルでの環境負荷低減に取り組んでいます。

取り組み項目		目標	主要指標		2014年度目標	2014年度進捗結果	達成度	中期目標(2015年度)	長期目標(2020年度)
お客さまとともに行う地球環境への負荷低減	サトー製品を使うことによるお客さまにおける環境負荷低減	従来製品よりも環境負荷のより少ないシール・ラベル製品の販売へ切り替え	日本海外	CO_2削減貢献	6,400t	5,282tで目標に未達	改善	7,000t	24,650t
環境負荷量の低減	事業活動に伴うCO_2排出量の低減	環境負荷低減活動の継続的推進により、2012年度実績のCO_2排出量を維持する	日本	エネルギー使用量(kWh)削減率(2008年度比)	4%削減	2008年度比9%削減し、目標を達成	○	11%削減	15%削減
				社有車の環境配慮車両導入率	40%	全社用車の53%の導入を達成	○	60%	100%
	資源の有効利用	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	ゼロ・エミッション達成生産拠点数(全20拠点)	1拠点	北上工場でゼロ・エミッションを達成	○	3拠点	20拠点
	社会貢献活動	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	1,500kg	東京都青梅市の森林約1.16ヘクタールに植樹を行い、目標を達成	○	3,000kg	18,600kg

※環境経営ビジョンの実現のための活動、中長期の環境計画より一部抜粋

サトーグループの環境ビジネス

サトーグループは、これまでにもお客さまの環境負荷低減につながる製品を提供してまいりました。紙材料の削減に加え、台紙の焼却処理も不要な台紙の無いシール・ラベル「ノンセパ®」をはじめ、2011年には世界初となる、焼却時に発生するCO_2を削減するシール・ラベル「エコナノ®」を開発※1・発売し、多くのお客さまにご採用いただいています。

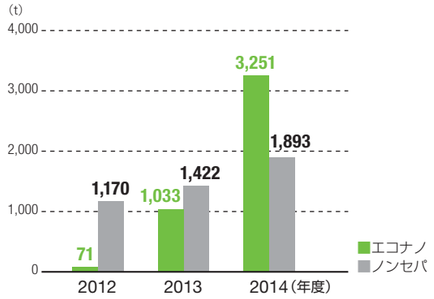


台紙がないシール・ラベル「ノンセパ」

ラベル以外にも、レジ袋や梱包用ストレッチフィルムなど焼却処分されるさまざまなモノの素材にエコナノの適用を進めており、今後もエコナノを使った商品でお客さまの環境活動に貢献してまいります。また2012年12月にはシール業界においては日本で初めて、製品のライフサイクル全体で排出されるCO_2を見える化する「カーボンフットプリント宣言認定※2」を取得しています。

※1 東京理科大学 阿部正彦教授、東京理科大学発のベンチャー 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 台紙の無いシール・ラベル「ノンセパ」の紙基材で取得

■ノンセパ、エコナノによる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) CO_2削減率：CO_2吸収材製造メーカーTG/DTA分析結果

エコナノラベル導入実績

エコナノラベルは2万社を超える小売、物流、製造など幅広い業種のお客さまにご導入いただいています。

econano

エコナノ®ロゴマーク

ご導入事例





株式会社セブン&アイ・ホールディングス様
商品ラベル

伊坪 徳宏 氏
東京都市大学　環境学部教授



共同研究テーマとして、「エコナノ」と「ノンセパ」について環境評価を実施しました。消費財であり、回収・再生が困難なラベルは、「原材料の削減」と「廃棄段階の環境負荷低減」が重要なポイントになります。ノンセパは台紙フリーによる原材料生産の負荷低減を、エコナノは焼却時におけるCO_2の排出を抑制します。これらの寄与は製品ライフサイクルのホットスポットを効果的に抑える極めて有効な手段といえます。

「エコナノ」は気候変動の緩和策として、「ノンセパ」は森林資源消費を抑制し、水使用量や廃棄物量の低減に寄与します。これらの環境革新技術は日本だけでなく、新興国を含む世界で享受されるべきです。本格的な海外展開を期待します。また、サトーグループで積極的に展開するRFIDはトレーサビリティ向上によるロス低減、リードタイム低減による省エネ、温度管理による食品腐敗回避など、潜在的に環境影響削減に大きく貢献するものと期待されます。さらなる実証研究の実施とともに、環境を基軸としたビジネスモデルを早期に展開されることを期待します。



