SATO HOLDINGS CORPORATION

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

Tagging for Sustainability

あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。

統合報告書2021

サトーホールディングス株式会社

Powered On Site

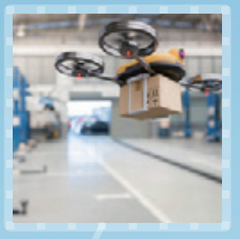
証券コード：6287

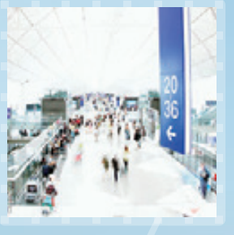
サトーグループはこれまで、
モノや人に情報をひも付け、
その動きを可視化するタギングで、
お客さまの現場課題の解決に寄与してきました。












新型コロナウイルス感染症のパンデミックを契機とした
産業構造の変化やデジタルシフトの加速、
そしてサステナビリティ推進の重要性の高まりなど、
社会が大きく変化していく中にあって、
私たちのタギングの重要性がますます高まっています。

タギングを軸に、お客さまと成長していく、サトーグループ

モノからコトへビジネス手法が変わっても、「タギング」という事業ドメインは変わりません。
タギングとは、お客さまの現場でモノや人に正確な情報をひも付け、
スキャナによる読みとりなどの手段で情報を集めてソリューションシステムへつなぎ、
情報を分析して、経営課題の発見・解決や現場オペレーションの効率化に活かすこと。
ミッションを全てのよりどころに、現在、私たちは、ブランドステートメント「あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。」の下、
3「DCS & Labeling」とその次のビジネスモデル 4「Tagging for Sustainability」を通じて、ビジョンの実現をめざしています。
社是およびクレドは、その原動力となっています。

企業理念

ビジョン

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

企業理念

ミッション

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。

タギング 1

ハンドラベラー

人による情報化



ハンドラベラー発明

タギング 2

バーコードプリンタ

機械による情報化



世界初・熱転写方式
バーコードプリンタ

タギング 3

DCS※ & Labeling

ソリューション主体の
ビジネスモデルへ



※ Data Collection Systems

タギング 4

Tagging for Sustainability

［ブランドステートメント］

あらゆるものを情報化して、
社会のうごきを最適化する。

左図の1〜4は、タギングによるビジネスモデルの進化と、
それぞれが提供する価値の社会への貢献規模の大きさを
表しています。

社 是

あくなき創造

創業者の佐藤陽により「人も企業も自らの啓発によって世に役立つことが使命である」という考えの下、1969年に制定されました。「**創造**」には、「**開発における独創的な新製品の創造**」「**モノづくりにおける製造技術の創造**」「**営業における需要の創造**」という3つの思いが込められています。

企業理念

クレド

- 「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。

編集方針

『統合報告書2021』では、サトーグループによる中長期的な価値創造ストーリーを財務と非財務の両面から統合的に説明しています。本業である自動認識ソリューション事業を通じて持続可能な価値を創造していく姿を読み取っていただければ幸いです。

CONTENTS

Section 1 マネジメントメッセージ
04 CEOメッセージ
14 CFOメッセージ

Section 2 価値創造ストーリー
16 本業とサステナビリティ
18 価値創造の歴史
20 財務・非財務ハイライト
22 ビジネスフィールド
24 価値創造プロセス
26 価値創造プロセスを支える強み

Section 3 本業における戦略解説
28 地域別・市場別成長戦略
32 リテール市場
34 マニュファクチャリング市場
36 フード市場
38 ロジスティクス市場
40 ヘルスケア市場
42 グローバルマーケティング

Section 4 本業を支える取り組みと体制
44 価値創造基盤
46 地球環境
48 コーポレートガバナンス
54 役員一覧

Section 5 データセクション
56 11年間の財務サマリー
58 株式情報
59 会社概要
60 自動認識技術の基礎知識
61 用語集

CEOメッセージ

持続可能な社会の実現に、
タギングで貢献します。



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

サトーグループの原点はお客さまの現場

2021年においても、新型コロナウイルス感染症のパンデミックは依然厳しい状況が続いています。亡くなられた方々にお悔やみを申し上げますとともに、罹患された方々、困難な状況に置かれている方々に対し、心よりお見舞い申し上げます。また、同感染症の収束や社会生活の維持のため、ご尽力されている全ての皆さまに深く感謝申し上げます。

サトーは創業以来80年を超える歴史の中で、これまでにもリーマンショックなどさまざまな難局を、お客さまと共にお客さまの現場に向き合うことで乗り越えてきました。そうした中で培ったお客さまとの関係や、個人や組織における知見の蓄積は、私たちの大きな財産です。今回のパンデミックを契機とした産業構造の見直しやデジタルシフトの加速など、経営環境が急激に変化する中にあっても、これまでの蓄積をさらに発展させていくことで、お客さま、そして社会のサステナビリティ実現に貢献していきます。

2021年度は、新中期経営計画の初年度であり、変革の第一歩となる年です。私たちはこれまで以上に本業に集中し、持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。

2020年度の業績について

2020年度を振り返ると、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、期初は市場全体が大きく落ち込みましたが、日本ではおおむね下期より回復の兆しが現れました。コロナ禍によってお客さまの新たな課題となった3密の回避や非接触の運用に対応すべく、自動化やRFIDなどのソリューション提案に注力し、その成果が下期を中心に顕在化しました。海外では上期から多くの国が回復基調へ移行する中、グローバル営業本部の発足も大きく寄与し、日本と現地の連携がさらに強化され「コト売り※1」が進みました。これにより、最高益を更新するなど、コロナ禍においても一定の成果をあげることができました。

以上により、連結売上高は1,091億円(前年度比93.7%)、営業利益は58億円(前年度比78.4%)となりました。

※1 商品の単品販売ではなく、ハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サポートなどを組み合わせたソリューションを、費用対効果の提示を含めて提案する販売手法

CEO就任3年間を振り返って

3年前の2018年4月に代表取締役社長兼CEOに就任して以来、私はサトーグループならではの強みが発揮でき、成長機会も豊富な本業の自動認識ソリューション事業へ経営資源を傾注してきました。この自動認識ソリューション事業の原点は、モノや人に情報をひも付ける「タギング」です。タギングと一口に言っても、お客さまが必要とする情報を適切に取得できる自動認識技術、被着体の材質や形状に合ったラベルやタグなどの付け方、運用に合わせた読み取り方法、集めた情報を上位システムにつなげるタイミングなどを考慮する必要があり、一朝一夕にできるものではありません。私たちのタギングは、創業以来、試行錯誤を繰り返しながらお客さまやパートナー企業と積み重ねてきた経験と実績から成り立っており、他社が真似できない、あるいはしたくないとも言えるサトーならではの強みです。そして同時に、「現場力※2を磨き続ける根源」でもあります。

タギングはまた、上述の通りお客さまの現場を広く深く知ることが求められ、それゆえお客さまとの接点を生み出します。この接点は課題解決アプローチである「コト売り」によって強化され、お客さまとの信頼が深まっていくという好循環を創出します。私たちが国別・市場別・業界別に深掘りした、精緻なアプローチを進める理由がここにあります。「お客さま」を広く、総論で捉えるのではなく、属する業界まで深く掘り下げて理解することなしに、この好循環は生まれません。

長らく日本事業の営業の現場に携わってきた私は、この「お客さまを中心に据え、タギングを軸にした自動認識ソリューション」こそがサトーの長期成長の源泉であると確信しています。そして、これをグローバルに推し進めることで、サトーをオンリーワンの強さを持った企業グループに成長させるという強い決意を持ってこれまで取り組んできました。

この3年間の取り組みを事業セグメント別に振り返ると、海外では、プリンタなどの商品を単体で提供する「モノ売り」による成長から、コト売りの浸透による成長へと軸足を移して事業拡大を推し進めました。コト売りはモノ売りとは性質の異なる販売手法であり、前述の通り真似が難しいアプローチのため、知見を蓄積してきた日本からの手厚いサポートが成功のカギとなります。そのため、当初より日本側で各市場・業界に精通した従業員を選任し、その国ごとに応じた支援を進めてきました。さらに、2020年4月にはグローバル営業本部を立ち上げ、本社からのサポートを強化し、日本と海外の連携がさらに拡大しています。こうした取り組みの結果、業界大手との取引が増加し、そのような成功事例の他地域への横展開が進むなど、コト売りが自走し始めています。



コト売りの浸透においては、現地従業員の意識改革に想定以上に時間がかかったものの、成果が顕在化していることから総じて順調と言えます。課題としては、国や地域ごとにコト売りの浸透度に差が見られることが挙げられます。対策として、国・市場・業界・用途別に注力先を絞り込み、そこに特化した専門知識・経験を有する人財の配置や戦略パートナーとの連携強化などに取り組んでいます。

日本では、コト売りの進化に向けて、市場ごとに高度な経験・知見を有する専門チームが営業担当者と協力し、お客さまの現場課題に対して的確な提案を行ってきました。これにより、業界ごとの新たなソリューションを創出し、商談数を増加させることができました。しかしながら、お客さまが抱える課題の複雑化や使用可能な技術の進化によって提供ソリューションがますます高度化し、商談のリードタイムが長期化するという問題が発生しました。その対策として、営業活動のフローを見直しました。これまでは、新規顧客の発掘からクロージングまでの業務が営業担当者に集中していましたが、現在はマーケティングやコールセンター、市場戦略部などとの連携・協働を進めています。これにより、営業担当者が確度の高い案件に集中できるようになり、商談リードタイムの短縮化とクロージング数を増加させることが可能となります。

また、業界固有のニーズを満たす個別解ソリューションの創出は継続するものの、その中から共通解を抽出してパッケージ化する取り組みにより、それを幅広いお客さまに提供でき、また社内の視点では生産や物流などにおいて個別対応を減らすなどバリューチェーンの最適化も進めています。

以上、この3年間を総括すると、目標に掲げていた時間軸でのビジネスの拡大や、めざしていたサトーの成長像には、いまだ達していないと認識しています。新型コロナウイルス感染症拡大に伴う対面での営業活動自粛は、お客さまの現場での課題に直接立ち合い、ソリューションを提供することを強みとしている当社への影響は少なくありませんでした。しかしながら、このような厳しい環境下においても、「現場力」の本質はお客さまの現場への深い理解とそれによる問題発見力および課題解決力であり、それを望まれるお客さまが多く存在するということにあらためて気づくことができました。非接触や自動化といった新たな課題に即したソリューションを迅速に提供した点や、海外事業において最高益を達成できたことは、今後の成長への大きな自信につながっています。

※2 さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、課題の本質を捉えることで改善・改革を提案する力。①カバレッジ(あらゆる業界の現場知見)、②インテグレーション(組み合わせによる最適解の創出力)、③メンテナンス(お客さまの現場の継続的な改善力)の3つから成る
(P.27参照)

社会の変化を捉え、サトーグループのビジネスも進化する

私たちは、国・市場・業界のそれぞれで起きている社会変化から、お客さまの現場の課題を見極めていくことを非常に大切にしています。それは、広く背景から考えて課題の本質を見極めること、そして推量や総論で課題を捉えるのではなく、社会の変化がお客さまの現場でどのように影響して課題となっているかを実際に確認し、タギングによる具体的な解決策を突き詰めて考えることです。

例えば、デジタルトランスフォーメーション(DX)化や、業界ごとのサプライチェーンの変化、コロナ禍による行動変容、サステナビリティ推進など、昨今、さまざまな変化や要請が生まれています。これらをつなげて考えると、今、対応を急ぐべき課題としてお客さまが感じているのは、サプライチェーンの見える化や安定化、現場で働く従業員や来訪者の健康保全などの安心・安全と言えます。加えて、環境負荷低減に向けた具体的アクションへの関心もこれまでにないほど高まっています。サトーは「安心・安全」「環境保全」を各市場・業界の現場の文脈で捉え、効率化や自動化、トレーサビリティなどによって、それらを後押しするタギング・ソリューションの創出・提供に注力しています。

80年の歴史を振り返ると、私たちは社会の変化を捉え、お客さまの現場のリアルな課題の解決に資するタギング・ソリューションを提供することを積み重ねてきました。この中で、「ハンドラベラー」「バーコードプリンタ」「DCS(Data Collection Systems) & Labeling」とビジネスを大きく進化させ、同時に提供価値を増大させてきました。そして、新型コロナウイルス感染症のパンデミックを受け、新たに「Tagging for Sustainability」を次のビジネスモデルとして定めました。

新たなビジョンと「Tagging for Sustainability」

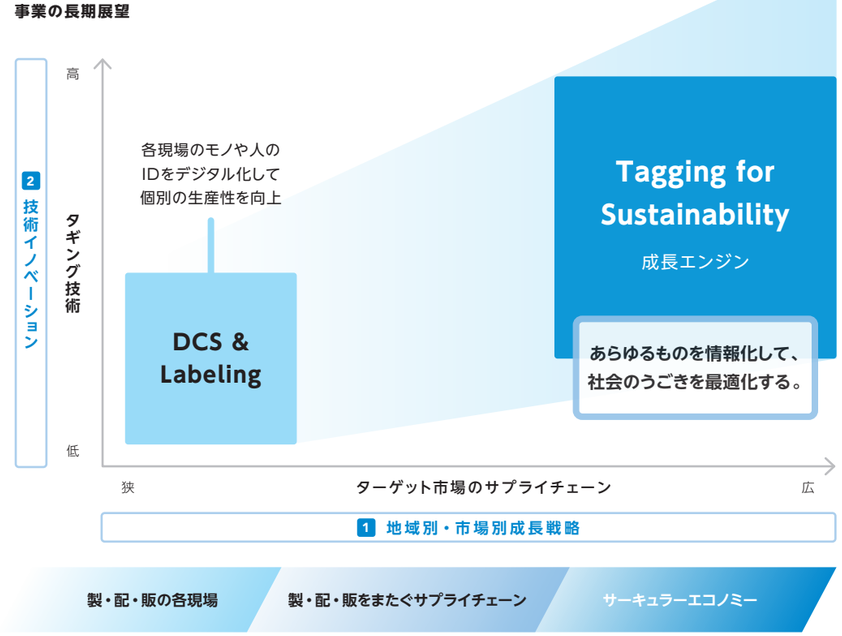
コロナ禍により、これまで想定していた社会変化が加速度的に進んだことを契機に、サトーが企業としてめざす姿、ありたい姿を自身に問いかけて突き詰め、企業理念におけるビジョンを改定しました。新ビジョン「お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること」は、私たちサトーが変化の激しい中にあっても持続的に成長していくために、お客さまをはじめとするステークホルダーと協働し、価値創造に取り組んでいくという、これからの姿を明文化したものです。

また同時に、本業である「自動認識ソリューション事業」の中長期的な取り組みについて、ステークホルダーと共通認識を持つために、ビジネスモデルとして「Tagging for Sustainability」を定めました。これに向けた取り組みの方向性について2軸で捉えており、横軸はターゲット市場のモノのサプライチェーン拡張化を、縦軸はタギングやソリューションに関する技術高度化としています(下図参照)。

製造・物流・小売において、モノや人のIDをデジタル化して個別の現場の生産性向上に貢献するのが「DCS & Labeling」であり、これはソリューションビジネスに舵を切り始めた1990年代半ばから現在に至るまで続くサトーグループのビジネスモデルです。「ラベル」を媒体にモノや人の情報をタギングし、デジタルデータに変換。お客さまのシステムにつなぐことで、現場の業務の最適化を多くのお客さまに提案してきました。そのような中、RFID、音声・画像認識、センシングなど技術の進展に伴い、ラベルにとどまらないタギングの手法が登場しています。ITインフラ面でも新たに大量のデータの取得・分析・活用が可能となり、一現場のオペレーションの改善のみならず、サプライチェーン全体に波及する課題解決へとお客さまの期待も高まっています。

その期待に応えていくには、「DCS & Labeling」を基盤としつつも、さらに高度化したビジネスモデルを構築しなければなりません。それが「Tagging for Sustainability」です。一つの例として、高度な技術を用いたタグをサプライチェーンの川上の段階でタギングする「ソースタギング」があります。

事業の長期展望



※ 製:製造、配:物流、販:小売

高度なタグをソースタギングすることによって、そのモノのIDだけではなく、使用状況などの状態も可視化し、サプライチェーンをまたいでトレース(追跡)することが可能になります。例えば、医薬品の容器に重さを測定できるセンサー付きのタグを組み込んで流通させることで、患者さんの手に渡った後も、「いつ、何錠服用したか」といった情報の取得が可能となります。この情報を、医師や薬剤師は服薬指導に活用したり、メーカーは生産計画や研究開発に活かしたりすることができるほか、分別や回収が容易になり、リサイクルの活発化にもつながります。

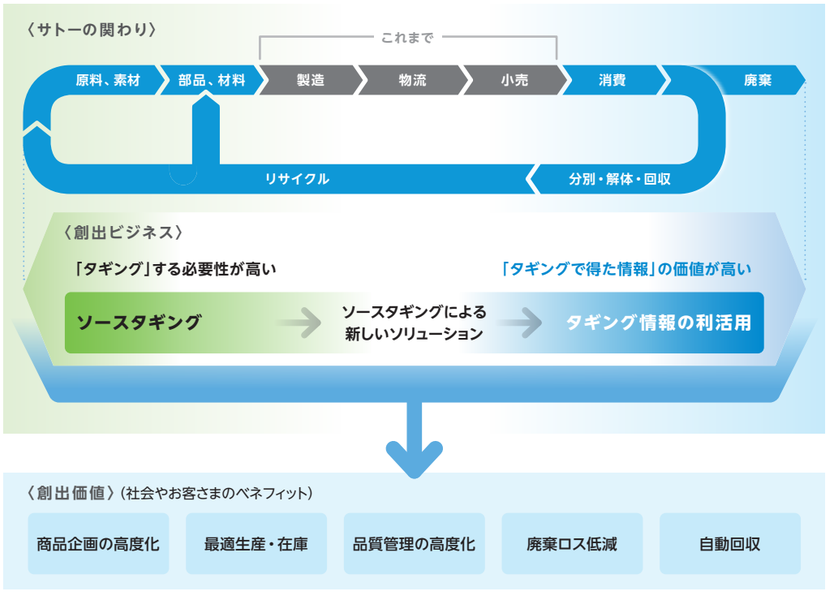
このように、高度なソースタギングによって、サプライチェーン上の個体のモノをさまざまな角度で管理することが可能となります。これにより、モノが製造されて流通し、消費者に使用されて分別・解体・回収または廃棄される、という動脈から静脈への循環まで、私たちが事業で関わることができる範囲が広がります。同時に、提供する価値も拡大できます(下図参照)。

今後、グローバルでサーキュラーエコノミー(循環型経済)への移行が加速すると予想され、私たちが実現をめざす「ソースタギング」が果たす役割も大きくなると捉えています。この実現のためには、私たちが独自の強みを活かし、磨いていくことはもとより、お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーとの協働が欠かせません。多様なステークホルダーからサトーとパートナーシップを組みたいと求められ、組みやすい企業として選ばれるユニークなポジションの確立にも注力します。

この世界を実現させるための具体的な戦略が、2021年度にスタートした中期経営計画です。

「タギング」で新しいビジネスと価値を生み出す

社会・業界・企業の資産となるトラック&トレースデータの取得・提供で価値創出



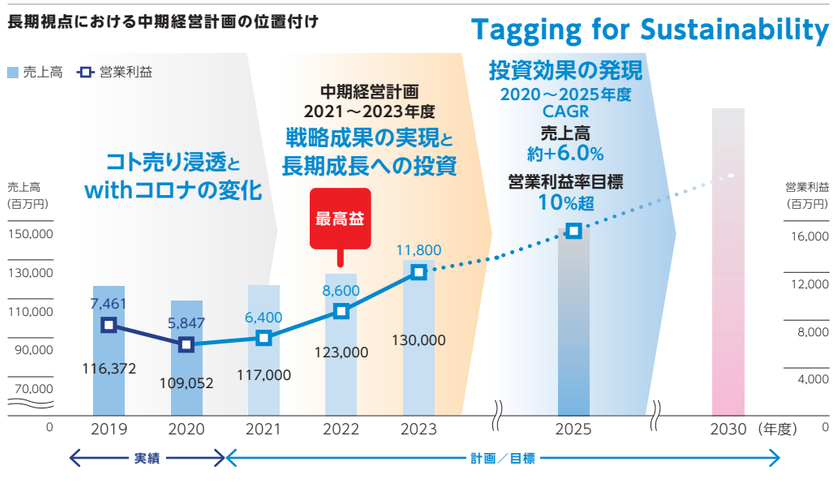
中期経営計画

中期経営計画2021～2023年度(以下、本中計)は、「コト売りの浸透」など、これまでの取り組みの成果実現と「Tagging for Sustainability」を進めるための成長投資の期間と位置付けており、投資効果の本格的な発現は、本中計期間以降を計画しています。目標は、2025年度に、売上高で2020年度からの年平均成長率(CAGR)約+6.0%、営業利益率で10%を超える水準と設定しています。

