

統合報告書2022

サトーホールディングス株式会社

Powered On Site

証券コード：6287

全てはお客さまと社会のために...

社 是

企業理念を実践していくための基本的な心構え

あくなき創造

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

企業理念

ミッション

サトーグループの存在意義

優れた製品・サービスでお客さまの新たな価値を創造し、
より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献することを使命とします。

ビジョン

めざすべき経営の方向性

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

クレド

サトーグループ共通の価値観・行動規範

- **「あくなき創造」の精神の下、変化と新しいアイデアを追求し、失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進します。**
- **真のプロとして、お客さまの期待を超えることにこだわりを持ち、常に全力を尽くします。**
- **物事をありのままに見て、なすべきことを今すぐ実行します。**
- **すべての社員を個人として尊重し、お互いに信頼し合い、そしてチームとして一致協力します。**
- **大企業病につながる形式主義を排除し、自由闊達な組織であり続けます。**
- **得られた成果を、株主・社員・社会・会社の四者に還元します。**

企業理念浸透活動

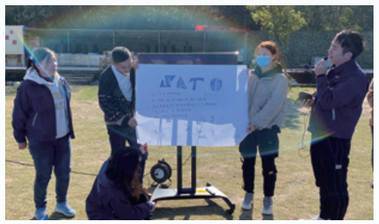


サトーグループでは毎年、企業理念推進部が主体となって「Credo Awards World Cup」を開催しています。世界中の従業員が参加して「互いに連携して学び合い、クレドの体現による挑戦行動」を発掘し、称賛して共有することが本アワードの目的です。

※ 写真はファイナリストに選出されたベトナム工場の従業員(右)



アルゼンチンのグループ会社Achernar社とSATO Argentina社による合同の企業理念ワークショップ。Achernar社の商談活動に企業理念がどのように寄与したかを共有することで、理解を深めました。



中国のグループ会社SATO Electronic (WUXI)社でのワークショップ。社歌をベースに、社是や企業理念、創業者・佐藤陽の考えなどを理解することに始まり、グループ発表やゲームなどを交えて企業理念の浸透を図りました。

CONTENTS

Section 1 イントロダクション

02 タギングの進化と価値創造の軌跡
04 サトーグループ・スナップショット
04 多様な商品・サービスとビジネスフィールド
06 グローバル・ネットワーク
08 財務・非財務ハイライト

Section 2 トップメッセージ

10 CEOメッセージ
18 CFOメッセージ

Section 3 価値創造ストーリー

22 サトーグループの価値創造ストーリー(全体像)
24 未来を拓くビジョンと戦略
30 特集 有識者対談
「Tagging for Sustainability」が変えていく
未来社会の姿とは
サトーグループが描くストーリーと
その実行に期待する
34 持続的成長の原動力
36 サステナビリティ経営
36 役員一覧
38 本業とサステナビリティ
40 価値創造基盤
43 地球環境
46 コーポレートガバナンス
52 特集 価値創造基盤の強化に向けて:
ダイバーシティ&インクルージョン座談会

Section 4 データセクション

54 11年間の財務サマリー
56 株式情報
57 会社概要
58 自動認識技術の基礎知識
59 用語集

編集方針

『統合報告書2022』では、サトーグループによる中長期的な価値創造ストーリーを財務と非財務の両面から統合的に説明しています。本業である自動認識ソリューション事業を通じて持続可能な価値を創造していく姿を読み取っていただければ幸いです。

免責事項

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

タギングの進化と価値創造の軌跡

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

社会的背景とニーズの変化

戦後復興 → スーパーマーケットの台頭 → バーコードの普及 → 情報化社会の進展 → IoT時代の到来 → 循環型経済、Society 5.0 → 持続可能性

1940年代 木材不足への対応

1960年代 小売店作業者の負担軽減

1980年代 増え続ける商品の管理

1990年代 サプライチェーン複雑化への対応

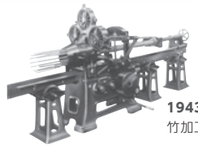
2010年代 データの活用による競争優位性の確立

2020年代 持続可能な慣行の採用

タギングの進化

省力化のためのモノづくり

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



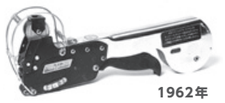
1943年
竹加工機



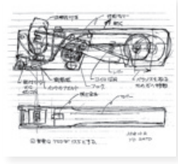
1958年
自動結束機

タギングビジネスの始まり

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



1962年
ハンドラベラー発明



ハンドラベラーを開発した創業者・佐藤陽本人による手描きのデッサン

モノの流通のインフラを支える存在に

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



世界初

1981年
熱転写方式バーコードプリンタ「M-2311」を開発



バーコードプリンタ用のサプライも製造

現場のデータを集めて活用

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



※ Data Collection Systems

アナログ情報をデジタル化するソリューションを提供

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

持続可能な社会をステークホルダーと共創

2020年代、私たちは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・統合するだけでなく分析も行うことで、多岐にわたる洞察を創出し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