真のグローバル企業となるために

**サトーグループが真のグローバル企業に進化するためには、
社員一人ひとりが国際舞台で活躍できる人財に成長し、個の力を生かしながら
新たなイノベーションを喚起していくことが肝要と考えています。**

個の違いを生かし、新たな創造を生む

サトーグループは、価値観も市場環境も多様な世界市場で勝つために、経営戦略としてダイバーシティに取り組んでいます。わたしたちが考えるダイバーシティ経営とは、一人ひとりの個性を尊重し、適財適所に配置することによってそれぞれの能力が最大限に発揮され、その違いが経営上の強みとなることです。多様な人財が集まっているからこそ、新たな創造が生み出されると考えます。

サトーグループのダイバーシティの取り組みスタートは90年代にさかのぼります。1990年から2007年まで株式会社サトー（現 サトーホールディングス株式会社）の社長・会長を務めた故 藤田東久夫は、社員の採用にあたって「玉石混交」と表現した人事採用を奨励していました。同質化した集団だと、ある一つの方向にしか力を発揮できない恐れがあり、企業が環境の変化についていけなくなると危惧したからです。輝き方は違えども、多彩な人財の結集こそが組織としての活力を引き出す。この考えは藤田が2002年に執筆した行動規範「サトーのこころ」にも明記されています。

多様な人財を束ねる共通の価値観

さまざまなバックグラウンドを持つ多様な人財を束ねるのが企業理念と行動規範「サトーのこころ」です。これらは7カ国語に翻訳され、世界の全社員に配付されています。

同様に、社内報などで定期的に発信される経営トップのメッセージも7カ国語に翻訳・発信され、全社的に経営戦略の浸透が図られています。さらに「理念に合致した行動がとれているか」を、評価・昇進基準や教育に取り入れることで、社内の徹底を推進していきます。

グローバル人財の育成

2020年度までに海外売上高比率50%以上をめざすサトーグループにとって、国際舞台で活躍できる人財の獲得・育成とそれを支える体制づくりは喫緊の課題です。

なぜなら、わたしたちのソリューションとお客さまの価値を最終的に結び付けるのは「人」であり、人が事業発展の要だと考えるからです。

わたしたちが求めるグローバル人財は、以下の3つを具現化しグローバルに展開していける（伝道師になれる）人です。

1. サトーグループの企業理念と行動規範
2. 自動認識ソリューションをコアとするビジネスモデル
3. コアコンピタンスである「現場力」

将来、海外事業をけん引する優秀な人財を世界各地から確保するためには、従来の日本基準ではなくすべての面で世界基準に変わらなければなりません。そのために人事制度を刷新し、2016年度より運用を開始する予定です。具体的には、職務内容（ジョブ・ディスクリプション）やキャリアパスを明確にし、成長の道筋を可視化できるようにします。採用・育成、評価、報酬・インセンティブもグローバル・スタンダードに変更していきます。

同時に、今までのサトーグループの成功モデル、企業DNAを失することなく各方面で活躍し、さらなる成長を望み求める現有の人財には、国を越えたローテーションを推進していきます。自薦による選抜も含め育成対象候補を選出し、候補者には本社、現地法人、関連会社を含めた海外勤務の機会を提供します。現地で実務を積みながら、現地社員と協働できる高いコミュニケーション能力を身に付けてもらいます。このグローバルローテーションを繰り返しながら、真のグローバル人財を育成していきます。

2020年度に向け、英語公用語化を進める

2020年度までに社内の会議・公式文書の英語化を含め、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ています。そのため2013年8月に英語推進室を設置しました。まずは日本の社員に対して、社員の語学力に応じたさまざまな英語教育プログラムを実施し英語力の底上げを図っています。将来は、これを世界にも広げていき、多様な人財を活用できる環境を整備していきます。

Voice（ダイバーシティ）

自らの事業アイデアで、新会社設立へ

渡部 彩
デザインプロモーション株式会社　社長



シールの営業時代の経験から、「売れる力のあるデザイン」を強みとしたシール販売の事業アイデアを考案したところ、部門化され2年後の今年4月には新会社として独立することになりました。中には「売上が10倍になった」というお客さまもおられ、このような声を励みに、提案力を磨いていきたいと思っています。