その達成に向け、本中計では、国・市場・業界それぞれのサプライチェーンにおいて、ビジネスを拡大していくための「1地域別・市場別成長戦略」、タギング技術を高度化して1を後押しする「2技術イノベーション」、そしてそれらを支える「3ESG経営の強化」の3つを柱に掲げて取り組みを推進します。

1 2は、P.9の図「事業の長期展望」の横軸・縦軸をそれぞれ構成しています。

長期視点における中期経営計画の位置付け



1 地域別・市場別成長戦略

サーキュラーエコノミーでビジネスを展開するには、一つ一つのモノがサプライチェーン上でどのように動くのかに着目することが非常に重要です。この観点からも、これまで通り市場・業界ごとに深くお客さまの現場を理解することにこだわっていきます。2019度には「リテール」「マニュファクチャリング」「フード」「ロジスティクス」および「ヘルスケア」の各市場における、短・中・長期視点でめざす姿と提供するソリューションを明確にしました。これに沿って本中計では、各国・地域のターゲットや実情を踏まえつつ、サプライチェーンやサーキュラーエコノミーをさらに意識して取り組みを進めていきます。

加えて、日本では、お客さまを中心に据えた商品力やソリューション力の強化や、社内バリューチェーンの最適化、販売手法の改革などの「収益力の強化」に取り組み、2025年度の営業利益率は2019年度の8.8%から約2ポイント改善をめざします。海外では、豊富な成長機会を迅速に捉えることを目的に、モノ売りとコト売りそれぞれに最適なパートナーと組む「戦略パートナーシップの強化」にも注力します。

2 技術イノベーション

「Tagging for Sustainability」には、新たなタギング要素技術の開発など、技術イノベーションが欠かせません。この実現に向けて、2021年度、「RFID事業本部」および「イノベーションラボ」を新設しました。RFID事業本部では、グローバルに急増するRFIDのニーズを捉えるため、これまで別組織だった企画開発、製造、事業推進を一体化させました。スピーディーにお客さまのニーズをつかんでソリューションの提供につなげるなど、短中期の成果発現に取り組みます。イノベーションラボでは、CEO直下の組織として、前述の「ソースタギング」を実現する技術など、中長期で成果につながるタギング要素技術の研究・開発に取り組みます。この技術イノベーションの前提としては、自前主義にこだわらず、オープンイノベーションを推進し、パートナー企業との協働による開発にも取り組むことで、柔軟かつスピーディーに新しいタギング技術の創出をめざします。

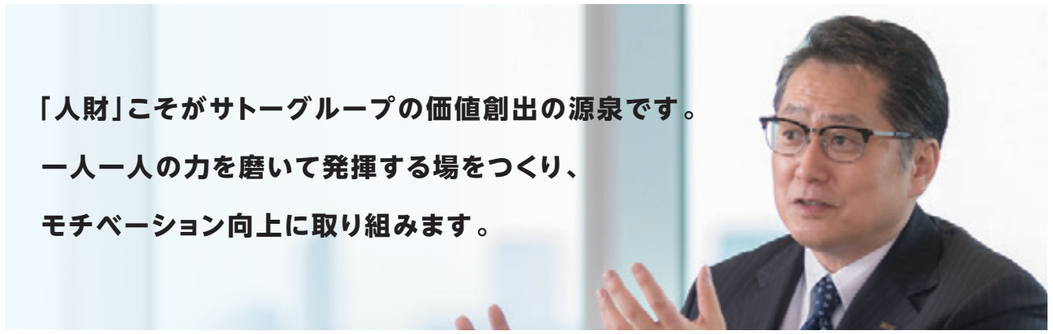
あわせて、現在の主力商品であるプリンタやラベルなどにおいても、市場・業界ごとにお客さまの現場を知り抜いた、当社グループならではの競争優位性のある商品およびソリューションの開発・提供に取り組んでいきます。

3 ESG経営の強化

タギングを軸とした自動認識ソリューションは、サーキュラーエコノミーの進展に資する可能性を秘めており、その実現をめざして上記2つの柱への取り組みを進めます。これらを支えるのが「**3 ESG経営の強化**」であり、とりわけ重要なのが人的資産の強化です。

私たちのタギングはお客さまと協働して課題を解決することが必須なことから、「人財」が価値創出の源泉です。従業員一人一人が持てる力を磨いて発揮する場をつくり、モチベーションを向上させることが「Tagging for Sustainability」を進めていく上で非常に重要となります。その主な取り組みとして2つ紹介します。一つは、イノベーションを生み出す土壌づくりです。サトーグループには、社是「あくなき創造」や「小さな変化を喜ぶ」ことが文化として根付いており、これらは45年前から続く「三行提報※3」によって日々磨かれています。こうした文化をさらに発展させ、従業員一人一人が「自ら考え行動してイノベーションを起こせる」レベルが当たり前となることをめざします。それには、多様な従業員の主体性・創造性・情熱を刺激し、イノベーションを生み出す土壌づくりを進めることが不可欠です。経営がリーダーシップを発揮して仕組み構築などを進めていきます。

もう一つは、社内のDX推進です。サトーグループは営業担当者、営業サポート、保守、システムエンジニア、コンタクトセンターなど、お客さまと多くの接点があります。また、社内のバリューチェーンに開発、製造、物流などの機能が存在しています。現状、これらの部署や機能が持つ有用な情報がシームレスにつながっているとは言い切れず、業務が重複したり、お客さまと最適なコミュニケーションがとれなかったりという問題があります。こうした情報を新たなITシステムでつなぐことで、重複業務の削減など生産性向上が可能となります。加えて、お客さまとの接点履歴から最適なアクション提案を導出するといった機能の搭載を検討しています。この活用により、例えば、保守担当者が定期点検の際に付加価値提案を行



うことができるようになるなど、お客さま満足度の向上、そして提案した従業員のモチベーションや会社へのエンゲージメントの向上など、さらなる価値創造の好循環をつくることができます。

グループの活動全体を支えるコーポレートガバナンスの強化は、ビジネスの展開と足並みを揃え、グローバルな視点で捉えて推進していきます。特に海外において、各国・地域のさまざまな機会とリスクを洗い出して適切に管理していくなど、中長期の事業成長を支える取り組みを推進していきます。

また、サトーグループは、持続可能な世界を実現するための世界的な枠組み「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」に参画しており、人権・労働・環境・腐敗防止に関して定められた諸原則を順守する誠実な企業活動を最重視し、今後も継続的にその取り組みを強化していきます。

※3 従業員が毎日欠かさずに、経営トップに宛てて「会社を良くする創意・くふう・気付いたことの提案や考えとその対策の報告」を3行(100～150文字)にまとめて提出する制度(P.26参照)

COMMUNICATION ON PROGRESS

This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

ステークホルダーの皆さまへ

2020年度の年間配当は、新型コロナウイルス感染症の拡大などに伴う経営環境の不透明感や、企業理念のクレドの一つ「四者還元」などを総合的に勘案し、前年度と同額の1株当たり70円といたしました。「Tagging for Sustainability」の推進は決して平坦な道のりではありませんが、社是「あくなき創造」や企業理念を根幹に据え、挑戦し続けることで、持続的に成長を遂げ、企業価値の向上に尽力していく所存です。

サトーグループは、大きな環境変化や社会変化にあっても、あらゆる現場で課題に向き合い、タギングによって価値を拡大させていくことができる強みを持つユニークな企業です。これからも次世代を切り拓き、お客さまをはじめとするステークホルダーのご期待に応えるべく、グループ一丸となってまい進してまいります。引き続き、変わらぬご支援を賜りたく、よろしくお願い申し上げます。

CFOメッセージ



サトーの企業価値の極大化に向け、
財務・非財務の両面から
変革に取り組みます。

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

CFO兼CCOとしての役割と責務の遂行

私は2021年4月より、CFO 兼 CCOに就任しました。これまでに、金融など複数の海外企業にてCFOを務めており、これらの経験を活かしていくことで、今後のサトーグループのグローバルな成長を実現させていきます。

まず、財務の戦略や現在の状態についてご説明します。

当社は、本業である自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、持続可能な成長と収益基盤の確立を経営方針としており、安定的な財務基盤の構築に向けたキャッシュ・フロー経営を推進しています。キャッシュ・フロー経営に対する考え方は、投資は原則として営業キャッシュ・フローの範囲内で行い、投資リターンの最大化を図るとともに、フリー・キャッシュ・フローの黒字の維持を基本としています。2019～2020年度はコロナ禍の影響を受けながらも、健全な収益性を有する事業ポートフォリオと規律ある財務マネジメントにより、過去5年間、平均約87億円の営業キャッシュ・フローを継続的に創出しています。さらに、安定的な財務基盤の構築に向けては、財務レバレッジ2.0以下をめどに、配当などの株主還元とのバランスを考慮しつつ、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。2020年度の有利子負債比率は26.5%と安定しています。また、企業活動の安全性および持続的成長に向けた流動性も確保しており、連結ベースの流動比率は202%と、財務健全性は適切に維持されています。加えて、従前からの当座貸越契約に加え、コミットメントライン契約を締結し、新型コロナウイルス感染症のパンデミックのような不測の事態や成長投資に備えた資金調達枠も整え、十分な手元流動性を確保しています。

以上の財務指標などから、確信を持って、当社の財務状態は盤石であると言えます。もちろん、これは、創業以来、生産と販売を主軸に本業に徹する精神を実践してきた成果です。サトーの持続的な成長に向けて、最も成すべきことはグループ全体の企業価値の極大化です。この実現には、中長期の視点で適切なリスクをとってリターンを最大化していくことが重要です。これに伴い、2021年4月、リスクを合理的かつ迅速に管理していくことを目的に、案件検討委員会を設置しました。本委員会では、私は委員長として事業投融資、資産の取得や処分など、サトーグループがビジネスを推進する上でとらなければならないリスクの検証・分析を行っています。中長期視点で投資戦略を進化させ、最適な事業ポートフォリオを構築していきます。この意思決定プロセスにおいては、WACC8%を基準に合理的に判断していきます。加えて、コンプライアンスの徹底と内部統制の強化に取り組み、経営の基盤を盤石にしていく考えです。

そして現在、ステークホルダーの皆さまに対する最も重要なコミットメントが「中期経営計画2021～2023年度」（以下、本中計）の経営目標の実現です。

中期経営計画の実現に向けて

本中計は成長投資期間と位置付け、投資効果の本格的な発現はそれ以降を計画しています。最終年度の2023年度は売上高1,300億円、営業利益率9.1%、ROIC10.3%を目標に掲げ、「地域別・市場別成長戦略」「技術イノベーション」「ESG経営の強化」の3つを戦略の柱に据えています。私の責務は、目標達成に向けた財務資本戦略の実行はもとより、特に「ESG経営の強化」の推進です。これはほかの2本の柱を支えるものであり、具体的にはガバナンスの強化を通じたリスクマネジメントと内部統制の徹底、そして新基幹システムの構築を通じた社内のDX化と生産性向上により、従業員がより高付加価値業務に従事できる環境を整えることです。

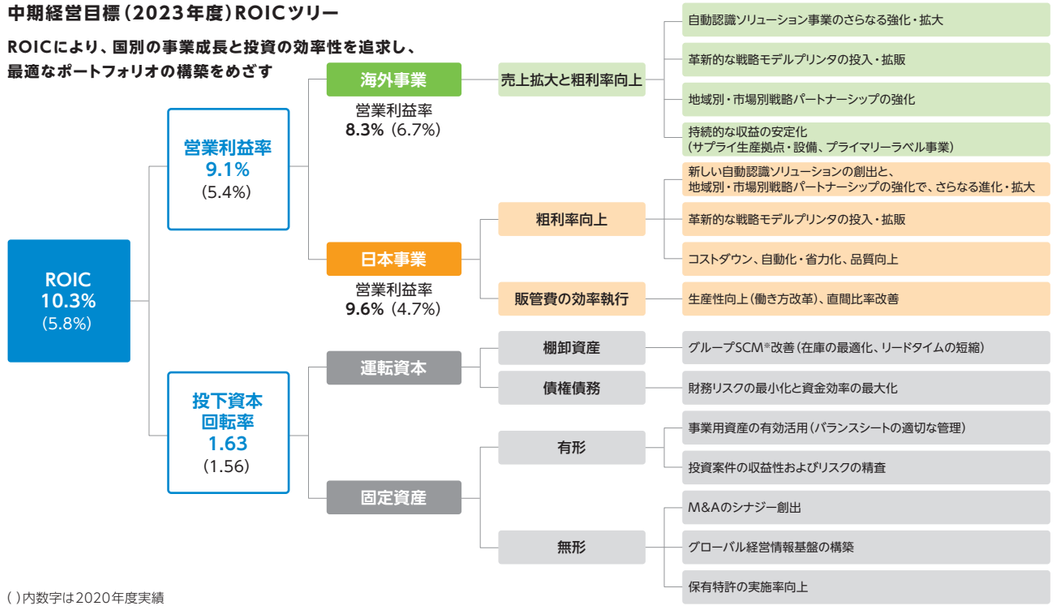
財務戦略としては、手元資金と本中計期間に創出するキャッシュの合計約500億円を、株主還元および内部留保とのバランスを勘案しながら、成長分野へ重点的に配分していきます。この軸になるのがROIC（2020年度よりROEから目標指標を変更）であり、この実現のために最も重要視するのが営業利益率です。事業セグメント別にそのポイントを示すと、日本では、売上高の伸長よりも「コト売りの進化」を通じた利益率向上に取り組み、具体的には革新的なソリューション創出やその共通解化のための投資などを進めます。一方、海外では、「コト売りの深化」による売上増に向けて、人的資源や生産設備などに投資します。これらの事業拡大に向けた成長投資が増加する局面では、先に述べた案件検討委員会においてリスク・リターンを見極めた新規投資や既存事業見直しを実行していくとともに、事業用資産の有効活用などバランスシートの適切な管理による総資産回転率を改善し、事業と資産のポートフォリオの適正化に取り組んでいきます。

ROIC向上に向けては、事業を推進する現場への浸透が不可欠となり、従業員にROICの捉え方を示していくことも私の責務の一つです。そのため、目標である10.3%がそれぞれの日々の業務やお客さまの価値創造にどのようにつながっているのかを発信し、積極的に対話していきたいと考えています。

私たちが現在、指向している経営は、私たちの強みを発揮できる事業を伸ばしていくもので、着実かつ合理的なプロセスとスケジュールで取り組んでおり、その成果は徐々に発現していくとみています。私たちはこれからも、本業で社会に貢献し、社会になくてはならない存在をめざしてまいります。それこそが、企業価値の持続的な向上につながるものと考えています。引き続きご支援をよろしくお願い申し上げます。

中期経営目標（2023年度）ROICツリー

ROICにより、国別の事業成長と投資の効率性を追求し、最適なポートフォリオの構築をめざす



（）内数字は2020年度実績

※ SCM：サプライチェーン・マネジメント

本業とサステナビリティ

Tagging for Sustainability

持続可能な社会の実現に、タギングで貢献します。



基本的な考え方

企業理念において、「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献すること」を使命としてきたサトーグループにとって、持続可能な社会の実現への貢献は本業と不可分のものです。SDGs(持続可能な開発目標)など世界的な課題解決への関心が高まる中、2018年のサステナビリティへの取り組みの基本方針策定に続き、2019年にはその取り組みを具体化すべく、ステークホルダーとサトーグループにとってのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。同年に、社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置し、方針や活動計画を策定するとともに、事業戦略観点で取り組みを俯瞰しています。また、2020年にはサステナビリティ推進室を新設し、マテリアリティを軸とした具体的な活動を推進しています。今後も、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献するために、サステナビリティ経営を推進していきます。

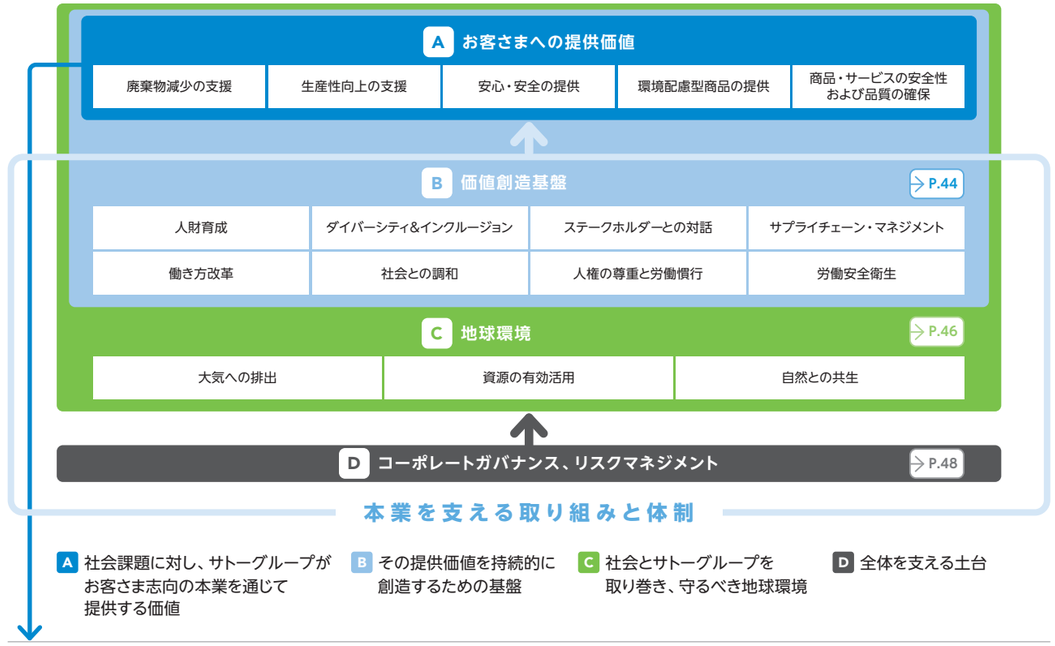
サステナビリティへの取り組みの基本方針

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めざします。
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。

マテリアリティの構成・全体像(3つのカテゴリー)

マテリアリティは、サトーグループの本業であるタギングを軸とした自動認識ソリューション事業と密接に結びついた「お客さまへの提供価値」、人財育成やサプライチェーン・マネジメントといった社内外の取り組みを通じて継続的な価値創造を支える「価値創造基盤」、社会とサトーグループを取り巻く「地球環境」の3つのカテゴリーから構成されています。また、コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントがこれらのカテゴリーを支える土台となっています。

「お客さまへの提供価値」をマテリアリティの中心に据えて推進



本業による「お客さまへの提供価値」の推進例

お客さまへの提供価値	サトーの本業	サステナビリティ推進
廃棄物減少の支援	■ サプライチェーンの可視化 ■ 売れ残りの回避	■ 循環型経済
生産性向上の支援	■ オペレーションの最適化 ■ 手作業の自動化	■ 効率的な働き方
安心・安全の提供	■ 3密の回避	■ 労働安全衛生
環境配慮型商品の提供	■ CO_2排出量の削減 ■ 脱プラスチックの推進	■ 気候変動の抑制

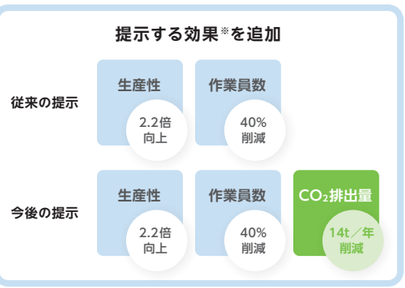
TOPIC ソリューション導入によるCO_2排出量削減効果の提示

サトーグループでは、自動化をはじめとしたさまざまなソリューションを提供し、お客さまの生産性向上という価値を提供してきました。この生産性向上に関わる総労働時間削減の情報を用い、CO_2排出削減貢献量※を推計して提示し、お客さまに新たな価値を提供する取り組みを進めています。