今度は自分が恩返しをする番

Daphne Tay
サトーホールディングス株式会社　常務執行役員
最高コミュニケーション責任者（CCO）



1987年の入社以来、アジア各国での子会社や工場の立ち上げから、ヨーロッパの拠点のPMI※まで、さまざまな仕事に携わってきました。キャリアの最初の10年は、何でも吸収するつもりでがむしゃらに学び、次の10年は土台を固めながら、さらなる成長に努めました。そして目下の10年は、自分がかつて育ててもらったように後進を育成しながら、会社や社会に恩返ししていきたいと思っています。

※Post Merger Integration 企業の合併後の経営統合のこと

Voice（グローバル人財）

海外勤務で大切にしている「ローカライズ」

進藤 隼人
アジア統括
SATO Auto-ID (Thailand) Co., Ltd. マネージングディレクター



ビジネスのやり方もコミュニケーションの取り方も、日本と同じ手法では上手くいかない――合計で14年を超える日本、中国、タイでの営業経験から学んだのはローカライズの大切さでした。海外勤務には大変なこともありますが、国籍を超えた人脈を得られたり、現地社員と一丸になってビジネスをつくり上げられる点にやりがいを感じ、ときには自分が日本人ということさえ忘れてしまうほど熱中してしまいます。

グループ間の架け橋に

Andrey Korostelyov
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　係長



入社当初から海外の営業向けにシール・ラベル製品の見積り・受発注業務を行う生産管理に従事してきました。現在は2014年12月にM&Aを行ったロシアのラベル製造会社Okil社のPMIを担当しています。Okil社は高い技術力と豊富なノウハウによる付加価値の高い商品ラベルの生産が魅力です。彼らの優れた技術を習得して、サトーグループのシール・ラベル事業の発展に貢献することができればと考えています。



透明性の高い企業経営のために

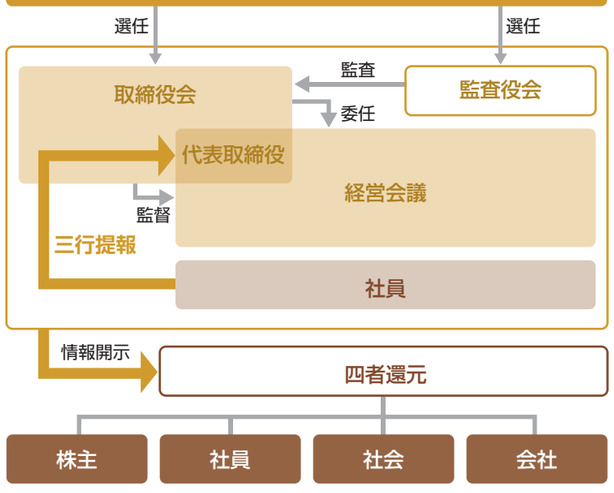
ステークホルダーの皆さまや社会の信頼に応えるため、公正で透明性の高い経営に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、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。

監査役制度採用の下、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



取締役会

取締役会は12名で構成し、このうち半数の社外取締役(全員が独立役員、うち、女性2名)を置いています。多様な側面からステークホルダーの視点に立った、企業価値向上に向けた意見をいただいています。また、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。

経営会議

重要な案件は、取締役、監査役、執行役員、その他幹部社員で構成される経営会議において審議し意思決定を行っています。また、必要に応じ取締役会へ報告しています。

監査役会

4名の監査役(うち社外監査役2名、うち1名が女性)で構成し定期的に開催しています。また取締役会へ出席し必要な意見を述べています。

三行提報

サトーグループには、会社を良くするための独自の報告の仕組み「三行提報(さんぎょうていほう)」があります。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、経営トップに提出しています。これにより経営トップは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。役職や勤続年数に関係なく提案・報告できるこの仕組みは、経営トップの迅速な意思決定に役立つだけでなく、グループ全社員参加型※の透明な経営体制の維持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

コンプライアンス／リスクマネジメント体制

グループ共通の企業理念の下、法令遵守意識の醸成を図っています。加えて、「三行提報」で情報を収集することで、不透明な事象が事故に至らないよう予防措置が取れる体制を整え、情報を迅速に報告することを推奨する風土を築いています。

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定期的に開催しています。当委員会ではリスクの洗い出しを行い、情報の共有、事前予防策、事故発生時の対応策などを協議しグループ全体のリスクを管理しています。特に近年情報漏えいが多発していることを受け、機密情報のセキュリティ管理を重要課題としてとらえ、管理の徹底を図っています。