※ CO_2排出削減貢献量は、総労働時間の削減と産業ごとの係数をもとに算出した推計値のため、実際のCO_2排出削減量を保証するものではありません。
※ CO_2排出量の算定方法に関しては、関係省庁の確認および専門家の監修を受けています。


手作業


自動化導入



※ 封函や送り状印字・貼付を、手作業から自動化した場合

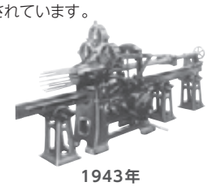
価値創造の歴史

サトーグループは「あくなき創造」の社是の下、社会やお客さまのニーズの変化に応えるために、ビジネスモデルを変革しながら成長してまいりました。私たちは、タギングに強みを持つソリューションで「正確、省力、省資源、安心・安全、環境、感動」の価値創造に挑戦し、変わりゆく社会の要請や期待に応え続ける存在となることをめざします。

1940年代 創業

戦後復興期の日本で省力化のためのモノづくり

この時代、大きな荷を送るには、主に木製の梱包資材を使用していました。戦争の影響で徐々に木材が不足。そこで、竹材を編んだ輸送用ケースを作り、さらにその竹製の箱を量産するために多くの竹加工機を発明しました。また当時、新聞を配送するための梱包は全て手作業で行われており、大変な重労働でした。この作業を省力化させることをきっかけに、結束機を開発します。この機械は日本の大手新聞各社や駅弁製造業、さらには国の主要機関にも導入されました。「お客さまの作業を楽にして差し上げたい」という想いが創業者の原動力でした。これは今もサトーグループのDNAとして継承されています。



1943年
竹材加工機



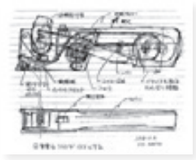
1958年
製作した自動結束機

1960年代 高度経済成長期を迎え小売業が発展

値札貼り付け機「ハンドラベラー」がタギングビジネスの始まりに

日本では1960年代のスーパーマーケットの台頭により、消費財の流通量が爆発的に増加しました。サトーの値札貼り付け機「ハンドラベラー」は、個々の商品への値付け作業を効率化し、小売業界の省力化に大きく寄与しました。同時に、値札や賞味期限などの可変情報を貼り付けるハンドラベラーは、あらゆるモノにIDなどの情報をひも付けるタギングの出発点でもありました。

1962年
ハンドラベラー発明



ハンドラベラーを開発した
創業者・佐藤陽本人による
手描きのデッサン

1980年代 POSシステムの登場でバーコードが普及

世界初となるバーコードプリンタ開発でモノの流通のインフラを支える存在に

POSシステムが普及した1980年代には、世界初の熱転写方式バーコードプリンタを開発。耐久性のある高品質なラベルで、製造・卸・小売業界の需要に応えました。革新的なバーコードプリンタは、省力化やオペレーションの正確性の向上に貢献するとともに、商品流通の基盤を支えました。

世界初

1981年
熱転写方式バーコードプリンタ
「M-2311」を開発



バーコードプリンタ用の
サプライも製造

1990年代 情報化社会の進展

タギングで現場のデータを集めて活用するソリューションビジネスへの転換

1990年代から2000年代初頭にかけてのIT革命により、データやシステムの接続性・統合性が求められるようになりました。そこで私たちは、バーコードラベルを媒体にモノや人の動きをデータ化し、スキャナで取り込んでシステムで活用できるようにしたり、現場作業の正確性・効率性を高めるソフトウェアや保守サポートまでを提供するソリューション主体のビジネス(=DCS※ & Labeling)を始めました。



※ Data Collection Systems

2010年代 IoT時代の到来

パートナー企業とともに技術・サービスを融合させより包括的なソリューションの提供へ

産業技術が飛躍的に進化し、サプライチェーンの複雑化・グローバル化が進んだこの時代、私たちは常にお客さまの旬のニーズに柔軟に対応してきました。サトーの役割は、もはやラベルやスキャナで情報を収集してITシステムに統合するだけではこと足りなくなりました。IoTの普及に伴いタギングの手法が増えたことで、これまで取得できなかったようなデータが取れるようになり、また音声認識や位置測位などパートナー企業の技術を自社商品と組み合わせることで、RFIDやセンサーなどを活かした動的データ(状態)もソリューションの構成要素として拡大。個々の現場やサプライチェーン上のモノや人の動きを見える化し、生産性向上や安心・安全の担保に寄与しました。

2020年代 持続可能な社会に向けて

新たな価値をステークホルダーと共創

2020年代、私たちは新たなビジネスモデル「Tagging for Sustainability」の下、さらにビジネスを進化させていきます。モノや人のデータをデジタル化して収集・統合、分析し、商品寿命の全過程において多岐にわたるインサイトを得られるソリューションを提供します。このビジネスモデルで、これからの循環型経済において消費者が求める、より高度な価値の創造をめざします。タギングを中心とした自動認識ソリューションで、サトーグループはこれからも変化し続ける世界の要請に応えていきます。

売上高推移 ■国内 ■海外

財務・非財務ハイライト

直近5年間の主な財務・非財務情報の推移を解説とともに掲載しています。

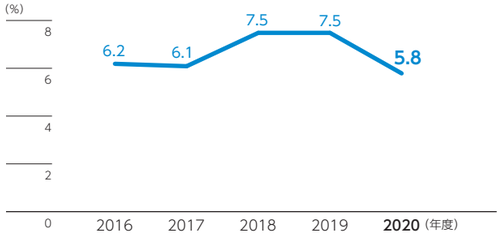
財務ハイライト

売上高／営業利益



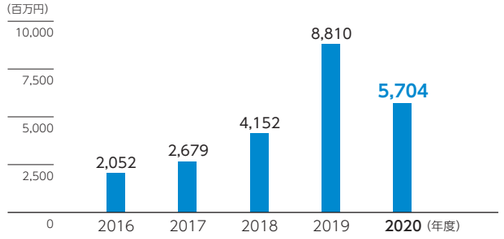
2020年度は新型コロナウイルス感染拡大による世界的な経済活動停滞の影響を受け、連結で減収減益となりました。

投下資本利益率(ROIC)



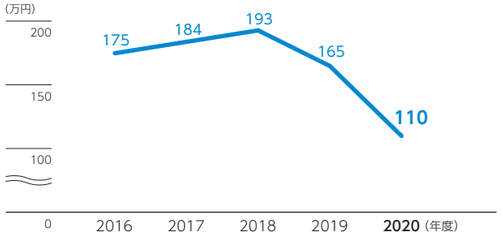
2020年度は連結で減収減益となり、投下資本回転率および税引後営業利益率が低下し、投下資本利益率(ROIC)が下がりました。

フリー・キャッシュ・フロー



2020年度は旧本社不動産売却に伴う収入がありましたが、営業キャッシュ・フローの減少および定期預金の預入による支出により、フリー・キャッシュ・フローは前年度に対して減少しました。

1人当たり生産性※1



新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、営業利益は減益。主に日本の減収影響を原価低減や経費抑制で吸収しきれず、生産性が低下しました。一方で、海外ではプライマリー専業が堅調に推移し、生産性が改善しています。

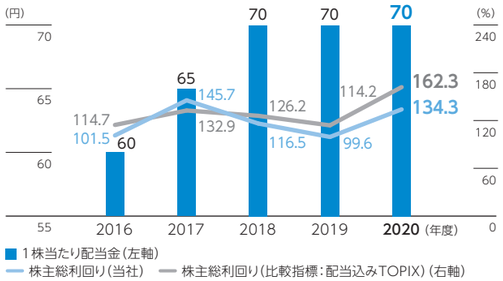
※1 1人当たり生産性=営業利益(のれん償却費・基幹システム減価償却費を除く)÷実働人員数

設備投資／減価償却費



2020年度は生産設備増強投資に加え、新本社移転に関する設備投資を実施しました。減価償却費は基幹システムの償却が終了したことにより減少しました。

1株当たり配当金／株主総利回り

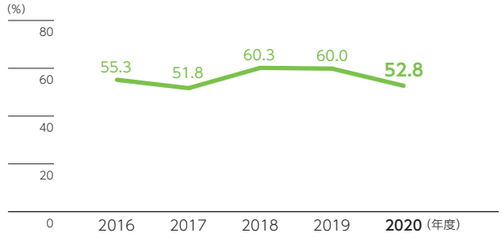


「企業価値を向上させ、安定配当を継続する」方針のもと、2020年度は年間配当を前年度と同額としました。資本コストを上回るリターンが期待できる成長投資へもバランスよく資金を配分し、株主総利回りの最大化を図っています。

非財務ハイライト

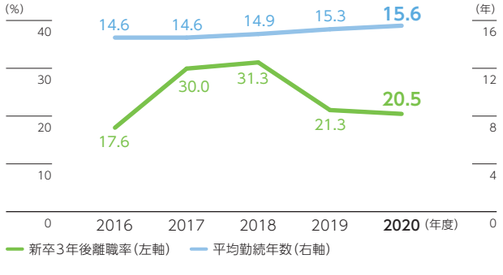
＊日本のみ

有給休暇取得率*



2020年度は在宅勤務の比重増加などニューノーマルへの対応で有給休暇取得率は低下しましたが、経営陣による取得の推奨を継続してきた結果、総じて上昇傾向にあります。

新卒3年後離職率／平均勤続年数*



OJTリーダーによる指導や3年次のキャリア研修など、人財育成プログラムを推進し、新卒3年後の離職率は2018年度以降改善傾向にあります。また、従業員の柔軟な働き方を進めたことなどを背景に、平均勤続年数も着実に伸びています。

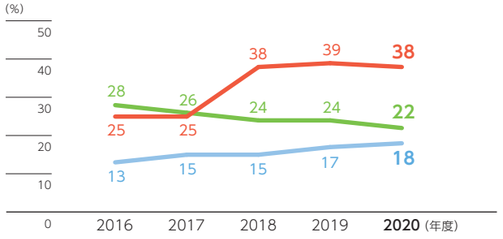
投資家との対話



社長直轄の専任部署にて、コロナ禍でもIR活動を拡充しています。ESGの視点も積極的に取り入れ、投資家をはじめとする資本市場の皆さまとの建設的対話を増強しています。

※ 一般社団法人日本IR協議会「IR優良企業賞」における当社の順位を掲載しています。

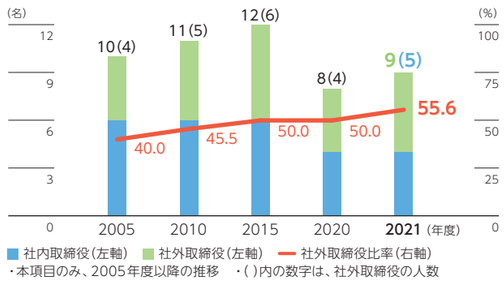
健康経営※※1



2015年度から最高健康経営責任者(CWO)を置き、推進担当者を中心に現場主導の健康づくり体制を構築。経済産業省による「健康経営優良法人」に2017年から5年連続で認定されています。

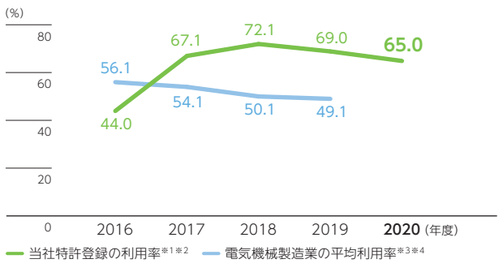
※1 健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。
※2 メタボリックシンドローム基準対象者:40歳以上対象の特定健診データより
※3 運動習慣者定義:1回30分以上の運動を週2回以上実施し、1年以上持続している、もしくは1日の生活歩数が年間平均8,000歩以上

取締役人数／社外取締役比率



1999年度に社外取締役を置き、2004年度には女性の社外取締役を選任しました。また、2015年度からは取締役会の半数以上、2021年度は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*



「お客さま価値につながる特許取得」を念頭に権利化業務を進めた結果、特許登録の利用率が2016年度の40%台半ばから約70%に上昇し、2017年度以降は電気機械製造業の平均利用率を上回る水準を維持しています。

※1 特許登録は登録日基準です。 ※2 当社調べ ※3 特許権(所有)の利用率
※4 出典:特許行政年次報告書2016～2021年版(経済産業省 特許庁)

ビジネスフィールド

さまざまな市場・業界の用途に応じて商品やサービスを組み合わせて提供

サトーグループは、卓越したタギング力で、さまざまな現場で動くモノに情報をひも付けることで、その動きを捉えます。下記にご紹介する商品・サービスを核に、新たなテクノロジーや、パートナー企業の商品・サービスも活用しながら、お客さまの現場に即した最適なソリューションを提供します。

プリンタ

40年にわたり蓄積してきた商品設計技術をもとに、「Simple & Solid」なプリンタの開発に取り組んでいます。直感的な操作性、優れた接続性を備え、多言語に対応。ラベル発行の形態もクラウドサービスを経由するやり方からスタンドアローン方式まで柔軟に対応しています。



保守サポート

グローバルな保守体制により、機器トラブルへの迅速な対処を通して、現場の安定稼働を支えています。プリンタの稼働状況をクラウド経由で24時間365日見守り、予防保守を可能にする「SOS（SATO Online Services）」にご登録のお客さまには、前もって消耗部品の交換時期をご案内するなど、ダウンタイム削減に貢献しています。

SOS SATO Online Services®

シール（プライマリーラベル）

豊富な知識と経験を持つ専任営業担当者がデザインや仕様、貼り付け方法などを熟慮して提案しています。企画から生産、アフターサービスまで一貫体制で、お客さまのニーズに合わせた最適なシールを提供しています。



サプライ

タギングする対象物、目的、現場環境に応じ、仕様（材質・糊・加工等）から運用効率を高める使い方（最適な認識技術の選定・印字内容など）まで提案。また、RFIDタグなど、よりお客さま価値が高く、サトーの現場知見を活かせるサプライの提供も進めています。これら自社生産の純正サプライ※は、市場・業界ごとのニーズを捕捉する重要な役割を担っています。



※ 純正サプライはサトーの商標登録です。

ソフトウェア

ラベルレイアウトの作成とデータ管理に加え、資産管理、食品トレーサビリティ、倉庫業務用アプリケーション、食品衛生管理など、さまざまなニーズに対応するソフトウェアを開発しています。また、ユーザーがパソコンがなくても簡単にラベルが発行できるよう、プリンタに内蔵するインテリジェント機能も開発しています。

SATO App Storage®

パッケージのコンサルティング（デザインプロモーション）

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



サトーグループは現在、主に6つの市場で事業を展開しており、それぞれの市場の中には複数の業界が存在します。例えば、リテール市場であれば、通信販売、スーパーマーケット、ドラッグストア、ホームセンターなどがあります。全ての市場にまたがるロジスティクス市場においては、サードパーティ・ロジスティクス（3PL）や宅配事業者など幅広い業界で事業活動を行っています。

リテール市場

業界

一般小売、
スーパーマーケット、
コンビニエンスストア、
アパレル、通信販売など



マニュファクチャリング市場

業界

自動車、化学、
鉄鋼、機械、電機、
電子部品など



フード市場

業界

食品・飲料製造、
外食（レストラン、
ファストフード、ホテル）、
農業・畜産・漁業など



ロジスティクス市場

業界

倉庫、運輸、
卸（食品卸等）など



ヘルスケア市場

業界

病院・クリニック、医薬品、
医療機器・医療材料、
臨床検査センター、
調剤薬局、血液センター
など



公共市場

業界

郵便、省庁・自治体、
電気・ガス・水道、
文教、旅客業など



→ 各市場戦略についての詳細はP.28〜43をご覧ください。

価値創造プロセス

サトーグループは、あらゆる情報を「タギング」で「与える」「つなぐ」「活かす」自動認識ソリューションにより、社会のうごきを最適化。循環型経済の構築を支援することで、持続可能な社会の実現に貢献します。

社会の変化

パンデミック　自然災害
人口動態

- デジタルシフト
- 産業構造の見直し
- 安心・安全の希求
- 労働力の偏在
- 持続可能性の社会的要請

外部環境

技術革新

- IoT　■ AI
- 5Gなどの無線通信技術
- センシング
- ロボティクス

基幹システム／ビッグデータ

自動認識ソリューション

タギングで情報を

活かす
情報を分析して、オペレーション効率化や経営課題の発見、解決に役立てる。

つなぐ
情報をリアルタイムでシステムに受け渡し、IoTやビッグデータを機能させる。

与える
サプライチェーンの流れを踏まえて、あらゆるものに正確な情報を付与する。

原料、素材 → 部品、材料 → 製造 → 物流 → 小売 → 消費 → 廃棄

サプライチェーンの静脈・動脈の最適化に向けた、
モノや人の流れの情報化。循環型経済の構築を支援。

リサイクル ← 分別・解体・回収

多様な市場・業界のお客さまやその先の消費者



持続可能な社会の実現に貢献

ビジョンの達成

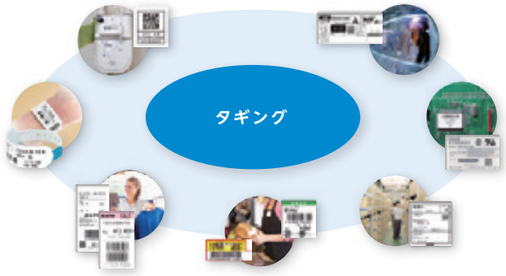
実現される価値

- 正確
- 省力
- 省資源
- 安心・安全
- 環境
- 感動

価値創造プロセスを支える強み

「タギング」はドメインであり、強みでもある

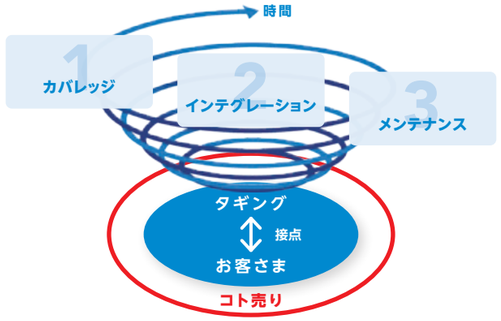
「自動認識ソリューション」の原点であるモノや人に情報をひも付ける「タギング」は、お客さまが必要とする情報を適切に取得できる自動認識技術、被着体の材質や形状に合った付け方（ラベルやタグなど）、運用に合わせた読み取り方法、集めた情報を上位システムにつなげるタイミングなどを考慮する必要があります。それゆえに、一朝一夕にできるものではありません。「タギング」は、サトーグループが創業以来、試行錯誤を繰り返しながら積み重ねてきた経験と実績から成り立っており、他社が真似できない、あるいはしたくないとも言えるサトーならではの強みです。



タギングによるお客さま接点の維持が「現場力」を磨き続け、好循環を創出する

「タギング」を行うには、お客さまの現場の状況や、オペレーションを広く深く知ることが求められ、それゆえお客さまとの接点を生み出します。

この接点が、課題解決アプローチである「コト売り」によって強化されてお客さまとの信頼が深まり、パートナーとして課題の解決を支援し続けるという好循環を創出しています。この循環を通して、サトーグループの「現場力」①カバレッジ、②インテグレーション、③メンテナンスが磨かれます（P.27参照）。

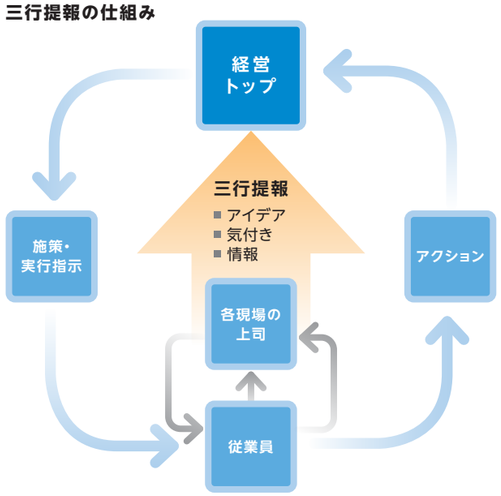


イノベーションを生み出す土壌「三行提報」

TEIHO
Original Ideas Innovations Proposals

「三行提報（さんぎょうていほう）」は、従業員が毎日欠かさずに、経営トップに宛てて「会社を良くする、創意・くふう・気付いたことの提案や考えと、その対策の報告」を3行（100～150文字）にまとめて提出する制度です。40年以上続くこの制度は、現在は海外のグループ拠点にも導入しており、一人一人の従業員の問題意識を高めて創造性を引き出すとともに、企業として外部環境に適応して大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤となっています。2021年度には、この仕組みを進化させて現場主導の改善活動を日常化する「上司宛て提報」をスタート。部署や拠点内で、従業員間の連携を促して小さな変化を多発的・連続的・自発的に生み出す環境づくりを進めます。このような取り組みを推進し、イノベーションを生み出す土壌づくりを進めていきます。

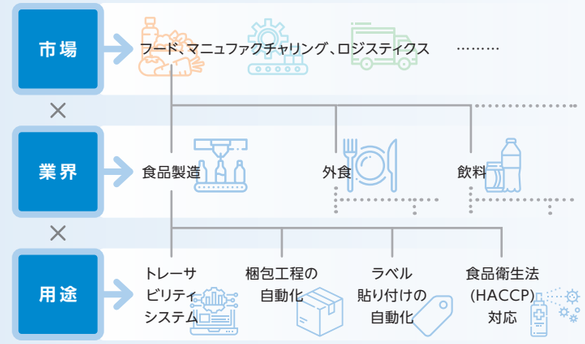
三行提報の仕組み



現場力の3要素

当社を選び続けていただくお客さまにサトーグループが恵まれるのは、私たちが現場力という強みをもとに最適解を提供できるからです。その現場力は、これまで、現場データを収集するビジネスモデルを通じ、長い時間をかけて培ってきました。私たちはこの現場力を3つの要素に分解して定義付けており、それらを日々磨いていくことで、「現場起点の自動認識ソリューション」をさらに進化させていきます。

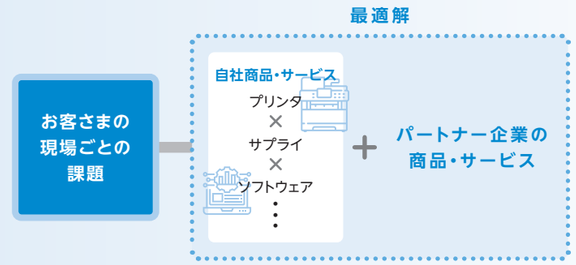
1 カバレッジ ――あらゆる業界の現場知見



多岐にわたるお客さまの市場・業界・用途に関する知識の蓄積

お客さまの現場ごとに、オペレーションや情報をひも付けるべき対象は異なります。私たちは広範な市場・業界の多岐にわたる業務プロセスや課題を自らの目や耳で確かめ、理解することで、改善・改革の提案を行ってきました。それによって得た知見を活かして、現場ごとの用途に最適なタギングの解を提供しています。

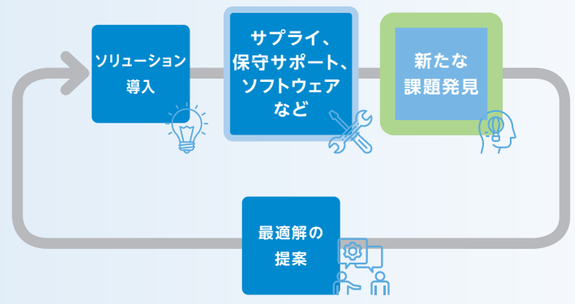
2 インテグレーション ――組み合わせによる最適解の創出力



組み合わせによる新たなソリューションの創出

課題解決のためには、自社の商品やサービスにこだわりません。お客さまの現場との接点を通して、お客さま志向のモノづくりを極めていくとともに、私たちとは異なる強みを持つパートナー企業と協力し、各々の商品やサービス、技術を組み合わせて新たなソリューションを創出しています。

3 メンテナンス ――お客さまの現場の継続的な改善力



継続的な商品・サービスの提供による お客さまとの長期的な信頼関係の構築

ソリューション導入後も、安定して稼働すること、そして運用のしやすさまでを考えて、商品やサービスを継続的に提供しています。このお客さまとの長期的な関係のもと、継続的に課題を発見し、お客さまの現場を改善しています。

地域別・市場別成長戦略

中期経営計画2021～2023年度は、「コト売りの浸透」など、これまでの取り組みの成果実現と「Tagging for Sustainability」を進めるための成長投資の期間と位置付けています。この具現化に向け、本中計では、国・市場・業界それぞれのサプライチェーンにおいて、ビジネスを拡大していくための「1地域別・市場別成長戦略」、タギング技術を高度化して1を後押しする「2技術イノベーション」、そしてそれらを支える「3ESG経営の強化」の3つを柱に掲げています。ここでは、「1地域別・市場別成長戦略」について深掘りします。

市場別戦略の歴史と現在の取り組み

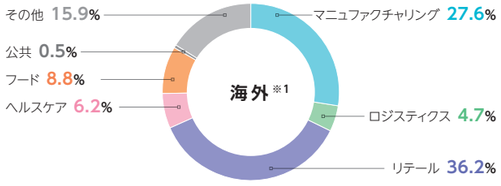
サトーグループでは、日本事業において2004年に①リテール・ロジスティクス市場、②マニュファクチャリング・ヘルスケア・公共市場、③食品市場およびプライマリーラベル営業と、3つの区分で市場ごとの営業組織の礎を築きました。そして2010年、市場別・業界別・用途別のお客さまの課題解決の知見の専門性に磨きをかけることを目的に、「リテール事業部」「FA事業部」「食品事業部」「ロジスティクス事業部」「メディカル事業部」の市場別専門営業部隊を組織化しました。海外事業では、2018年より国ごとにターゲットとする市場・業界を決め、リソースを集中してコト売りを進めています。例えば、アメリカは、リテール、ヘルスケア、外食の3つを注力市場・業界に定めています。

こうしたタギングを軸に自動認識ソリューションでお客さまの課題を解決するコト売りの市場別スペシャリストを育む歴史を経て、2020年4月、国内外で市場別にコト売りを戦略的に磨き、さらにお客さまに新しい価値を提供し続けることを目的に、上述の2010年の再編を受け継ぐ形で5つの「市場戦略部」に生まれ変わりました。

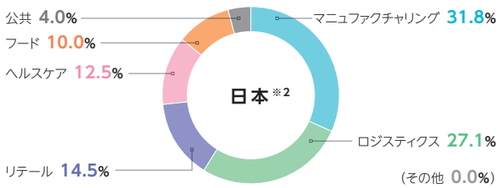
各市場戦略部ではそれぞれの市場のスペシャリストが、グローバルに現場の営業担当者の商談支援や、市場・業界ごとの新たなソリューションの開発などに取り組んでいます。また、情報共有のハブにもなっており、マーケティング部門と連携して各国・地域で発生する商談を取りまとめ、事例の発信などにも積極的に取り組んでいます。こうしたグローバルに発生するさまざまな商談や取り組みの進捗はCRM※システムで可視化されており、各市場戦略部では本システムを活用して、効果的に現場の営業担当者をサポートしています。

※ CRM（Customer Relationship Management）：顧客関係管理

自動認識ソリューション事業 市場別売上高構成比　（2020年度）



※1 主な販売会社。工場・プライマリー専業会社は除く。



※2 保守等は除く。

地域別・市場別にお客さまにアプローチする背景

サトーグループの事業ドメインは「タギング」です。私たちのタギングは、現場のモノや人に正確な情報を効率的にひも付け、その情報をリアルタイムで上位システムに受け渡してIoTなどを機能させ、情報の分析を通してオペレーションの効率化や経営課題の発見および解決に役立てています。単にバーコードを印字するプリンタやラベルを提供するのではなく、それらを他の商品や技術と組み合わせて、お客さまの課題解決に資するベストなソリューション（最適解）を提供しているのです。

最適解の提供には、社会の変化からひも解いた課題の特定、課題解決のための現場情報、その情報を適切に取得できる自動認識技術、被着体の材質や形状に合ったラベルやタグなどの付け方、運用に合わせた読み取り方法、集めた情報を上位システムにつなげるタイミング、情報の分析や可視化ツール、予算規模など、さまざまな要素を検討する必要があります。そして、これらを一つ一つ確認しながら、タギングソリューションを組み上げていきます。例えば、同じマニュファクチャリング市場でも、自動車業界と化学業界では、課題も異なれば現場の運用フローや被着体、サプライチェーンも異なるため、最適解が異なってきます。よって、細かいメッシュでお客さまのニーズを捉える必要があるのです。

同様に、国や地域によって、主に社会的な背景が異なることにより、たとえ同じ業界であっても求められる最適解の水準が異なるため、地域や国ごとのアプローチも重要です。現在、海外事業では、プリンタ、サプライ、保守サポートを中心にしたソリューションビジネスを推進する「コト売りの深化」を中心に進めています。一方、日本事業では「コト売りの進化」をめざして、プリンタやサプライ、保守サポートを中心としたソリューション提案に加え、サブスクリプションなどリカーリングビジネスへとその内容の進化に努めています。「Tagging for Sustainability」の推進を目的に、高度なタギングでデータの価値を最大化するデータ・マネジメント・ビジネスの準備も進めています。

地域別・市場別成長戦略の強化　～市場別コンセプト～

社会の変化が予測しにくく、またそのスピードも速まっており、お客さまが対応すべき課題も高度化・複雑化しています。これまで私たちは、どちらかといえば顕在化した課題への取り組みが中心でしたが、社会やお客さまの変化を踏まえ、中長期視点で市場・業界の環境変化を先取りし、タギングによる新たなソリューションビジネスの創出と拡大を目的に「市場別コンセプト」を策定しました。

これは、現在・中期・長期に市場ごとにめざす姿と、それを具現化する提供ソリューションを明示したものです。現在は、主に「中期」を見据えて、ソリューションや、マネタイズモデルの創出に取り組んでおり、各市場のコンセプトワードも、それにひも付いています（下図参照）。市場ごとにめざす姿を明確にしたことで、従業員のコト売り推進の原動力になったり、商品やソリューションの開発の方向性が定まったりといった効果がすでに表れています。また、めざす姿を社外に示すことで、それに共感いただいたお客さまやパートナー企業とのソリューション共創の後押しになることも期待しています。

Tagging for Sustainabilityを具現化するシナリオ

タギングによるビジネスの拡大を各市場で展開

	現在	中期	長期
リテール市場 SmartLiving with SATO Solutions	販売業務の生産性向上 コスト削減	消費者の店舗体験と 店舗の収益向上	高価値情報の提供を通じ サステナブル社会に貢献
マニュファクチャリング市場 ConnectedFlexible with SATO Solutions	製造現場の 業務を改善	あらゆる現場データの 収集と意図ある可視化の 実現	メーカーと消費者が つながる環境の実現
フード市場 Right Food, Right Way with SATO Solutions	法令遵守を支援し、 食の安心・安全を実現	食のサプライチェーンの 最適化に貢献	人々の健康で高品質な 食文化の実現
ロジスティクス市場 AgileLogistics with SATO Solutions	物流現場の各工程の 生産性を追求し、庫内全体の QCD※向上に貢献	物流起点で サプライチェーン上の ムリ・ムダを解消	ライフラインとしての 物流業界に貢献
ヘルスケア市場 PatientSafety with SATO Solutions	患者さんの 安心・安全を実現	病院内の働き方改善に 貢献し、患者さんの 満足度向上を実現	人生100年時代を 豊かに生きるための 環境を提供

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

※ Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）

市場別コンセプトの展開　～ヘルスケアの例～

ヘルスケア市場では、その事業コンセプトを「現在：患者さんの安心・安全を実現」「中期：病院内の働き方改善に貢献し、患者さんの満足度向上を実現」「長期：人生100年時代を豊かに生きるための環境を提供」とそれぞれを定めています。

現在は、医療機関、医薬品および医療機器メーカー・卸、臨床検査センターなど市場セグメントごとに最適なソリューションを提供することで、正確性や省力、安心・安全といった価値を提供しています。例えば病院では、プリンタ、リストバンド、スキャナ、ソフトウェアなどを組み合わせて、誰が、いつ、どの患者さんに、どの注射を投与したのかを正確に確認する「三点照合」のソリューションで、患者さんの安心・安全を支援しています（下図「ベース（現在）」参照）。

中期においては、患者さんにリアルタイムの位置情報や、脈拍や急な動きといった状態の情報をひも付けることで、患者さんの徘徊や転倒の検知などにつなげます。また、看護師にも同様の情報をひも付けることで、働き方を見える化し、最適な人員の配置による看護の質の向上といった価値提供をめざしています（下図「イノベーション（中期）」参照）。

長期においては、病気を予防する環境づくりや、病気になった際に最適な治療を受けることができる環境づくりに資するソリューションを提供していきたいと考えています。一例として、サプリメントや医薬品のボトルといった副資材にRFIDタグを埋め込み、消費者・患者さんの服用状況までを可視化。メーカーの研究開発や、医師・薬剤師による服用指導にその情報を役立て、人々のWell-being※を促進する仕組み構築の一翼を担いたいと考えています。すでに、RFIDを使って医薬品ボトルや薬液バッグ、医薬品カプセルにタギングするソリューションの研究開発をパートナー企業とともに進めています（下図「サステナビリティ（長期）」参照）。

※ 健康で幸福な生活



TOPIC　**新本社における市場別ショールーム「S-cube」の活用**

2020年11月、グローバルにお客さまやパートナー企業との関係を強化することを目的に市場別ショールーム「S-cube」を新本社にオープンしました。フィジカルとデジタルの両輪で、サトーグループが提供するソリューションの価値を体験していただき、商談の活性化につなげています。


市場ごとのソリューションを各cube（立方体）で展開


他拠点とオンラインデモも可能

責任者からのメッセージ



株式会社サトー
グローバル営業本部
市場戦略統括
金山　裕輝

サトーグループは、世界中のお客さまのパートナーであることをお約束します。

近年、市場別のスペシャリストは、お客さまからますます必要とされていると感じています。ネット社会、IoT時代、コロナ禍において、お客さま（とりわけBtoBを営むお客さま）は、バーコードのプリンタなどの自動認識技術や自動認識商品のスペック情報は知り得ても、自らの経営課題解決にそれらをどう役立てるのかについては、広く深い知見を持ち合わせていることが多くないからです。技術、商品、コスト、品質、タギングの手法などの知見を複雑に組み合わせて最適解を導くという作業は、お客さまの業務の範疇を超えることもしばしばです。サトーは5市場※における高い専門性のコト売りにより、例えば「生産性向上」や「環境保全」といった価値を創出し、経営課題の解決策を導き出しています。この基盤として、市場戦略部は大きな役割を果たしています。

10年を超える「市場別スペシャリスト」育成の歴史、お客さまに長く寄り添い続けるサトーの「現場力」に裏打ちされたビジネスモデル、市場別に研磨され続けているコト売りがサトーの強みです。これらの強みに「技術」「製品・機能」「エリア」を掛け合わせることで、先行き不透明な時代においてもお客さまに求められるサトーでありたいと考えています。

私たち国内・海外市場戦略部は「Tagging for Sustainability」、ブランドステートメント「あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。」ビジネスを担う中核部門として、市場別スペシャリストおよびコト売りの展開をグローバルで強化していきます。さらに、ビジネス面ではコロナ禍により際立った「正確、省力、省資源、安心・安全」への提供価値に加えて、お客さまの期待が高いDX、CX、SDGsにひも付く「環境、感動」の提供価値をコト売りでお届けすべく、位置測位技術や新デバイスを活用して市場別コンセプトのビジネス創出に動き出しています。

これからもサトーグループは、世界中のお客さまのパートナーであることをお約束します。

※ リテール市場、マニュファクチャリング市場、フード市場、ロジスティクス市場、ヘルスケア市場



サトーホールディングス株式会社
イノベーションラボ
所長
品田　英俊

「あくなき創造」の精神でタギング技術を追求し続けます。

サトーグループは、その長い歴史の中で、ハンドラベラーや熱転写方式バーコードプリンタに代表される商品でテクノロジーイノベーションを世に送り出してきました。また、そのDNAを大切に引き継ぎ、常にお客さまと共に現場の課題解決に取り組み、さまざまなフィールドで独創的なイノベーションを提供し続けています。

ここで、もう一度、社是「あくなき創造」の精神に立ち返り、現場を知り尽くしているサトーだからこそ可能なタギング技術を追求し、技術革新のシーズを創造することを目的として、短期的な成果のみならず中長期的な研究開発も視野に入れて、「イノベーションラボ」が設立されました。

モノや人を情報化するタギング技術は、近年推進されるIoTやSociety 5.0の実現において不可欠ですが、同時に、持続可能な社会の実現に貢献するソリューションに資するものでなくてはなりません。私たちは、今まで培ってきた国別・市場別・業界別・用途別の課題解決アプローチから導かれる「自動認識ソリューション」の将来像と、「あらゆるモノにタギングするにはどうあるべきか」を新しい着想で創造し、お客さまとともに「Tagging for Sustainability」に根差した独創的技術の実現に挑戦します。

この実現のためには、国内外を問わず、産学官との積極的な連携や協業が欠かせません。同じ目標を共有するパートナーとともに、タギングの技術革新をめざしていきます。

私自身は、38年間、国内外で要素研究から商品開発まで、広範囲にわたる研究開発に従事してきました。私のほか、経験豊富な研究員と共に、あふれ出るアイデアを具現化すべく、サトーグループの歴史に新たなページを刻んでいきたいと思います。

リテール市場

Tagging for Sustainabilityを実現するためのシナリオ

- **現在**：販売業務の生産性向上 コスト削減
- **中期**：消費者の店舗体験と 店舗の収益向上
- **長期**：高価値情報の提供を通じ サステナブル社会に貢献

日本

強みと特長

- お客さまの現場オペレーションを情報化する知見・ノウハウ
- 日本全国をカバーする安定的な供給力

市場環境と戦略

サトーグループはハンドラベラーがメイン商品の時代より、リテール市場のお客さまの現場でのタギングを支援しています。近年では、食品スーパー、コンビニエンスストア、ドラッグストア、量販店、専門店、そしてEコマースと、幅広い業界をカバーしています。それぞれの業界で扱っているモノや現場の運用などは異なりますが、業界としてはサプライチェーンの標準化を進めて効率向上をめざす傾向にあり、比較的共通解となるソリューションを創出しやすい市場と言えます。

コロナ禍を受け、主に食品スーパーでは実店舗における人手不足が加速しています。背景には、主に来店客・従業員の感染予防に関する対策業務が増加していることがあります。これに対応して、自動化や非接触など、エッセンシャル企業の業務負担軽減を目的とした店舗業務効率化ソリューションの提案・提供を進めています。

また、コロナ禍による巣ごもり需要も加わって大きく伸長するEコマースにおいては、オムニチャネル化への投資意欲が旺盛です。物流現場においては店舗配送と宅配と異なる特性の出荷業務が混在しており、その対応が求められます。また、「食のECシフト」に対しては、店舗での商品のピッキング業務の効率化、店舗受取や配送専門業者への引き渡しを正確に実施するための新たなソリューションを企画し、取り組んでいます。



2020年度の主な取り組みと成果

巣ごもり需要の増大により、食品スーパーで生産性向上への投資が進み、スタンドアローン型プリンタ「FLEQV®（フレキューブ）FX3-LX」（以下、FLEQV）の売上が大きく伸びました。「FLEQV」は単体の運用にとどまらず、お客さまの既存システム（=データ）と連携することで、店舗での個別入力を減らして省力化や誤表記防止などを実現しています。

Eコマース業界においても、取扱量の増加を背景とした生産性向上のための投資が進み、例えば、入荷の工程において庫内管理用のラベルを貼り付ける機械（自動貼り機）などの販売が好調に推移しました。

今後のめざす姿

リテールの現場は、扱うモノやサプライヤーさま、現場のスタッフも多様な上に、Eコマースなどチャネルの増加も加わって管理業務は煩雑を極めています。管理のためのデータも、内部でのデータ連携が整いきれていないお客さまも多く、リアルタイムでの在庫の把握などを困難にしています。これにより、販売機会のロスや重複発注などが発生しています。