詳細につきましては、当社Webサイトに掲載している第65期有価証券報告書をご覧ください。
http://www.sato.co.jp/ir/library/securities_report

社外取締役および社外監査役からのメッセージ

多様な専門性や外部からの視点を生かし、透明性のある企業経営の持続とサトーグループの企業価値向上に結び付けています。

嶋口 充輝　社外取締役



ソリューション提供は、今日のサービス・ドミナントなビジネス社会では誰もが主張していますが、現実にはそれを真の社会価値として提供・定着させていくのは極めて難しいことです。その理由は、人も組織も日常の仕事に手いっぱいで、よほどのことがない限り革新的なソリューション価値には盲目的だからです。実際、慣れ親しんだ「ウチなる常識」で効率を追求する方が楽で、不慣れな「ソトなる常識」を取り込む革新は、言うは易いですが実行は難しいものです。しかし、歴史が示すように、真の価値あるサービスが受け入れられた後は、誰もが、それを当然のごとくに享受し、それによって人も、組織も、社会も大きく発展します。

サトーは、自動認識ソリューション分野で、国や業界の枠を超え、多様な顧客に向けて革新的価値を創造・提案し、広く社会的価値に結び付ける使命を事業理念としています。そして、この理念の実現に向けて松山社長のリーダーシップの下、組織一丸の実行が活発に行われています。社外取締役としての我々の役割は、より長期的視点から、顧客、取引先、社員、さらには社会にとって、さらなる幸せ価値を公平・公正に実現できる「お役立ち企業」となるよう、ソトの目で、時に厳しく、しかし暖かく、見守り続けることだと考えています。

松田 千恵子　社外監査役



サトーグループはユニークな企業です。近年、注目を集めているIoTといった最先端の分野に関わりながら、超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。今や、その範囲は分野的にも地理的にも大きく広がりつつあります。そうしたビジネスが、真に価値を創造し、リスクをコントロールし、関係する人々に幸せをもたらし、社会に役立っているのか――ビジネスのけん引とはまた別の観点から、こうしたことを冷静かつ公正に見極めるのが我々の仕事ではないかと思っています。

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、取締役・監査役を問わず多様なメンバーが活発に発言し、それぞれ異なった視点から多彩かつ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、自らも努め、また監査の視点を全うしてまいります。

撮影場所：
サトーグループ本社（東京・目黒区）ナレッジセンター
2014年夏、サトーグループは社員がいきいき働くための「働き方改革」を実施。
その一環として、オフィスのフリーアドレス化を進めるとともに、コミュニケーションを活性化するためのフリースペース「ナレッジセンター」を設けました。

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. 山田　圭助
   専務執行役員
   株式会社サトー代表取締役社長
3. 櫛田　晃裕
   専務執行役員
   最高財務責任者（CFO）
4. 西田　浩一
5. 土橋　郁夫
6. 鳴海　達夫

取締役（社外）

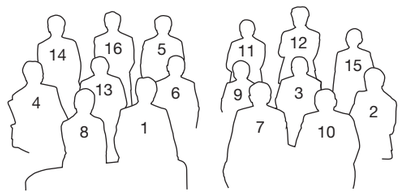
7. 鈴木　賢
   株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス
   代表取締役会長
   株式会社バイタルネット代表取締役会長
8. 田中　優子
   法政大学総長
   法政大学社会学部メディア社会学科教授
   法政大学国際日本学インスティテュート（大学院）教授
9. 石黒　清子
   野田記念法律事務所パートナー
10. 伊藤　良二
    慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授
    株式会社プラネットプラン代表取締役
11. 嶋口　充輝
    慶應義塾大学名誉教授
    公益社団法人日本マーケティング協会理事長
12. 山田　秀雄
    山田・尾﨑法律事務所所長

常勤監査役

13. 横井　信宏
14. 永倉　淳一

監査役（社外）

15. 松田　千恵子
    首都大学東京社会科学研究科（大学院）教授
    首都大学東京都市教養学部教授
16. 山口　隆央
    山口公認会計士事務所所長



執行役員

小瀧　龍太郎
専務執行役員
サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長

宇敷　謙二
常務執行役員
サトープリンティング株式会社代表取締役社長
サトーマテリアル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
常務執行役員
株式会社サトー取締役副社長