以上のようなお客さまの管理業務の負担をタギングソリューションによって軽減させるとともに、現場においてわかりやすい、使いやすい仕組みの提供を追求していきます。

パンデミックの影響を受けて、消費者の行動など社会の変化はスピード感を増していくものとみています。この変化に伴うお客さまのビジネスの在り方や企業体質の変革につながる仕組みを提供していきます。そのために必要なソリューションをサトー単体で成し得ない場合は、柔軟にビジネスパートナーと連携し、お客さまに価値あるソリューションを提案していきます。

海外

強みと特長

- 欧米の大手小売業のお客さまとの長年の取引実績・信頼関係
- グローバルに広がる営業・サービス体制に国内外の知見を掛け合わせる体制

市場環境と戦略

サトーグループの海外リテール事業は、2006年の米国Checkpoint Systems社のバーコード事業部門の譲受をきっかけに大きく成長しました。近年では欧米の販売子会社が中心となり、食品スーパー、オフプライスリテーラー、そしてドラッグストアなどの業界にターゲットを絞って、コト売りを推進しています。これらのお客さまの多くがグローバル展開しており、サトーグループのグローバルな営業やサービス体制が優位性として活かされています。

市場環境としては、日本と同様に、ここ数年増加傾向にあったEコマースが成長スピードを増しています。お客さまは、デジタルとリアルを融合させた効率的かつ安心・安全なオペレーションの実現という、新たな課題への対応を迫られており、私たちのコト売り、ソリューションへの期待が高まっています。

これを受け、お客さまの「真のお困りごと」を把握するため、営業担当者が現場での情報収集に一層注力するとともに、上位システムとの連携が重要となることからシステムエンジニア部門の強化を進め、マーケティング部門と連携して有望なソリューションの横展開を加速させています。市場戦略部はこれらの取り組みを有機的につなげ、お客さまのビジネスの変革につながるソリューションの提供に、一丸で取り組んでいます。



2020年度の主な取り組みと成果

2020年度は、営業担当者が徹底してお客さまの「お困りごと」を把握する、そして、そのお困りごとを解決するソリューションを、サトーグループのグローバルでの知見・経験を結集して全員でつくり上げていくというコト売りへの意識が部門、チーム、メンバーに浸透しました。コト売りによって、グローバル展開する大手小売企業や、米国内でチェーン展開するコンビニエンスストアなど新規のお客さまの開拓が進んでいます。

今後のめざす姿

サトーグループのリテール向けビジネスは、現場で必要とされる業務効率化のみならず、消費者の快適な暮らしまでをタギング技術・自動認識ソリューションで支援し、新たな顧客価値の向上をめざしています。今後も、デジタルとリアルの融合などにより、お客さまのビジネスは絶えず変化し、課題も変化し続けていきます。お客さまのビジネスが変化する時はサトーのビジネスが進化する時と捉え、私たちもさらに先に進んでお客さまの課題解決を支援し、消費者のSmart Livingの具現化をめざしていきます。

マニュファクチャリング市場

Tagging for Sustainabilityを実現するためのシナリオ

現在：製造現場の業務を改善 → **中期**：あらゆる現場データの収集と意図ある可視化の実現 → **長期**：メーカーと消費者がつながる環境の実現

日本

強みと特長

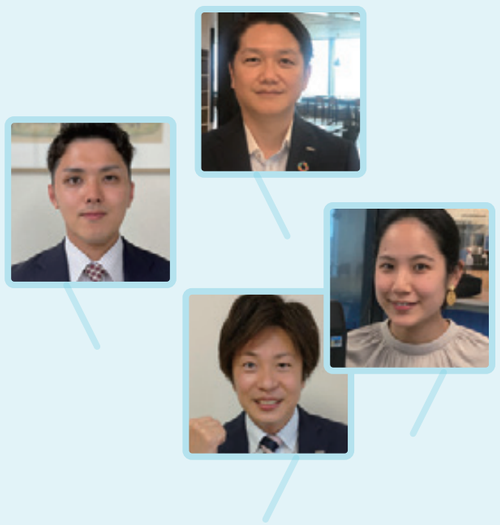
- 幅広い業界（自動車、化学、鉄鋼、電機、電子、住設など）のカバレッジ力と業種を超える連携力
- お客さまのさまざまな現場課題に対応するインテグレーション力

市場環境と戦略

サトーグループにおける日本マニュファクチャリング市場では、幅広い業界をカバーしており、お客さまの現場に関する知見やソリューション提供の実績・ノウハウも豊富です。日本事業の売上高や粗利益に占める構成比もそれぞれ30%以上と高く、その動向が日本事業全体の業績にも影響します。

消費者の嗜好の多様化により、モノづくりにおけるさらなる柔軟性・品質・コスト・納期順守が強く求められており、効率化、合理化、品質の強化を実現するためのソリューションの登場が多くのモノづくりの現場で切望されています。

私たちは、これらのお客さまの現場課題に対して、RFIDや自動化といったソリューションを用いた入出庫作業の効率化やトレーサビリティの強化、位置測位技術を駆使してモノや人の動きをリアルタイムで可視化することによる現場課題の洗い出し・改善活動などの支援を行っています。



2020年度の主な取り組みと成果

新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響を受け、多くのお客さまにおいて生産活動が停止したり、投資意欲が大幅に減退したりしました。これにより、特に上期はプリンタ、サプライともに需要が落ち込みました。

一方で、パンデミックの影響によって、サプライチェーンの可視化ニーズや生産性向上に対する需要が加速したことを受け、RFIDや自動化に関する提案に注力しました。例えば、自動車業界では、ユニット部品のトレース品質向上の用途や、リターナブル輸送資材の管理用途でのRFID提案を商談化することができました。また、化学業界においては、半導体材料など好調なファインケミカル分野への自動化やRFIDによる工程改善などの提案を進めました。

今後のめざす姿

パンデミックの影響を受けて、短期的には業界によって回復の速度にばらつきがあり、全体的な成長には少し時間を要するとみています。モノづくりにおいては、消費者の嗜好の多様化やEコマース活用の拡大によって、多品種・小ロット生産へのシフトが今後さらに加速すると予想しています。加えて、脱炭素やサーキュラーエコノミーなど社会からの要請もますます重要度や緊急度が高まっています。その変化に対応できる柔軟性や課題解決力が企業価値に直結すると考えています。サトーは、お客さまの現場におけるアナログデータをデジタル化し（与え）、集積し（つなぐ）、可視化（活かす）することで、個々の現場やサプライチェーン上の生産性向上、環境保全といったさまざまな課題の解決に貢献していきます。

海外

強みと特長

- 長年にわたり築き上げたグローバルカバレッジ（26の海外販売子会社、90カ国以上をカバー）
- 各現場でのタギングによるサプライチェーン上でのトレーサビリティの実現

市場環境認識と戦略

サトーグループにおける海外マニュファクチャリング市場では、グローバルで製造業のお客さまのオペレーションを支援しています。日系製造業がお客さま基盤の多くを占める国もあれば、外資系やローカルの製造業のお客さまが多い国もあります。海外事業に占める売上の構成比は28%と、リテール市場に次いで大きな市場です。

ここ数年の世界的なDX推進に新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響も加わり、デジタル化が急速に進展しています。お客さまの製造現場では、スマートファクトリーの構築を目的に自動化などの施策が進んでいます。しかしながら、パンデミックの影響による急激な巣ごもり需要増や、種々の問題発生による生産停止など、これまでに経験したことのない需給の変動を目の当たりにしています。サトーグループは、このような課題の解決に向けて、自社生産RFIDやAEP※搭載のインテリジェントプリンタなどを用いたタギングソリューションをお客さまに提案し、お客さまのグローバル・サプライチェーンの構築をサポートしています。

※ AEP（Application Enabled Printing）：
プリンタに内蔵された知能がラベル発行作業を最適化。PCを介さずにプリンタ単体で他のシステムとの連携も可能。

2020年度の主な取り組みと成果

2020年度は、自動車業界がパンデミックによる操業停止の影響により、サプライ需要や設備投資が減少傾向になることが予測されたため、巣ごもり需要やテレワーク、そして、5G関連などの需要増が見込まれた電機・電子業界へ積極的にソリューションを投入しました。市場戦略部および各国の業界担当者の知見を活かし、潜在的な課題を発掘する手法やソリューション提案の進め方、成功事例の横展開などに取り組みました。その結果、ベトナム、マレーシア、インド、中国などを中心に、電機・電子業界との取引を伸長させることに成功し、新規顧客やソリューション提案の実績を積み上げることができました。



今後のめざす姿

さまざまな製造業の現場におけるタギングの広く深い知見や導入の経験、そしてグローバルな販売・保守体制といった優位性を持つサトーグループへの期待は高まっています。今後より一層、これら優位性を活かし、世界中のお客さまの現場とサプライチェーンにおいて私たちのタギングソリューションをご活用いただき、課題の解決をサポートしていきます。

サトーグループにおける海外マニュファクチャリング市場では、「Connected & Flexible」をコンセプトに、ITやプラットフォーム、生産設備や検査機器などとの協働性を向上させ、デジタル化の加速や、環境との共生を志向するお客さまにとって必要不可欠な存在となることをめざします。

フード市場

Tagging for Sustainabilityを実現するためのシナリオ

現在　法令遵守を支援し、食の安心・安全を実現

→

中期　食のサプライチェーンの最適化に貢献

→

長期　人々の健康で高品質な食文化の実現

日本

強みと特長

- 幅広い商材（ハードウェア・サプライ・シール・保守）を活かしたトータル提案とお客さま接点の多さ
- お客さまの現場課題に合わせたフレキシブルな対応とタギング技術を組み合わせたソリューション提案

市場環境と戦略

サトーグループにおける日本フード市場は7割以上を食品製造業が占めており、残りが外食や一次産業となっています。本市場においても、人手不足や新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響を受け、生産性向上へのニーズが高まっています。そのほか、食の安心・安全に資するトレーサビリティ強化や、2021年6月に完全施行された食品衛生法への対応など、法令順守のために増大する管理業務の効率化がお客さまの課題となっています。加えて、食品ロスの削減も取り組むべき課題の一つとなっています。

サトーグループはこれらの課題に対して、工程の自動化や、法令順守への対応ソリューション、そして食品トレーサビリティを支援するソリューションの提供に注力しています。



2020年度の主な取り組みと成果

パンデミックの影響による巣ごもり需要増大に伴い業容を拡大させているリテール向けの食品製造業などのお客さまに対し、サトーが得意とする出荷工程の自動貼り機の導入や、「Trace eye® FOOD-Pro」などトレーサビリティに関するソリューションを積極的に提案して商談数が増加し、実績を積み上げることができました。また、RFIDを使用した農林水産省や経済産業省の実証実験に参画し、サプライチェーンをまたぐモノのID管理や温度などの状態管理など、新たなビジネスの基盤づくりにも取り組みました。

今後のめざす姿

今後は、安心・安全に加えて、消費者ニーズの多様化やフードロスの削減など、ますますサプライチェーン上での食品の管理やその最適化対応が重要になります。私たちの役割も大きくなっていくと考え、これまで以上に積極的に取り組んでいきます。

具体的には、食品サプライチェーンの上流において原材料にタギングし、調達から生産、そして消費または廃棄まで追跡可能な状態にするトレーサビリティの実現です。その実現に向け、中期的には農業や畜産・水産業など一次産業から小売・外食までを、そして長期的にはその先の消費者や廃棄までの食品サプライチェーンをタギングによってデータでつないでいくことを構想しています。

海外

強みと特長

- 農業や畜産・水産業など一次産業産品へのソリューション提案の実績とタギング技術
- ベンダーマーキング（店舗出荷前の値札取り付けなどの作業）におけるグローバルな知見・ノウハウ

市場環境と戦略

サトーグループにおける海外フード市場は、欧州での取り組みの歴史が長く、特にファストフードやコーヒーチェーンなど外食業界での存在感を高めてきました。新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響によって短期的には厳しい環境にあるものの、中長期で捉えると、食の安心・安全への意識がグローバルに高まって管理業務を厳格化するお客さまが増えており、機会は豊富にあります。食を扱う企業は、法規制の順守や安全対策を行うだけでなく、それらの取り組みを消費者に伝えて信頼を獲得していくことが不可欠な時代になっています。つまり、サプライチェーンでの情報管理とその提供がフード業界の課題となっているのです。それらの課題解決に向け、サトーは対象商品に最適なタギングを行って産地国と消費国をつなぐことで、必要な情報をお客さま、そして消費者にお届けしていくソリューション提案に努めています。



2020年度の主な取り組みと成果

2020年度は、パンデミックの影響を受けながらも比較的好調に推移したファストフード業界向けに、「FX3-LX」などプリンタの拡販に加えて、デリバリー業務増加を受けた封留めシールや従業員の体調管理などのニーズに即したソリューションの開発と、グローバルな拡販に注力しました。そのほか、RFIDを用いたワインの在庫管理ソリューションの開発・提供にも取り組みました。この「ワインボトルRFID」のアプリケーションは、より速く、かつ正確に、ワインの棚卸しができる省力化システムで、RFID導入後は読み取り時間の大幅な短縮とそれによる人員最適化を計画しています。

コロナ禍においても、状況の変化に迅速に対応して一定の成果を残すことができた背景には、2018年度より定期的に開催しているフード市場に特化したグローバル情報共有会議があります。各国で発生した主な案件を素早く共有して個々の活動に活かすことが習慣化できていたことが、厳しい環境下での案件創出につながりました。

今後のめざす姿

サトーグループの海外フード市場は、食品製造業などエッセンシャル企業を多く含む市場であることから、新たにターゲット化して注力する販売子会社が増えています。サトーのタギング技術やその活用ノウハウを各国のフード市場に展開していくことでサプライチェーンをデータでつなげ、フードロス削減をはじめとした食の最適化対応に貢献すべく、取り組みを進めていきます。

ロジスティクス市場

Tagging for Sustainabilityを実現するためのシナリオ

現在　物流現場の各工程の生産性を追求し、庫内全体のQCD※向上に貢献

中期　物流起点でサプライチェーン上のムリ・ムダを解消

長期　ライフラインとしての物流業界に貢献

※ Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）

日本

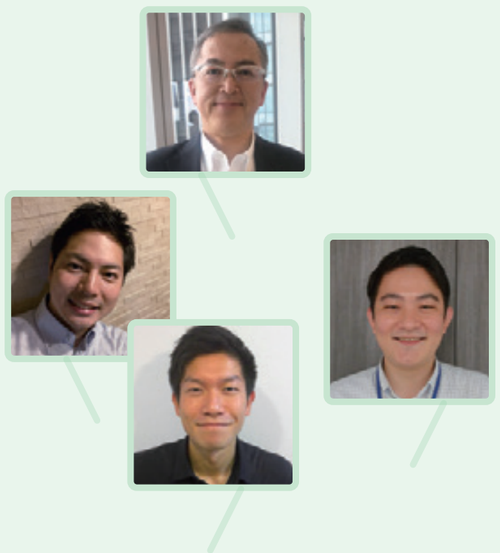
強みと特長

- 物流現場の可視化・省人化のノウハウ・知見
- デジタル化提案による物流現場の機能・生産性向上

市場環境と戦略

サトーグループにおけるロジスティクス市場では、運輸、卸、倉庫、3PL※といった業界をカバーしています。ここ数年のロジスティクス市場は、これら業界におけるDXの進展やEコマースの拡大など、その成長や変化が加速しています。市場が成長する一方で、お客さまが抱える人手不足や従業員の高齢化、環境負荷の増大などは社会問題にもなっており、経営環境の厳しさが増しています。サトーグループのソリューションは、入荷・入庫・棚卸、流通加工、ピッキング・検品、梱包・出荷と、適用可能な工程は広範囲に及んでおり、各工程への「点」の提案から、「線・面」の提案へとつなげられることが強みとなっています。この強みを活かした自動化・デジタル化ソリューションにより、お客さまの課題解決の支援を進めています。

※ 3PL（Third（3rd）Party Logistics）：第三者企業に物流関連業務を委託すること



2020年度の主な取り組みと成果

2020年度のロジスティクス市場では、Eコマース需要に、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響による巣ごもり需要が加わり、市場全体の出荷量が増加した結果、ラベル自動貼付機「タフアーム®」などの人手不足解消やソーシャルディスタンスの確保につながる自動化案件が伸長しました。「タフアーム」は単体での提案に加えて、製函や封函など、その前後の工程の自動化も含めてワンストップで提案する機会が増加しました。そのほか、パンデミックの影響を受けてEコマース対応を始めるお客さまも現れ、現場オペレーションやシステムの見直しなどの需要も発生しました。また、フリマアプリによる個人間の売買が飛躍的に伸長し、匿名配送対応の荷札印字用プリンタの需要が拡大しました。

今後のめざす姿

サトーグループは、個々のお客さまの現場の生産性向上に向けて、自動化などのソリューション提案を推進していくとともに、ロジスティクス業界全体のサプライチェーンを俯瞰し、ムリ・ムダをなくしたスマートでシームレスな物流の基盤づくりをめざしていきます。その実現に向けては、サトーの強みである「タギング」を進化させていくことが必要であり、今後は、音声や画像認識、位置測位などの技術を持ったパートナー企業とアライアンスを強化するなど、新しいソリューション開発に取り組んでいきます。

COLUMN

日野自動車株式会社様

自動車部品の入庫作業の生産性が27%向上

トラック、バスに特化した自動車メーカーである日野自動車様。安全な自動車の運用には日頃のメンテナンスが欠かせません。メンテナンスには、数万点に上る部品が必要で、日野グローバルパーツセンターには、毎日のように大量の部品が入荷されます。これまでは、ベテランのカンとコツに頼った状態で入庫作業が行われ、新人が育ちにくく、作業習熟の改善が急務となっていました。

この改善に向けて、サトーは日野自動車様の現場や課題、めざす姿を理解し、最適なソリューションとして「Visual Warehouse®経路案内ソリューション」を提案。部品の入庫作業の生産性を27%向上させるとともに、誰もが容易に作業できる環境づくりをお手伝いしました。

現在、日野自動車様では、経営戦略「Challenge2025」に基づいて、SDGsを意識した「サステナブルなバリューチェーンの構築」という具体的なアクションを推進中です。日野グローバルパーツセンターは、「部品供給」というバリューチェーンの最前線において持続可能性を追求されており、サトーもタギング・ソリューションの提供を通じて、この実現をお手伝いしていきたいと考えています。

システムの専門家でない当社にとって、サトーのような存在は、欠かせないと言えるでしょう。今後も新たな提案が増えることを期待しています。

日野自動車株式会社
日野グローバルパーツセンター
グローバル物流部　部長
上野 享祐 様



BEFORE

- ベテランの カンとコツに頼っており、**新人と作業効率に数倍の開きがある。**
- 新人の教育に**2週間以上もかかってしまう。**
- レイアウト変更をすると覚え直しになるため、**なかなか変更できない。**

AFTER

- **新人でもベテランに近い作業効率を実現。** ベテランの作業効率も向上。
- **教育に要する期間が最短1日に短縮。**
- **覚え直しの必要がなくなり、レイアウト変更による生産性向上も実現。**

EGグループ様

安心・安全のために、ブランドで統一したラベリング表示

EGグループ様は、北米、欧州、オーストラリアの10カ国で6,000以上の店舗を展開する世界有数の独立系コンビニエンスストアです。

店舗へ足を運んでくださるお客さまは、その利便性だけでなく、高品質で新鮮かつ健康的な食品の提供も期待しています。この期待に応えるとともに、食品の安全基準を順守していくために、EGグループ様では、原材料表示や期限表示のソリューションを検討。さらに、クラウドに接続されたデータベースを利用した食品の安全性や衛生面の管理や、お客さまが最高のサービスを受けられるようにする構想も進めていました。

これらの要件をかなえるソリューションとして、サトーのラベルプリンタ「FX3-LX」を採用いただきました。プリンタに搭載されたインテリジェント機能によって、従業員はローカルデータベースから食品表示に必要な情報の検索や定期的な更新が容易にできるようになります。生産性や安全性の向上に寄与する「FX3-LX」は、ヨーロッパの30以上のEGグループ様のベーカリーに導入されています。

私たちの最大の課題は、ブランドの一貫性と食品の安全性を高度に両立させることでした。「FX3-LX」を導入したことで、私たちの店舗では、新鮮な食材を最高の品質でお客さまにお届けすることができるようになりました。大型液晶パネルの操作性も良く、従業員がスピーディに商品を探し出せるようになりました。

EGグループ
ブランドマネージャー
Inge Visser 様





ヘルスケア市場

Tagging for Sustainabilityを実現するためのシナリオ

現在 患者さんの安心・安全を実現 → **中期** 病院内の働き方改善に貢献し、患者さんの満足度向上を実現 → **長期** 人生100年時代を豊かに生きるための環境を提供

日本

強みと特長

- 医療機関（病院など）における高い市場シェアと豊富なお客さま接点
- 自動認識技術を軸に、新たなタギングソリューションを創出する独自の立ち位置

市場環境と戦略

医療機関向けプリンタやサプライの国内市場は、成熟化による競争圧力が高まる中、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響による需要減少が加わり厳しい状況にあります。サトーグループは本市場において、医療機関、医薬品および医療機器メーカー・卸、臨床検査センター、クリニックなど、市場全体のサプライチェーンに関わる業界を広くカバーしています。

パンデミックの影響によって、安心・安全の担保や人手不足への対応など、お客さまの課題は深刻化しています。これを受け、サトーグループはプリンタなどの提供のみならず、位置測位技術やセンサー技術を掛け合わせて感染対策をサポートする「IoT手指衛生モニタリングシステム」などの新たなソリューションの医療機関向け展開を進めています。また、医薬品や医療機器メーカー・卸、臨床検査センターなどに向けては、産業用プリンタや自動化ソリューション、RFIDなど、底堅いニーズのある生産性向上に資するソリューションの提供に注力していくことで事業拡大を図っています。



2020年度の主な取り組みと成果

2020年度は医療機関を中心に訪問営業が難しい中、オンラインによるソリューションの説明会や個別面談など、デジタルツールを駆使した営業スタイルへと働き方のシフトを推し進めました。体調管理システム「@Form」や「検温シール」などのコロナ禍のお客さまの課題解決につながるソリューションの提供に注力したほか、コロナ禍でも比較的堅調な医薬品や医療機器メーカーに重点的に販売することで、前年度比で増益を果たすことができました。

今後のめざす姿

将来に目を向けた取り組みとして、RFIDを使用して医薬品の製造から消費までのサプライチェーン全体の流れを一括管理する革新的ソリューション「Tag4Link」構想をパートナー企業とともに進めています。「Tag4Link」は、医薬品ボトルや薬液パックといった副資材にRFIDタグを埋め込み、消費者である患者さんの服薬状況までの可視化をめざした取り組みで、サプライチェーンの最適化や、人生100年時代に向けた社会基盤の構築に貢献するものです。さらに「Tag4Link」構想を起点として、副資材のリサイクルやリユースなど、循環型経済に貢献していくことも視野に入れています。

海外

強みと特長

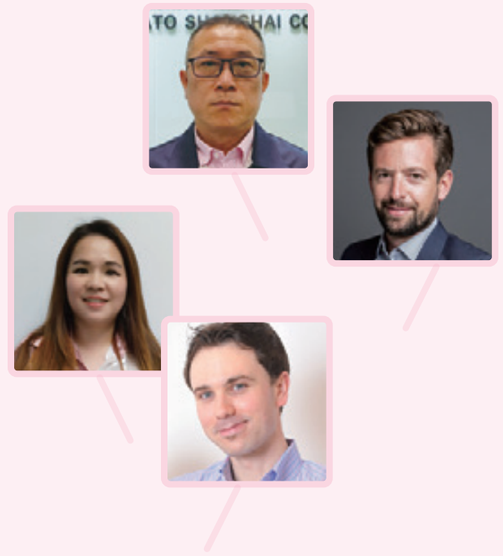
- 医薬品や医療機器業界のサプライチェーンでの豊富な実績と、そこから生み出される提案力
- 業界の新規格に適合するソリューション提供を可能にする幅広い商材と、それを実現する体制

市場環境と戦略

サトーグループにおける海外ヘルスケア市場は、主に欧州やアジア・オセアニア地域が中心となります。海外事業における売上高構成比は6%強と高くはありませんが、人手不足への対応や安心・安全の担保に資する効率化やモノと人の動きの可視化、サプライチェーン管理など私たちが解決をお手伝いできるお客さまの課題は多くあり、ポテンシャルが高い市場です。

海外ヘルスケア事業では、各国で業界ごとのポテンシャルや内部リソースを見極めて注力分野を選定しています。例えば、アジアの販売子会社では医療機関向けに患者さんに装着するための「RFIDリストバンド」などの非接触型のソリューションを、欧州やオセアニアでは医療機器や医薬品業界向けにPJM※RFIDを用いたサプライチェーンの改善提案などに注力しています。また、血液の分野においてもPJM RFIDを用いた管理ソリューションパッケージを強化し、ターゲット国の血液機関への販売強化に取り組んでいます。

※ PJM（Phase Jitter Modulation）：一般にRFIDの弱点とされる金属や液体の影響を受けにくく、また積層状態での読み取りに強いなどの優位性を持つRFID技術



2020年度の主な取り組みと成果

2020年度は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックの影響を受け、主に医療機関においては厳しい状況が続きましたが、比較的堅調な医療機器や医薬品業界で、上述のPJM RFIDをてこに積極的な営業を展開しました。全体では、既存のお客さまに向けてコト売りを推進した結果、複数の課題を相談されるなど取引の深化・拡大が進むとともに、新規開拓にも注力し、数件の大型案件を受注することができました。以上により、売上は前年度を上回って着地させることができました。

今後のめざす姿

サトーにおける海外ヘルスケア市場は、ポテンシャルが高いものの、各国・地域で発展段階や競合状況などさまざまな違いがあり、日本のヘルスケア市場のように全ての業界をカバーすることは現実的ではありません。国ごとに強みを発揮できる業界・用途に絞ると同時に、グローバルで展開しているお客さまに対しては、各国で均一の商品や保守の供給を進めるなど、サトーならではの強みを活かして事業を拡大していきます。

サトーグループは、ニューノーマルの世界で患者さんが安心できる医療の実現に向けて、「Patient Safety」をコンセプトに掲げています。同時に、病院など医療機関や医療従事者を取り巻く環境を支え、患者さんの負担を軽減する新たなスマートソリューションの導入を加速させていくことで、「Patient Happiness」の実現もめざしていきます。

グローバルマーケティング

ミッション

サトーグループのグローバルマーケティング部門のミッションは「売れる仕組み」の構築です。お客さまを中心に据え、グローバルに関連部署と深く連携しながら現場力を発揮することで、お客さまの課題に寄り添ったコミュニケーションを推進しています。

お客さま購買行動の変化

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、在宅勤務を余儀なくされてオンライン商談が増える中、お客さまの購買行動にも変化が見られます。お客さまは、従来、営業担当者の訪問を受けて商品・サービスに関する情報収集や候補の選定を行っていました。しかし現在では、ウェブサイトやウェブ広告、ウェブセミナー、メールマガジンといったデジタルを活用した情報収集・候補選定へと変化しています。つまり、見込み顧客の獲得・育成や、商談化といったお客さまとの接点が、営業担当者による対面の活動から、デジタルマーケティングへと大きくシフトしてきているのです。

戦略と具体的な取り組み

こうしたお客さまの購買行動の変化に伴い、マーケティング部門では、①グローバルで商談創出するためのマーケティングスキルの強化、②「コト売り深化」のためのコンテンツ強化・拡充、③お客さまから第一想起されるためのブランディング強化、そして④営業とマーケティングをつなげるインフラの確立、の4つを戦略に据え、グローバルに日々活動を進めています。

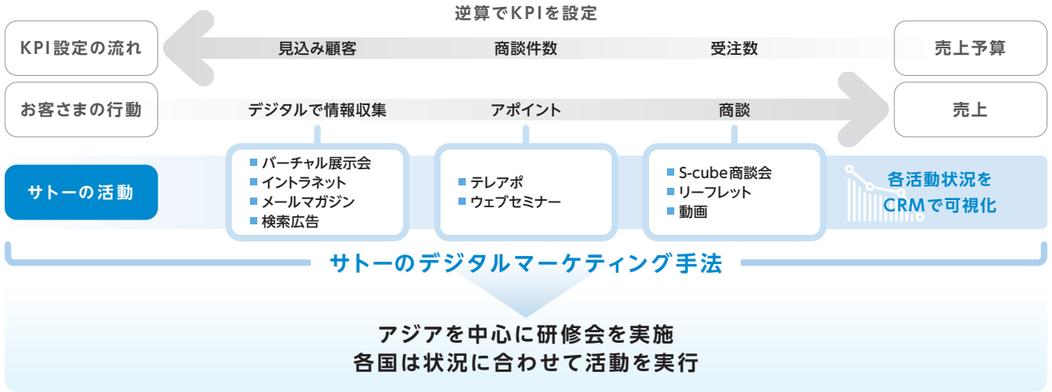


例えば、①グローバルで商談創出するためのマーケティングスキルの強化においては、海外販社に対してデジタルツールを活用したマーケティング手法の浸透に取り組んでいます。具体的には、売上目標から逆算した商談件数をKPIとし、「お客さまが購買時にどのように情報を集め、行動するか」をベースに、「どのタイミングで、どのような活動でアプローチするか」など、市場や業界・用途ごとに、主に日本で培ったデジタルマーケティングの知見を体系化。これをベースに、海外販社のトップや営業、マーケティング担当者と共に商談創出につながる、より戦略的かつ実践的な研修を国別に行い、それぞれが自国の状況に沿ってローカライズし実行しています。

②の「コト売り深化」のためのコンテンツ強化・拡充では、市場別戦略の実行スピードを、営業ツールにより後押しすることを目的に取り組んでいます。その一つとして、海外商談成功事例発表会「Stories of Success」があります。これは、海外販社で「コト売り」によって成功させた商談を営業担当者自らが、現場での課題、解決方法、商談の進め方や成功のポイントをオンラインでグローバル各拠点の営業担当者に向けて発表します。2020年度より、1～2カ月に1回のペースで開催しています。世界中から200人以上が集い、参加者は各市場・業界で発表者がどのように現場力を発揮しながらコト売りを進めたかを具体的に捉え、自らの営業活動に活かしています。

2021年度は、前年度に収集した参加者・発表者からのフィードバックを基に改善を図るとともに、紹介のあったソリューションを営業活動ですぐに実践できるよう、スピード感を持って営業ツールを作成して展開を図ります。

デジタルを活用したマーケティング手法



海外成功事例共有会「Stories of Success」



今後の課題と取り組み

商談を創出し、売上の最大化を図るためには、営業とマーケティングの連携の重要性はこれまでにないほど高まっています。そこで営業戦略に基づいた、見込み顧客創出→育成→商談→受注までのKPIを設定し、マーケティング施策設計の土台とします。

また、各国マーケティング担当者がCRM※を活用し、KPIの進捗を管理することで効果を計り、マーケティング施策の検証・改善を行って業績への貢献度を明確にしていくことをめざします。

※ CRM(Customer Relationship Management):顧客関係管理

TOPIC

Stories of Successが「Credo Awards World Cup 2021」Non-Sales部門のファイナリストに選出

サトーグループでは毎年、企業理念推進室が主体となって「Credo Awards World Cup」を開催しています。世界中の従業員が参加して「互いに連携して学び合い、クレドの体現による挑戦行動」を発掘し、称賛して共有することが本アワードの目的です。

「Credo Awards World Cup 2021」のNon-Sales部門のファイナリストに、「一つの成功を世界の成功へ! グローバル成功事例共有会 Stories of Successの開催」をテーマにしたマーケティング部門の担当者が選出されました。



選出された
マーケティング担当者

価値創造基盤

お客さまへの提供価値を持続的に創造するための基盤となっているのが、人財育成や働き方改革、ダイバーシティ&インクルージョンといった社内の取り組みと、人権の尊重やステークホルダーとの対話、社会との調和、サプライチェーン・マネジメントといった社外の取り組みです。新型コロナウイルス感染症拡大の影響で生じた新たなニーズにものっとった取り組みを推進するとともに、企業価値を向上させるための変わらぬ取り組みも進めています。ここでは、その一環として、国内・海外拠点の人財育成の施策をご紹介します。

考え方

サトーグループは、競争力の源泉である「現場力」とその土台である企業理念を実践して、お客さま価値を創造し続ける人財であふれる組織を実現し、事業の持続的な成長を生み出すことをめざします。

私たちを取り巻く環境変化のスピードは飛躍的に速まっており、従来のやり方や成功パターンをいったん白紙に戻し、新たな知見や方法論を獲得していくことが求められています。そのためには、従業員一人一人が「自ら考え行動し(自立)、変化を起こせる(自律)人財(ジリツ人財)」となることが不可欠です。教育を通じた能力開発に加え、獲得した能力を、仕事を通じて発揮できる機会を創出していくことで実践力が身につくと考えています。

実践力の一例を挙げます。私たちはこれまでお客さまの現場で課題を把握して解決策を講じてきましたが、コロナ禍により直接足を運ぶことが困難となり、強みである「現場力」が損なわれました。しかし、そこで歩みを止めることなく、ITの活用、対話力や発信力の向上などを通じて「現場力」を補完し、新たな営業スタイルにつなげてきました。このような試行錯誤の繰り返しは、振り返ってみれば大いなる成長の機会であったと言え、これからも学びと実践のサイクルを回し続けていきます。

また、サトーグループは45年間にわたって受け継がれている独自の制度である三行提報(詳細はP.26参照)を通じた提案や改善をベースに、小さな変化を奨励しています。さらに、人財の質や属性の多様化を加速し、異なる考え方や価値観の交差によるイノベーションを促進し、これを企業文化に昇華していきます。

実際の取り組み

日本

1.「サトー働きがいアンケート」の実施

従業員一人一人が自立・自律(以降、ジリツ)し、仕事に対して高い貢献意欲を持っていることが組織の持続的な成長につながります。従業員エンゲージメントは、従業員の主体性や会社との結び付きの強さ、信頼度を表し、業績と相関があることも実証されている指標です。サトーグループにおいても「サトー働きがいアンケート」として、2020年度より測定を開始しました。エンゲージメント指数の把握に加え、それを構成する因子ごとのスコアを定量化し、部署や役職、年齢など属性別の強みと課題分野を特定することができました。調査結果は社内に公表するとともに、人財主管部門を中心に主要部門に働きがい向上リーダーを置き、課題解決の取り組みを展開しています。今後も年に2回実施し、定点観測と改善を続けて、持続的に働きがいを高めていきます。

2.「サトーキャンパス」の立ち上げ・推進

中期経営計画に掲げる人的資産の強化のため、人財育成と企業文化浸透を促進するための機能として「サトーキャンパス」を立ち上げました。これは教育研修に限定せず、異動や配置などの施策を含む総合的な人財開発の取り組みであり、個と組織、組織と組織をつなぐ場を提供します。



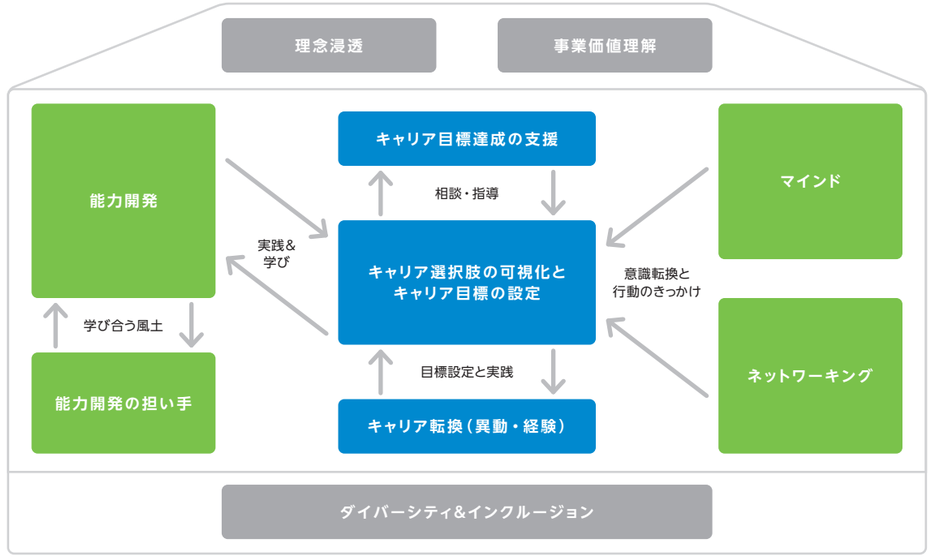
2021年7月に専用サイト開設。取り組みの全体像や、研修の内容やスケジュールなどの情報を網羅的に掲載

サトーキャンパスのミッション

- **求める人財(ジリツ人財)の育成**
- **企業理念への共感と事業価値への理解の浸透**
- **能力発揮と挑戦する機会の提供**

ジリツ人財を育成すべく、施策の中心に従業員一人一人のキャリア目標を置き、企業理念への共感と事業価値への理解の浸透を通して、その実現のために多様な施策を展開します。また、知識・スキルを獲得し、仕事を通じて発揮していくサイクルを実現するなど、能力発揮と挑戦の機会を提供するとともに、変化を称賛し多様性を尊重する風土を醸成していきます。

サトーキャンパス キャンパスマップ



海外

海外人財開発部は人財育成の中核的な取り組みとして、学習・開発を重要な戦略の一つとしています。2018年からは各国のリーダー層を主対象としたリーダーシップ研修など本社主導の学習プログラムを実施しており、各国関係会社から高い評価を得ています。さらに、新しい取り組みとしてSaaSベースのAIを搭載した学習ポータルサイトを構築しています。本仕組みは各対象者の役割、スキル、学習状況などに基づき、カスタマイズされた学習プログラムを自動的に提供します。このプロジェクトを通してサトーグループの教育機会を刷新し、効果的かつ効率的な能力向上をめざします。こうした取り組みは、優秀な人財の保持、さらには獲得にもつながるとともに、人財への投資を行う企業としての基盤構築に貢献すると考えています。

地球環境

地球温暖化などによる気候変動や生態系破壊などによる生物多様性の喪失は、社会の安定への重大な脅威となっています。
私たちは、気候変動の抑制や生物多様性の維持に資する地球環境保全が人類共通の重要課題であるとともに、サトーグループの持続的な企業活動に不可欠であると認識しています。
地球環境を保全するため、環境方針および環境目標のもと、地球環境保全活動をさらに推進していきます。

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

大気への排出

CO_2排出量削減による地球温暖化抑止は、持続可能な社会の実現のために必須の活動となっています。その責任を全うすべく、サトーグループは事業活動におけるCO_2排出量を把握し、具体的な削減策を推進しています。

事業活動における環境負荷低減の目標として、2021年4月に日本政府が表明した温室効果ガスの削減目標を参考としつつ、より踏み込んだグローバル中長期目標を以下の通り設定しています。

2030年度CO_2排出量目標：2013年度対比50%削減

［参考］日本における環境負荷低減の進捗と中長期目標

貢献項目	主要指標	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 目標	2030年度 目標
SCOPE 1※ & SCOPE 2※ によるCO_2 排出量削減	CO_2排出量 ($t-CO_2$)	5,275	4,585	3,951	2,738
	2013年度 CO_2排出量対比	3.7%削減	16.3%削減	27.8%削減	50%削減

※ Scope 1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼、工業プロセス）
Scope 2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

2020年度は、事業活動におけるCO_2排出量が大きく削減されています。その要因として、次の取り組みが挙げられます。新型コロナウイルス感染症拡大に伴うニューノーマルな働き方により、SCOPE 1由来のエネルギー使用量が削減されました。また、2020年9月から日本の製造拠点の中心である北上事業所で太陽光発電システムを稼働させ、同年10月に電力会社を従来の枯渇性エネルギー由来の電力を供給する会社から再生可能エネルギー供給会社に切り替えました。これらの取り組みにより、北上事業所だけで約762 t-CO_2のCO_2排出量が削減されました。

今後は、ほかの物流拠点などにおいても電力消費量の少ないLED照明への設備切り替えや、電力消費量の高い拠点への再生可能エネルギー導入に向けた検討を行うとともに、社有車をガソリン車からエコカーへ順次切り替え、2030年度での2013年度対比CO_2排出量50%削減に向けた取り組みを進めます。