安江　大道
執行役員
品質保証室長

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
サトーRFIDソリューションズ株式会社代表取締役社長

笹原　美徳
執行役員
株式会社サトー取締役

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

小玉　昌央
執行役員
最高マーケティング責任者（CMO）

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
北米統括
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副社長

（2015年7月1日現在）

11年間の財務ハイライト

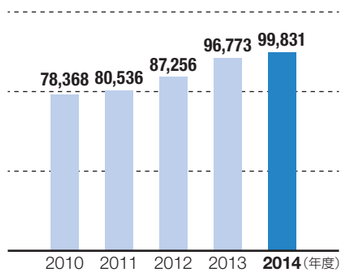
3月31日終了の連結会計年度

（単位：百万円）

	2004年度	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
経営成績											
売上高	61,752	68,964	82,491	87,790	78,163	74,917	78,368	80,536	87,256	96,773	**99,831**
海外売上高比率	18.4%	22.8%	31.5%	31.6%	26.8%	24.2%	23.7%	23.0%	25.6%	29.3%	**33.2%**
売上総利益	28,422	30,593	35,890	37,857	32,399	31,279	33,018	34,217	36,410	41,180	**42,708**
販売費および一般管理費	23,277	25,371	30,195	32,453	31,669	28,705	28,791	29,564	30,958	34,421	**35,264**
営業利益	5,144	5,222	5,695	5,404	730	2,574	4,226	4,652	5,452	6,758	**7,444**
EBITDA（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）	6,843	7,252	8,180	8,208	3,565	5,123	6,417	6,830	8,213	9,871	**11,044**
当期純利益	3,012	2,646	2,389	2,062	2,050	781	503	1,953	2,726	4,295	**3,763**
財政状態											
総資産	51,705	61,624	66,923	66,103	61,692	64,203	66,134	74,830	77,521	86,737	**95,174**
純資産	34,008	36,119	37,508	36,671	35,918	35,985	34,929	36,172	40,205	46,734	**53,158**
研究開発費	1,458	1,280	1,501	1,728	1,922	1,826	1,902	1,859	2,042	2,225	**2,292**
設備投資	3,498	2,683	4,278	2,424	2,361	2,387	5,084	1,836	3,059	6,106	**7,372**
減価償却費およびのれん償却費	1,698	2,029	2,484	2,804	2,835	2,549	2,190	2,177	2,760	3,112	**3,599**
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,873	4,801	2,912	4,108	4,994	5,860	1,595	4,434	3,793	10,589	**9,205**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,281	△6,575	△4,066	△2,522	△2,217	△2,093	△4,283	△7,015	△984	△4,776	**△6,221**
フリーキャッシュ・フロー（営業CF＋投資CF）	△408	△1,774	△1,154	1,585	2,777	3,766	△2,687	△2,581	2,809	5,812	**2,983**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△999	2,069	496	△793	△2,476	△826	△3	3,273	△2,839	△1,511	**△3,062**
現金および現金同等物の期末残高	10,234	10,751	10,344	11,035	10,814	13,774	10,813	11,377	11,992	16,763	**17,145**
1株当たり情報（円）											
当期純利益（EPS）	96.01	84.32	76.30	66.70	67.40	25.95	16.71	64.87	90.56	141.57	**113.96**
純資産（BPS）	1,083.72	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**
配当金（DPS）	30	31	32	33	33	33	34	35	37	40	**45**
財務指標											
売上総利益率	46.0%	44.4%	43.5%	43.1%	41.5%	41.8%	42.1%	42.5%	41.7%	42.6%	**42.8%**
営業利益率	8.3%	7.6%	6.9%	6.2%	0.9%	3.4%	5.4%	5.8%	6.2%	7.0%	**7.5%**
EBITDAマージン	11.1%	10.5%	9.9%	9.4%	4.6%	6.8%	8.2%	8.5%	9.4%	10.2%	**11.1%**
総資産経常利益率（ROA）	10.5%	9.5%	8.5%	7.1%	0.6%	3.6%	5.7%	5.9%	7.1%	8.6%	**8.2%**
自己資本利益率（ROE）	9.2%	7.5%	6.4%	5.6%	5.7%	2.2%	1.4%	5.5%	7.2%	9.9%	**7.6%**
自己資本比率	65.8%	58.6%	56.0%	55.4%	58.1%	55.9%	52.7%	48.3%	51.7%	53.7%	**55.6%**
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	1.6%	10.2%	15.6%	18.5%	17.1%	19.6%	24.9%	38.2%	31.8%	23.5%	**18.7%**