北上事業所事務棟の太陽光発電設備

自然との共生

サトーグループのコアビジネスの一つであるサプライ事業の主力商品（ラベルなど）は、伐採された木材を主原料としていることから、生物多様性の保全および地球環境の回復に貢献するため、自然環境の保護活動を推進しています。

2014年3月より、公益財団法人東京都農林水産振興財団が推進する「花粉の少ない森づくり運動※」の一環として、企業・団体の協賛により森林整備を行う「企業の森」に参画しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で従業員によるイベント参画を自粛しましたが、「企業の森」の森林整備を同財団と協力して進めています。今後も、環境保全につながる事業活動の積極的展開と、森づくりボランティアへの参加を通じて、従業員の環境保全意識の向上を図っていきます。



※ 花粉の大量飛散の原因となるスギ・ヒノキの人工林を伐採し、花粉が約1／100のスギ・ヒノキなどに植え替える活動です。森の循環を促進し、木材の安定供給と林業の活性化も図っています。

TOPIC　日本事業　サプライ商品の生産・物流の最適化による地球環境の保全



サトーグループの日本事業では現在、収益力強化の取り組みを進めており、生産や物流など社内バリューチェーンの最適化は重要な施策の一つです。

地域・市場・業界ごとに最適な商品・サービスをタイムリーに提供するために、特にラベルなど純正サプライの多品種・少量生産、短納期化などを進めており、その生産・物流の生産性向上は競争優位性を左右するものとなっています。事業活動のムリ・ムダの低減はまた、地球環境の保全にも貢献することから、サトー全体の価値創造の取り組みと捉えて注力しています。

現在は、蓄積した注文データや社内の生産・出荷データと、市場戦略部と連携した予測値をベースに、体制整備や商品の標準化などを進めています。2020年度は、大口商品を生産している拠点の工程を分析して自動化を進めたり、ラベル印刷設備へのLED UVランプ導入や印刷手法を改善したりすることで、生産性向上、省エネルギー、廃棄ロス低減につなげました。物流面では、西日本と東日本の自社物流センターを補完するストックポイント（外部委託）を名古屋と福岡に設け、消費地（お客さまの現場）・国内44の製造拠点・物流センターの最適化を進め、納期短縮と同時にCO_2排出量を削減しました。

コーポレートガバナンス

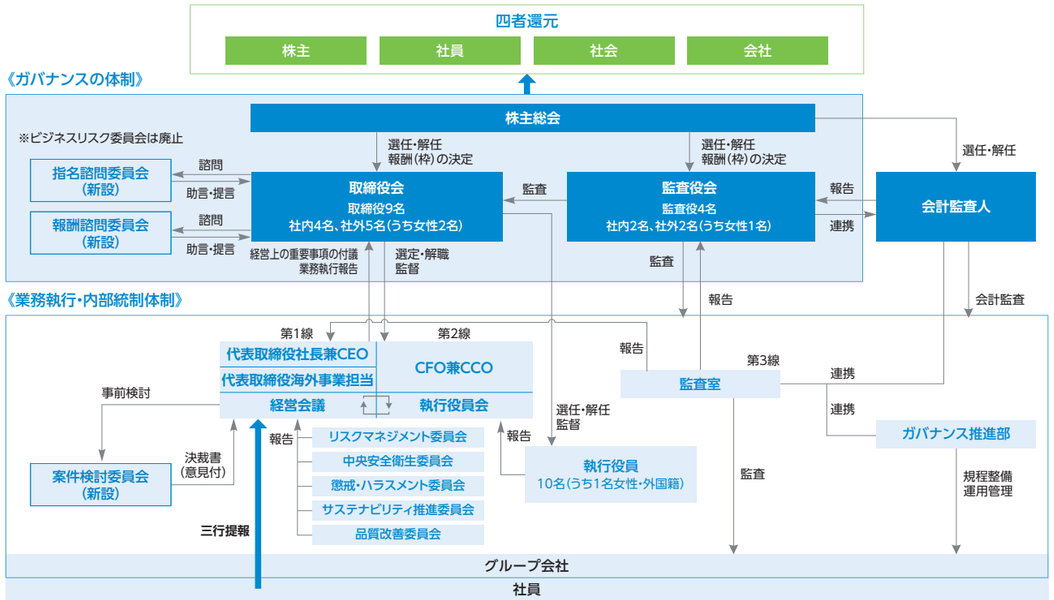
1. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は「お客さまに最も信頼され、お客さまとともに成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること」というビジョンを掲げ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上をめざしており、これを支えるコーポレートガバナンス体制の構築と継続的強化が経営の健全性・透明性・効率性を確保する上での重要課題であると捉えています。この体制の基盤として、当社は監査役による監査機能の強化を図る一方、多様なバックグラウンドを持つ独立社外取締役が過半数となる取締役会構成を実現し、社外役員による透明性の高い経営監督機能の強化を図り、株主をはじめとするステークホルダーのために実効性のあるコーポレートガバナンスの実践に努めています。

2. コーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制図は、以下の通りです。

1 コーポレートガバナンス体制図 （2021年6月末現在）



2021年度コーポレートガバナンス主な変更点

■ **社外役員の積極的な招聘**

■ 当社は、経営監督機能の重要性を早くから認識し、積極的な社外役員の招聘に努めており、社外取締役は過半数を維持しています。



■ **社外取締役による監督機能の強化**

■ **取締役会議長**は**社外取締役**が就任。

■ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の**委員長にそれぞれ社外取締役**が就任。委員の過半数も社外取締役とすることで人事・報酬決定プロセスの透明性および選任・報酬の妥当性確保に寄与。

■ **取締役会は、経営に関する重要な事項の意思決定および各取締役・経営陣の業務執行状況の監督に注力**

■ **執行部体制を、経営会議での意思決定と、具体的な業務執行を司る執行役員会に分離**

■ 経営の意思決定を行う経営会議・執行役員会の役割を拡大し、執行部へ権限委譲を推進。

■ **経営会議は、経営陣の重要な意思決定の質的向上をめざす**

■ 案件検討委員会を経営会議直下に新設。リスクを含め多面的な視点で審議を行う。

■ **執行役員会は具体的な計画の立案、決定、実行、検証を担う**

■ 経営会議で決定された方針に基づき、実行計画の立案とそのスピーディな実行、検証・修正による最適化の役割を担う。

2 取締役会の体制と運営

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

経営監督機能を担う取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、2021年6月末時点において取締役9名のうち執行役員を兼務する取締役は3名、社内非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場から経営を適切に監督できる体制にあります。取締役会は原則毎月開催し、2021年3月期は13回開催しました。また、取締役会審議の充実を図るため、2018年度より取締役会開始前に、取締役会付議予定の重要議題や業界別の営業施策などの説明、あるいは非業務執行役員協議などを行う場として、取締役会懇談会を開催し、議題に関するさまざまな議論を行うとともに、経営状況や業務執行の理解を深めることをめざしています。

取締役会

	非業務執行取締役	業務執行取締役
独立社外取締役	取締役会議長	—
社内取締役		※うち2名が代表取締役

＋

監査役会

	監査役
独立社外監査役	
常勤監査役（社内）	

取締役会では、経営に関する重要な事項の意思決定および各取締役・経営陣の業務執行状況の監督を行うため、法令、定款で定められた事項のほか、経営戦略や経営計画に関する重要な事項を取締役会規程付議事項として明確に定め審議しています。

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

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

以上のガバナンス体制の改正に伴い、従来、取締役会直轄の諮問機関としてリスクの検証・分析を行ってきたビジネスリスク委員会を廃止し、新たに経営会議直下に案件検討委員会を設置、事業投融資、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受など、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・分析を行い、執行部の最高意思決定機関である経営会議審議の質的向上を図っています。

なお、コーポレートガバナンス・コード改訂に対応し、以下の項目について当社の取り組みに関する任意開示を行っています。

【原則2−3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】

当社は、企業理念において「持続可能な世界社会の発展に貢献する」ことを使命としており、自動認識ソリューションを提供する本業と、サステナビリティは不可分と考えています。当社では、CSR・ESG・SDGsなどの取り組みを包括して「サステナビリティ」と定義し、本業による社会貢献で、サステナビリティを推進することをめざしています。この活動を推進していくため、2018年にサステナビリティ基本方針を定め、2019年10月より「サステナビリティ推進委員会」を設置、全社的観点から経営の重要課題であるマテリアリティを整理して課題解決に取り組んでおり、環境のみならず人的資本に関する取り組みも重要なテーマとして取り上げています。なお、推進に際しては、社外有識者とサステナビリティ経営全般について議論し、適宜助言を得ており、定期的に取締役会で進捗を確認しています。

【原則2−4 女性の活躍を含む多様性の確保】

当社は、2021年4月より取締役会の諮問委員会として、社外取締役を委員長とする指名諮問委員会を設置し、中核人財の登用などにおける多様性の確保を最優先課題として議論を進めています。2021年6月18日開催の第71回定時株主総会で承認された新任者を含め、社外取締役および社外監査役においては女性が3名、執行役員においては女性かつ外国人が1名在籍していますが、今後はさらなる多様性の確保に向けて検討を進めていきます。

また、多様性を確保する本来の意味は多様な人財がその能力を発揮し、価値創造につながる活動をリードすることが企業の活力や競争力を向上させるという点にありますが、これは当社の社是である「あくなき創造」と考え方を同じくするものであり、これを支える当社ならではの「三行提報」というユニークな

仕組みを活かし、現場が改善・改革をリードする日々の活動を定着させるべく取り組んでいきます。

【補充原則4−3−4 全社的リスク管理体制の整備及び内部監査部門の活用】

2021年度より経営会議直下に案件検討委員会を設置、事業投融資、株式・固定資産の取得や処分、業務提携や重要な契約の締結、事業の譲渡や譲受など、会社がビジネスを推進する上でとらなければならないリスクの検証・分析を行い、執行部の最高意思決定機関である経営会議審議の質的向上を図っています。これに伴い、従来、取締役会直轄の諮問機関としてリスクの検証・分析を行ってきたビジネスリスク委員会を廃止しています。

また、従前よりグループの事業運営上の一般リスクの未然防止、会社損失の最小化およびリスク発生時の危機対策の立案・実施を目的として、経営会議直下にリスクマネジメント委員会を設置・運営しており、国内外グループ会社を含む全社的リスク管理体制の整備・改善を図っています。

内部監査部門は、監査役会と緊密に連携し適時に報告するとともに、社内取締役へも内部監査結果を報告しています。社内取締役または常勤監査役が必要と判断する場合、取締役会に内部監査部門責任者を同席させ、内部監査結果の報告・審議を行うことができる体制となっています。

【原則4−8 独立社外取締役の有効な活用】

会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上には、客観的な視点から経営の監督が重要であることを認識し、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、2004年には女性社外取締役が就任、その後その重要性が増す中で2015年からは社外取締役が半数以上を占めるに至り、2021年6月18日開催の第71回定時株主総会での承認により社外取締役は再び過半数となりました。なお、社外取締役については、全員を独立社外取締役として東京証券取引所に届け出ています。

社外取締役は、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る観点から、それぞれ異なった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、2021年4月からは社外取締役を取締役会議長に選任し、社外取締役主導による監督機能の強化を進めています。

【原則4−10 任意の仕組みの活用】

当社は取締役、執行役員および高度専門職の選任・解任および報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任強化を目的に、取締役会の諮問委員会として、2021年4月より独立社外取締役が委員長となり、かつ委員の過半数を占める指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

指名諮問委員会では、個別候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定、サクセッションプランの検証・検討を含む取締役会の構成・運営全般に係わる検討を行い、取締役会に対して助言・提言を行います。また、当社にとってのダイバーシティの在り方についても重要なテーマとして検討していきます。

報酬諮問委員会では、取締役等のパフォーマンス評価および報酬案の策定にとどまらず、報酬基本方針や基準・手続きの決定、報酬に関する開示内容の検討を含む取締役等の報酬全般に係わる検討を行い、取締役会に対して助言・提言を行います。また、役員だけでなく、当社従業員のあるべき報酬体系についても検討していきます。

3 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、監査役4名(うち社外監査役2名)で監査役会を構成しています。

各取締役の業務執行が法令・定款に基づいて行われているかを監査するため、取締役会への出席のほか、経営会議をはじめとする社内の重要会議に出席し、各種意思決定のプロセスや決議内容について監査し、必要に応じて意見表明を行っています。また、内部統制システムの整備・運用状況、財務報告体制、各種報告資料の検証・調査のほか、会計監査人の独立性や品質の確認など、多岐にわたる活動を行っています。会計監査人からは四半期ごとに監査結果報告を受けるほか、適宜意見交換および情報の収集を行い、適正な監査ができる環境づくりに注力しています。監査室からは内部監査結果および財務報告に係る内部統制の評価結果を定期的に受け、多面的な評価を実施しています。

監査役会における主な審議事項として、スタートアップ期にある海外子会社の業務運営体制、M&A子会社に対する企業戦略の浸透など、ガバナンス面において本社機構が適切に関与できているか注視しています。このような場合、監査役会は海外統括部門および財務経理部門から定量的、定性的情報を入手・分析し、課題への対処が適切に行われているかを監査し、改善事項があれば経営にフィードバックするとともに、執行部へ改善を要請しています。

また、常勤監査役の活動として、監査対象の事案に対しては、現場に立脚した正しい情報に基づき監査活動を展開するとともに、社外監査役と情報共有し、それぞれ専門的な知見と客観的視点からの意見の下で協議するなど、監査役会を有効に機能させ、また、会計監査人、監査室と連携して、企業の健全で持続的な発展に貢献できるよう活動を行っています。

4 取締役会の実効性に関する評価

当社では、持続的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスが有効に機能しているかを検証し、適切な施策を講じるために、取締役会の実効性に関する分析・評価を行うこととしています。2020年度の取締役会の実効性に関する評価については、当社ウェブサイト［ **ホーム → サトーについて → 企業情報 → ガバナンス → コーポレートガバナンス —2.取締役会の実効性に関する評価** ］にて公表しています。

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

5 取締役候補者等の選任と解任

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

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

取締役の選任・解任は以下の基準に基づき判断しています。

a.社内取締役候補者

執行役員のうち、以下の各要素を保有すると認定される者

- 中長期視点での戦略的判断力(本質を見抜く力、論理的思考力、先見性、決断力)
- 組織をまとめ、変革を促し、完遂させるリーダーシップ(協働、変革、育成をリードし成果につなげる力)
- 自社および社会への高い倫理性と受託者精神(人格・識見、企業理念への共感、私心のなさ)
- ベースとなる主体性と問題意識(市場、事業、自社資源、自らの資質向上)
- 社業に関する十分な経験・知識と横溢な気力・体力(実績、健康)

なお、代表取締役等の候補者については、上記各要素における優れた資質に加え、卓越した実績・成果が求められる。

b.社外取締役候補者

経営、学識、法務、財務など、異なる専門分野を持つ多様性に留意しつつ、以下の各要素を保有すると認定される者

- 事案の本質を見抜き、経営に対して課題を厳しく指摘できる者
- 当社取締役会などへの出席を優先できる者

c.選任・選定手続き

上記基準に基づき、取締役会の諮問に応じて、指名諮問委員会が協議して候補者案を作成、取締役会に対して助言・提言を行う。取締役会は、指名諮問委員会の候補者案をもとに審議を行い、取締役候補の選任、または代表取締役および業務執行取締役の選定を行う。

d.解任・解職手続き

代表取締役等の役割遂行状況が、客観的な情報を含め上記選定基準に照らし著しく乖離すると判断される場合、取締役会の諮問に応じて、指名諮問委員会が協議して解職案を作成、取締役会に対して助言・提言を行う。取締役会は、指名諮問委員会の解職案に基づき合議の上、その役を解くことができる。また、取締役が上記の選任基準の事項を充足しないと認められる場合、取締役会は次期株主総会に候補者として上程しない。

3. 業務の適正を確保するための体制

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

1 内部統制システムに関する基本方針

内部統制システムに関する基本方針は、当社ウェブサイト［ **ホーム → サトーについて → 株主・投資家情報 → 株式・株主情報 —第71回定時株主総会招集ご通知に際してのインターネット開示事項** ］にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/pdf/71_kaiji.pdf

2 内部統制システムの運用状況の概要

内部統制システムの運用状況の概要は、[「コーポレートガバナンス報告書」(P.18)内部統制システムの運用状況の概要]にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/policy/pdf/20210618_governance.pdf

4. 監査役、会計監査人、監査室の連携

監査役、会計監査人、監査室の連携については、[「コーポレートガバナンス報告書」(P.7)監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況]にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/policy/pdf/20210618_governance.pdf

5. 会計監査

会計監査については、[「コーポレートガバナンス報告書」(P.13)③会計監査の状況]にて公表しています。

https://www.sato.co.jp/about/ir/policy/pdf/20210618_governance.pdf

6. 役員報酬

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

1 役員報酬の決定方針

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

1) 取締役会として、経営の重要な意思決定と経営陣の監督を行うことのできる人財を確保・維持できる「報酬水準」とする。
2) 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであり、株主をはじめとするステークホルダーと価値観を共有できる「報酬制度」とする。
3) 取締役会が合理的で公正かつ透明性のある「報酬決定プロセス」を構築し、これを順守する。

2 役員報酬の決定プロセス

以下のプロセスにより、取締役会で合理的で公正かつ透明性のある審議を行います。

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

3 報酬構成

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

	報酬等の総額(百万円)	固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	対象となる役員の人数(名)
取締役（社外役員を除く）	155	133	9	12	4
監査役（社外監査役を除く）	40	40	—	—	2
社外取締役	43	43	—	—	6
社外監査役	15	15	—	—	2

(注) 1. 当事業年度に適用される監査役の報酬限度額は、2019年6月21日開催の第69回定時株主総会において年額70百万円以内と決議いただきました。
2. 上記役員の員数および支給額には、2020年6月に退任した取締役の員数および報酬も含まれています。

なお、2020年度実績に基づく役位別の業績連動報酬比率は以下の通りです。

役位	固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	業績連動報酬小計	評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	75.9%	9.9%	14.2%	24.1%	100%	0%
代表取締役上席執行役員	88.5%	5.0%	6.5%	11.5%	50%	50%
取締役上席執行役員	88.0%	5.2%	6.8%	12.0%	50%	50%
非業務執行取締役（社内）	100%	—	—	—	—	—
監査役（社内）	100%	—	—	—	—	—
社外取締役・監査役	100%	—	—	—	—	—

7. 取締役・監査役のスキルマトリックス

取締役会が備えるべきスキルと、各取締役・監査役のスキル対応関係について、下記3つの観点に基づく8項目に取りまとめました。

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

個々の取締役・監査役のスキル一覧は下表の通りとなります。

				適切に経営・事業をリードするための知見・経験			適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験			持続性を担保するための俯瞰的視点	
	業務執行	独立	氏名	企業経営組織運営	業界知見(営業・技術)	国際ビジネス	財務・会計	法務リスクマネジメント	人事・労務	ガバナンスサステナビリティ	多様性異業種経験
取締役	●	ー	小瀧 龍太郎	●	●					●	
	●	ー	阿部 陽一	●		●	●	●	●	●	●
	●	ー	小沼 宏行	●	●						●
	ー	ー	鳴海 達夫	●					●	●	●
	ー	●	田中 優子	●				●	●	●	●
	ー	●	伊藤 良二	●		●	●			●	●
	ー	●	山田 秀雄	●				●	●	●	●
	ー	●	藤重 貞慶	●		●	●		●	●	●
	ー	●	野々垣 好子	●		●				●	●
監査役	ー	●	横井 信宏	●		●				●	●
	ー	●	永倉 淳一				●	●		●	
	ー	●	八尾 紀子			●		●	●	●	●
	ー	●	久保 直生				●	●		●	

新任社外取締役メッセージ

自動認識技術と「現場力」に裏付けられた価値創造で発展してきたサトーホールディングス株式会社のグローバルな発展に貢献していきたいと考えています。パンデミックや気候変動など世界を取り巻く環境は大きく変化していますが、社是である「あくなき創造」で解決策を生み出していくことが、さらに成長していく礎になると考えます。

当社は90以上の国と地域で事業を展開しており、事業の環境も内的リソースも一律ではありません。事業会社での経営経験などを活かし、健全で持続的な企業価値の向上に尽力してまいります。



社外取締役
野々垣 好子
株式会社ニフコ 社外取締役
株式会社ジーエス・ユアサ コーポレーション
社外取締役

役員一覧

(2021年6月18日現在)

取締役



代表取締役社長兼CEO

小瀧 龍太郎

1988年　2月　当社入社
2007年　7月　当社 執行役員 営業本部プリンタ推進部長
2011年 10月　当社 執行役員 株式会社サトー 取締役 国内営業部長
2012年　4月　当社 執行役員 サトーテクノラボ株式会社 代表取締役社長
2013年　4月　当社 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
2014年　7月　当社 専務執行役員
2016年　4月　当社 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
2016年　6月　当社 代表取締役副社長兼COO 株式会社サトー 代表取締役社長
2018年　4月　当社 代表取締役社長兼CEO(現任)



代表取締役上席執行役員
海外事業担当兼
経営企画担当

阿部 陽一

1980年　4月　三菱商事株式会社入社
2013年 12月　当社入社 社長室長
2016年　4月　当社 執行役員 最高財務責任者(CFO)
2018年　4月　当社 上席執行役員 最高財務責任者(CFO)
2018年　6月　当社 取締役上席執行役員 最高財務責任者(CFO)
2020年　6月　当社 代表取締役上席執行役員 CFO兼CCO
2021年　4月　当社 代表取締役上席執行役員 海外事業担当兼経営企画担当(現任)



社外取締役

野々垣 好子

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



取締役上席執行役員
国内事業担当兼
株式会社サトー
代表取締役社長

小沼 宏行

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



取締役
・経営会議議長

鳴海 達夫

2000年　8月　当社入社 秘書室部長
2001年　4月　当社 管理本部人事部長
2003年　6月　当社 執行役員 経営企画本部企画部長
2005年 10月　当社 執行役員 経営企画本部長兼企画部長
2006年　1月　当社 常務執行役員 経営企画本部長
2007年　7月　当社 専務執行役員 経営企画本部長
2008年　6月　当社 取締役専務執行役員 経営企画本部長
2009年　7月　当社 取締役(現任)
2020年　1月　当社 取締役会議長
2021年　4月　当社 経営会議議長(現任)



社外取締役
・指名諮問委員会委員長

田中 優子

1980年　4月　法政大学 第一教養部 専任講師
1983年　4月　法政大学 第一教養部 助教授
1986年　4月　北京大学 交換研究員
1991年　4月　法政大学 第一教養部 教授
1993年　4月　オックスフォード大学 在外研究員
2003年　4月　法政大学 社会学部メディア社会学科 教授
2004年　6月　当社 取締役(現任)
2007年　4月　法政大学国際日本学インスティテュート(大学院) 教授
2009年　6月　公益財団法人サントリー芸術財団 理事(現任)
2010年　4月　法政大学国際日本学インスティテュート(大学院) 運営委員長
2012年　4月　法政大学 社会学部長
2014年　4月　法政大学 総長・理事長 公益財団法人大学基準協会 理事
2014年　6月　一般社団法人日本私立大学連盟 常務理事
2017年 10月　放送大学 理事
2020年　4月　公益財団法人大学基準協会 常務理事 HOSEIミュージアム 館長(現任)
2021年　4月　法政大学 名誉教授(現任) 法政大学 江戸東京研究センター特任教授(現任) 東京都男女平等参画審議会 会長(現任) 当社 指名諮問委員会委員長(現任)



社外取締役

伊藤 良二

1979年　7月　マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
1984年　1月　同社パートナー
1988年　6月　UCC上島珈琲株式会社 商品開発担当 取締役
1990年　9月　シュローダー・ベンチャーズ 代表取締役
2000年　5月　慶應義塾大学大学院 政策・メディア研究科 特任教授
2001年　1月　ベイン・アンド・カンパニー 日本支社長
2006年　4月　株式会社プラネットプラン 代表取締役(現任)
2008年　6月　当社 取締役
2012年　5月　株式会社レナウン 社外取締役
2013年　1月　エルソルビジネスアドバイザーズ株式会社 代表取締役
2014年　6月　当社 取締役(現任) H.U.グループホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
2020年　4月　慶応義塾大学 総合政策学　非常勤講師
2021年　4月　慶応義塾大学 SFC研究所 上席所員(現任)



社外取締役
・取締役会議長

山田 秀雄

1984年　3月　最高裁判所司法研修所修了
1984年　4月　弁護士登録(第二東京弁護士会)
1992年 10月　山田秀雄法律事務所(現 山田・尾崎法律事務所) 所長(現任)
1998年　5月　太洋化学工業株式会社 社外監査役(現任)
2004年　6月　当社 取締役
2006年　3月　ライオン株式会社 社外取締役
2007年　6月　石井食品株式会社 社外監査役 株式会社ミクニ 社外監査役
2009年　3月　ヒューリック株式会社 社外取締役(現任)
2010年　4月　日本弁護士連合会 常務理事
2014年　4月　日本弁護士連合会 副会長 第二東京弁護士会 会長
2015年　6月　当社 取締役(現任) 公益財団法人橘秋子記念財団 理事長(現任)
2016年　6月　株式会社ミクニ 社外取締役(現任)
2021年　4月　当社 取締役会議長(現任)



社外取締役
・報酬諮問委員会委員長

藤重 貞慶

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

監査役



常勤監査役

横井 信宏

1996年 11月　当社入社
1999年　4月　当社 業務企画本部企画部長
2000年　6月　当社 国内営業本部管理部長
2001年　7月　当社 業務改革推進部長
2002年　6月　当社 取締役物流本部長兼企画管理部長
2003年　6月　当社 取締役専務執行役員物流本部長兼企画推進部長
2004年　4月　当社 取締役専務執行役員CSR室長
2010年　7月　当社 顧問
2014年　6月　当社 常勤監査役(現任)



常勤監査役

永倉 淳一

1986年　4月　当社入社
2006年　7月　当社 経営企画本部総合企画部長
2012年　4月　当社 IR・財務・企画部長
2013年　4月　当社 経営企画室長
2013年 12月　当社 財務部長
2015年　6月　当社 常勤監査役(現任)



社外監査役

八尾 紀子

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



社外監査役

久保 直生

1980年 10月　監査法人中央会計事務所(後のみすず監査法人)入所
1984年　3月　公認会計士登録
1999年　4月　同社員
2004年　5月　同代表社員
2005年　9月　税理士登録
2007年　7月　みすず監査法人退所
2007年　8月　あずさ監査法人(現有限責任あずさ監査法人)入所　同社員(現パートナー)就任
2016年　6月　日本公認会計士協会東京会 副会長
2019年　6月　有限責任あずさ監査法人 パートナー退任 日本公認会計士協会東京会幹事(現任)
2019年　7月　久保公認会計士事務所開設(現在に至る)
2019年 12月　株式会社ビューティーシェアリングテクノロジーズ 社外取締役
2021年　6月　日本土地家屋調査士会連合会 監事(社外監事)(現任) 当社 監査役(現任)

執行役員

上席執行役員
笹原 美徳
最高健康経営責任者(CWO)
株式会社サトー 取締役副社長
モノづくり本部長

執行役員
宇敷 謙二
株式会社サトー 取締役
価値創造本部長

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

執行役員
大西 裕紀
株式会社サトー 取締役
国内営業統括

執行役員
山田 倫靖
最高戦略提携責任者(CAO)
株式会社サトー 取締役
RFID事業本部長

執行役員
弓場 吾朗
海外事業副担当
オセアニア地域事業・Argox統括

執行役員
松本 房晃
最高財務責任者(CFO)
兼 最高コンプライアンス責任者(CCO)

11年間の財務サマリー

3月31日終了の連結会計年度

(百万円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
経営成績											
売上高	78,368	80,536	87,256	96,773	99,831	105,504	106,302	113,383	116,179	116,372	**109,052**
海外売上高比率(%)	23.7	23.0	25.6	29.3	33.2	37.3	36.6	37.8	37.6	36.9	**37.1**
売上総利益	33,018	34,217	36,410	41,180	42,708	44,942	45,022	48,655	50,676	50,179	**45,735**
販売費および一般管理費	28,791	29,564	30,958	34,421	35,264	38,487	38,917	42,405	42,997	42,718	**39,888**
営業利益	4,226	4,652	5,452	6,758	7,444	6,455	6,104	6,249	7,679	7,461	**5,847**
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	6,417	6,830	8,213	9,871	11,044	11,573	11,296	11,814	13,250	13,376	**10,163**
親会社株主に帰属する当期純利益	503	1,953	2,726	4,295	3,763	3,687	3,221	4,074	3,773	△ 1,882	**12,959**
財政状態											
総資産	66,134	74,830	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280	106,447	107,574	103,147	**109,312**
純資産	34,929	36,172	40,205	46,734	53,158	52,155	54,217	56,225	56,668	48,823	**59,462**
研究開発費	1,902	1,859	2,042	2,225	2,292	2,414	2,387	2,994	3,460	3,377	**3,046**
設備投資	5,084	1,836	3,059	6,106	7,372	6,717	5,723	9,044	4,801	3,835	**4,931**
減価償却費およびのれん償却費	2,190	2,177	2,760	3,112	3,599	5,118	5,191	5,565	5,571	5,915	**4,316**
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,595	4,434	3,793	10,589	9,205	6,091	10,769	6,184	9,365	11,259	**5,806**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,283	△ 7,015	△ 984	△ 4,776	△ 6,221	△ 9,596	△ 8,716	△ 3,504	△ 5,212	△ 2,449	**△ 102**
フリー・キャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)	△ 2,687	△ 2,581	2,809	5,812	2,983	△ 3,504	2,052	2,679	4,152	8,810	**5,704**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3	3,273	△ 2,839	△ 1,511	△ 3,062	3,254	△ 1,343	△ 3,458	△ 3,534	△ 1,311	**△ 7,131**
現金および現金同等物の期末残高	10,813	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212	16,757	16,026	16,430	23,379	**22,580**
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	16.71	64.87	90.56	141.57	113.96	110.07	96.07	121.54	112.46	△ 56.06	**385.86**
純資産(BPS)	1,156.88	1,201.02	1,330.77	1,454.90	1,579.15	1,525.09	1,579.53	1,634.69	1,649.86	1,423.30	**1,735.04**
配当金(DPS)	34	35	37	40	45	55	60	65	70	70	**70**
財務指標(%)											
売上総利益率	42.1	42.5	41.7	42.6	42.8	42.6	42.4	42.9	43.6	43.1	**41.9**
営業利益率	5.4	5.8	6.2	7.0	7.5	6.1	5.7	5.5	6.6	6.4	**5.4**
EBITDAマージン	8.2	8.5	9.4	10.2	11.1	11.0	10.6	10.4	11.4	11.5	**9.3**
投下資本利益率(ROIC)	5.8	5.9	6.6	7.6	8.0	6.6	6.2	6.1	7.5	7.5	**5.8**
総資産経常利益率(ROA)	5.7	5.9	7.1	8.6	8.2	6.4	5.4	5.6	7.1	6.2	**5.2**
自己資本利益率(ROE)	1.4	5.5	7.2	9.9	7.6	7.1	6.2	7.6	6.9	△ 3.6	**24.4**
自己資本比率	52.7	48.3	51.7	53.7	55.6	52.8	50.8	51.5	51.5	46.3	**53.3**
有利子負債比率(D/Eレシオ)※	24.9	38.2	31.8	23.5	18.7	31.5	32.1	30.6	28.8	38.6	**26.5**

※ リース債務、ゼロクーポン債(転換社債)を含む

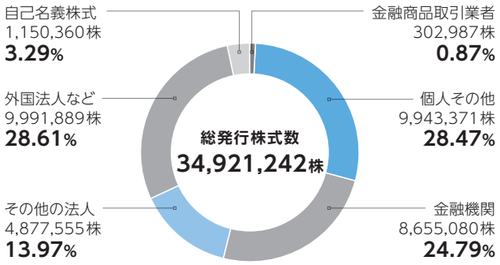
株式情報

（2021年3月31日現在）

株式の状況

発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式の総数	34,921,242株
株主総数	8,061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

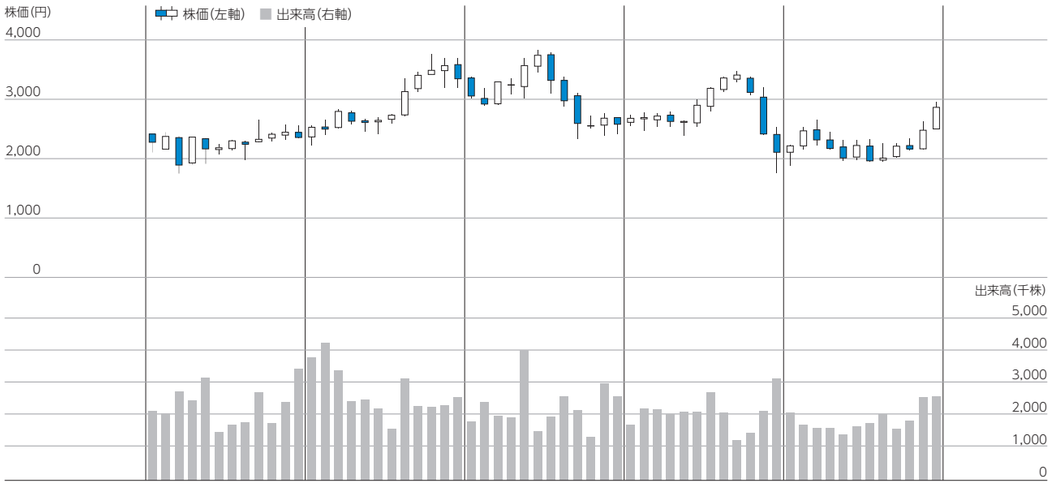


大株主

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	11.21
株式会社日本カストディ銀行 （信託口）	2,876,800	8.52
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社（信託口）	2,184,900	6.47
サトー社員持株会	1,353,692	4.01
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	1,185,700	3.51
GOVERNMENT OF NORWAY	1,061,250	3.14
THE BANK OF NEW YORK 133612	967,400	2.86
佐藤静江	897,470	2.66
横井美恵子	894,345	2.65
株式会社アリーナ	854,460	2.53

（注）1. 当社は自己名義株式1,150,360株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
2. 持株比率は自己名義株式を控除して計算しています。

株価・出来高の推移



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
期間高値（円）	2,676	3,785	3,855	3,500	2,972
期間安値（円）	1,761	2,236	2,350	1,778	1,938
期末株価（円）	2,372	3,365	2,596	2,122	2,883

会社概要

会社概要

（2021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	東京都港区芝浦三丁目1番1号　msb Tamachi 田町ステーションタワーN　※ 2020年11月に移転しました。
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	5,451名
連結売上高	1,091億円

株主・投資家情報

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



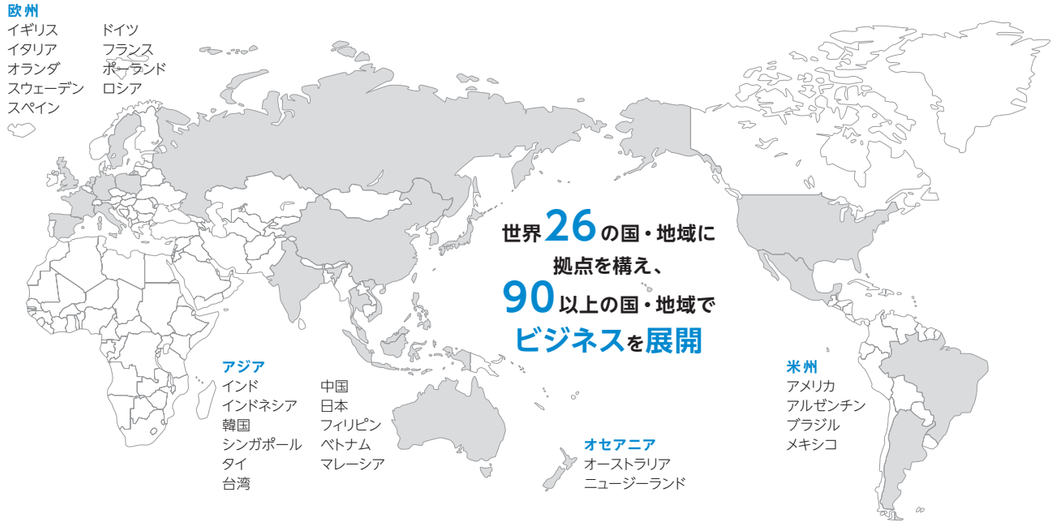
サステナビリティ情報

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



拠点一覧

（2021年9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

IR室

ウェブサイト：
https://www.sato.co.jp/

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

免責事項

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

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ご説明します。



バーコード

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

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



2次元コード

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



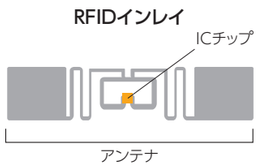


RFID

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

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

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



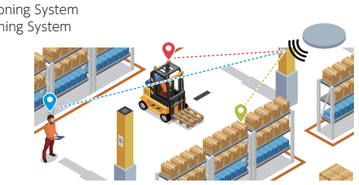


位置測位技術

位置測位技術には、屋外でのモノや人の位置を把握する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、物流倉庫内のモノや人の動きや距離、滞在時間などの業務プロセス情報を高精度かつリアルタイムで計測することができます。位置測位技術は、自動車の自動運転や、案内、セキュリティ用途、行動分析などにも活用されています。

※1 GPS：Global Positioning System
※2 IPS：Indoor Positioning System



用語集

サトー独自のコンセプト／取り組み	説明
タギング	自動認識技術を駆使して、モノや人にIDや状態などの情報を物理的にひも付け、デジタル化すること。そして、デジタル化した情報を上位システムで処理できるようにしたり、分析によって洞察を得たりすること。
コト売り	商品の単品販売ではなく、ハードウェア、サプライ、ソフトウェア、保守サポートなどを組み合わせたソリューションを、費用対効果の提示を含めて提案する販売手法。
自動認識ソリューション事業	お客さまの課題に基づき、自社で開発・製造したバーコード・RFIDプリンタやラベル、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーの技術や商品などタギングに必要な商品・サービスを組み合わせ、トレーサビリティ、サプライチェーンマネジメント、資産管理などさまざまなソリューションを提供する事業。本事業は日本と海外に区分し、海外はベース事業とプライマリーラベル専業から構成される。
ベース事業	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報をタギングするビジネス。
プライマリーラベル専業	商品名などの固定情報をラベルに印刷し、タギングするビジネス。アルゼンチン、ブラジル、ロシアの3カ国で展開。
DCS※&Labeling ※ Data Collection Systems	ラベルを媒体にモノや人にIDなどの情報をひも付け、デジタル化することで現場オペレーションを改善する、サトーグループ独自のビジネスモデル。1990年代半ばから今日に続く。
Tagging for Sustainability	DCS& Labelingと同様にタギングを核としながらも、ラベルにとどまらないさまざまな技術・手法を取り入れた、高度化したタギングでお客さまの経営課題や社会課題を解決し、持続可能な世界への貢献をめざすDCS& Labelingの次のビジネスモデル。
B2B2Cビジネス	タギングを行う領域を消費者接点まで広げ、消費者価値の創出に取り組むことで、お客さま企業にとっての価値も向上させることをめざしたビジネス。
現場力	価値を生み出していく原動力。さまざまな市場・業界の「お客さまの現場と向き合い、課題の本質を捉えることで改善・改革を提案する力」を指す。カバレッジ(あらゆる業界の現場知見)、インテグレーション(組み合わせによる最適解の創出力)、メンテナンス(お客さまの現場の継続的な改善力)の3つから成る。
三行提報	従業員が毎日欠かさずに、経営トップに宛てて「会社を良くする創意・くふう・気付いたことの提案や考えとその対策の報告」を3行(100～150文字)にまとめて提出する、1976年から始まった独自の制度。一人一人の従業員の問題意識を高め、創造性を引き出すとともに、企業として外部環境に適応して大小の変化を起こし、持続的に成長するための基盤でもある。
四者還元	「株主・社員・社会・会社」の四者を等しく重要なステークホルダーとみなし、企業活動によって得た利益をこの四者に分け隔てなく還元するサトーグループの企業理念の一つ。