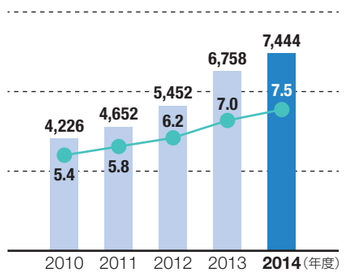
売上高

（単位：百万円）



営業利益

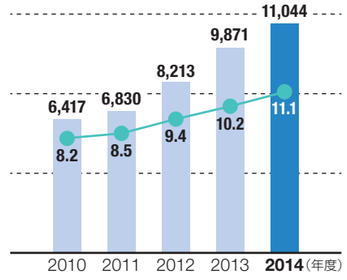
（単位：百万円／%）



EBITDA

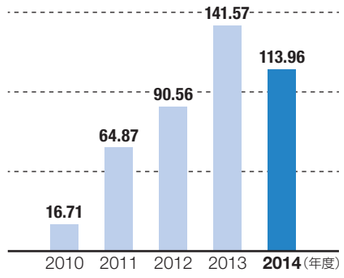
（単位：百万円／%）

（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）



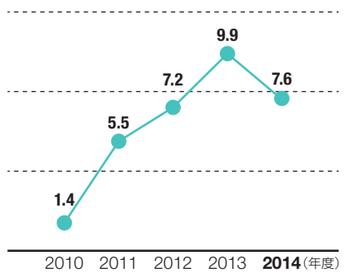
1株当たり当期純利益

（単位：円）



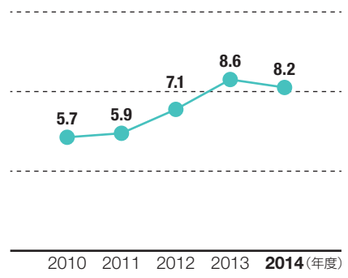
ROE

（単位：%）



ROA

（単位：%）

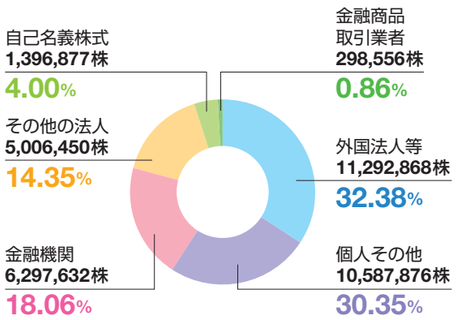


株式情報（2015年3月31日現在）

■ 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	34,880,259株
株主総数	8,589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

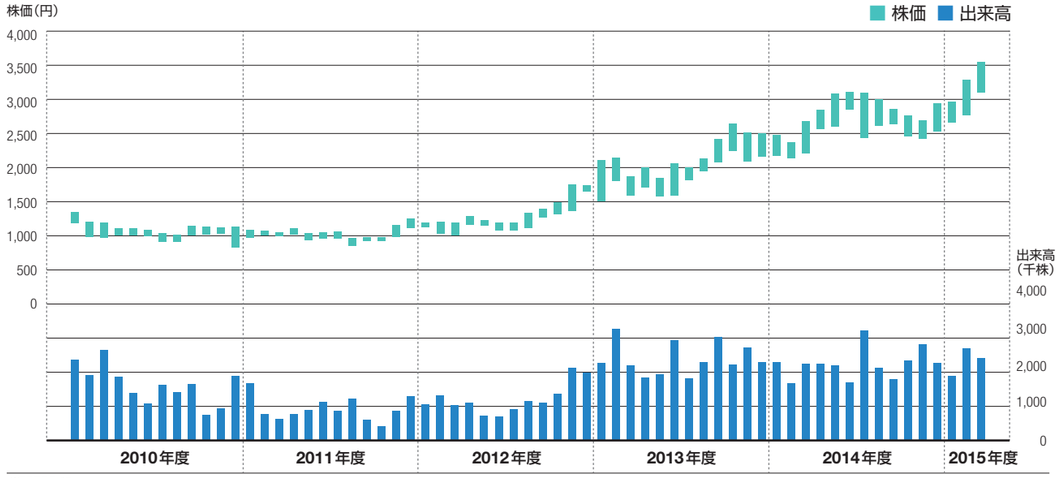


■ 大株主

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	10.85
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	1,798,400	5.15
サトーホールディングス株式会社	1,396,877	4.00
NORTHERN TRUST　CO.（AVFC）RE 15PCT　TREATY ACCOUNT	1,316,000	3.77
サト一社員持株会	1,288,364	3.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,004,300	2.87
株式会社アリーナ	954,460	2.73
横井　美恵子	905,145	2.59
佐藤　静江	897,470	2.57
岩淵　真理	844,570	2.42

※自己株式の実質保有数は、1,396,867株です。

■ 株価・出来高

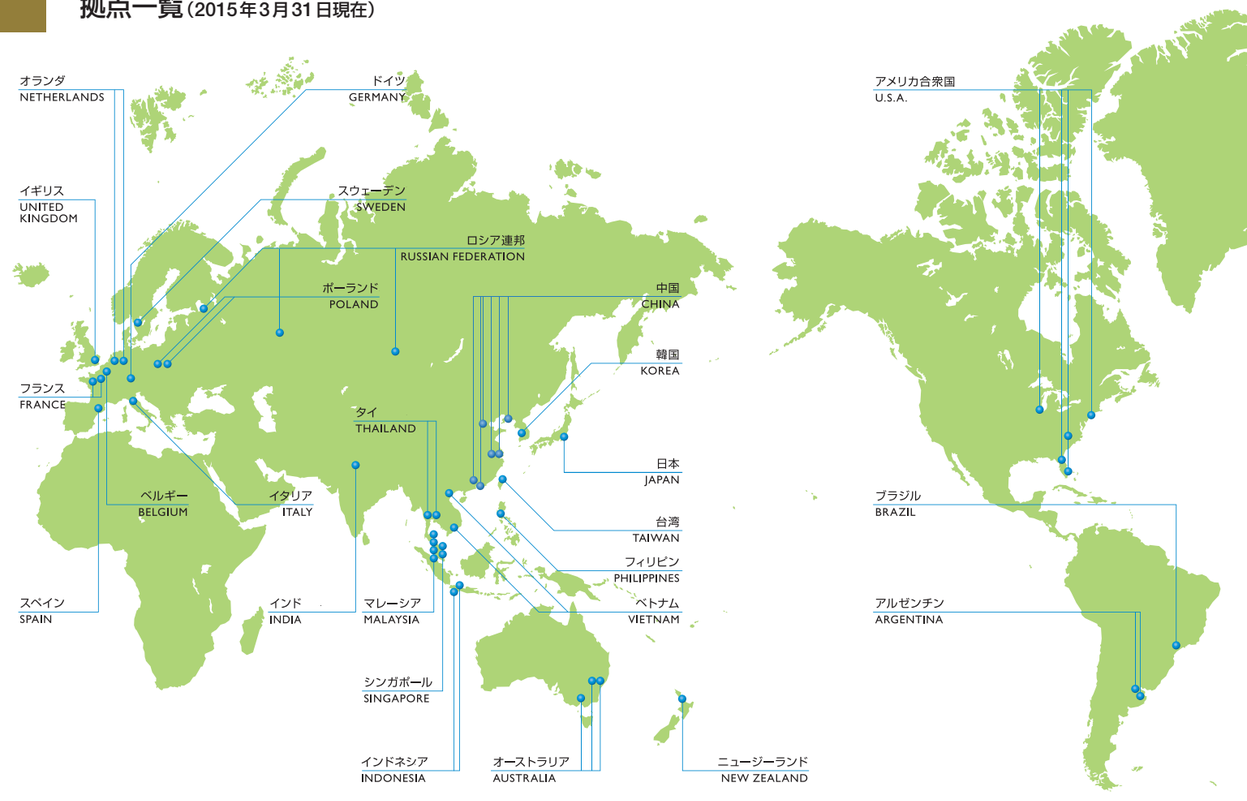


	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
期間高値（円）	1,344	1,249	1,747	2,640	3,105	
期間安値（円）	832	860	1,000	1,511	2,133	
期末株価（円）	1,099	1,165	1,695	2,391	2,725	

会社概要（2015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	4,719名 1,842名..... 日本 326名..... 米州 863名..... 欧州 1,688名..... アジア・オセアニア
連結売上高	998億円

拠点一覧（2015年3月31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。