事業規模の拡大・経営の進化

- 自動認識技術を用いた事業の前は、省力化のためのモノづくりで流通の効率性向上に貢献。
- ハンドラベラーの発明が、あらゆるモノにIDなどの情報をひも付ける情物一致＝タギングという現在に続く事業ドメインの契機となった。
- ハードウェアだけでなく、そのサプライも自社で製造を開始。
- 主に小売市場へ事業を展開。
- バーコードプリンタを足がかりに、小売に加え、アパレル、製造、物流に市場を拡大。
- マレーシアに工場を設立し、シンガポール、アメリカ、ドイツに販売子会社を設立するなど、海外への事業進出を開始。
- フード(食品製造、外食)、公共(インフラ)、ヘルスケア市場に参入。
- 東京証券取引所市場第一部に株式を上場。
- 純粋持株会社制に移行。グループ会社に権限を委譲し、意思決定の迅速化を図る。
- 新興国を中心に、新規立ち上げまたは買収を通じて22の現地法人を設立。
- 循環型経済社会を見据え、資源の効率的かつ循環的な利用に資するタギング技術への投資を強化。現場のあらゆるモノをデジタル化し、大きな社会的価値につなげるデータドリブン型の事業を推進。

サトーグループ・スナップショット

多様な商品・サービスとビジネスフィールド

**サトーグループのビジネスは全て、お客さまの現場を起点とし、あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化します。
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

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



サプライ

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



保守サポート

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

SOS SATO Online Services®

ソフトウェア

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

SATO App Storage®

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

シール
（プライマリーラベル）

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



パッケージのコンサルティング
（デザインプロモーション）

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



リテール市場

SmartLiving with SATO Solutions

業界
スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、アパレル、Eコマースなど

マニュファクチャリング市場

ConnectedFlexible with SATO Solutions

業界
自動車、化学、鉄鋼、機械、電機、電子部品など

フード市場

Right Food, Right Way with SATO Solutions

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

AgileLogistics with SATO Solutions

業界
運輸、卸、倉庫・3PL、郵便業など

ヘルスケア市場

PatientHappiness with SATO Solutions

業界
病院・クリニック、医薬、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
省庁、電気・ガス・水道、文教、旅客業など

Voice

NTN株式会社様
軸受・ドライブシャフト（等速ジョイント）を主力商品とする精密機器メーカー

RFIDで鉄かごの所在を可視化し、生産計画を改善

多品種少量生産の需要が高まる中、タイムリーな生産、出荷が求められています。製造から出荷までのリードタイムを短くするためには、生産計画をより合理化する必要がありました。しかし、工場から倉庫へ、そしてお客さまへの納品に使用するリターナブル輸送資材（鉄かごや容器）の所在がわからず、そのために生産計画を変更しなければならないことがたびたびありました。NTN様で使用しているリターナブル輸送資材は高額なため、必要以上の数量を揃えることは大きなコスト負担となります。

そこで、金属対応のRFIDタグを輸送資材に取り付けて所在を可視化したところ、生産計画の変更が一切不要となりました。また、輸送資材が紛失することもなくなり、追加購入にかかっていた年間約300万円のコストをゼロにすることができました。



特に、大変だったのは40種類以上もあるRFIDタグの中から、金属容器で期待する読み取り距離を実現できるタグを選定することでした。候補を複数用意していただき、どのように取り付けたら実運用に耐えられるのか、現場検証を重ねてもらいました。技術的な知見が豊富なだけではなく、現場で働く人の動きや運用課題を細部まで理解しているサトーならではの、最適なソリューションを提案していただきました。

NTN株式会社 磐田製作所 等速ジョイント工場 生産管理課 係長
川島 直樹 様

グローバル・ネットワーク

サトーグループは、世界26の国・地域に拠点を構え、90以上の国・地域でビジネスを展開しています。販売と製造の拠点の展開や活動について紹介します。

販売拠点の地域別展開

P.26

欧州

2021年度の連結売上高構成比率は16.3%となりました。

1989年にドイツに拠点を開設し、事業買収を行いながらベースビジネスを中心に事業を拡大。2014年にはロシアOkil社を買収し、プライマリーラベルビジネスをスタートしました。現在はドイツ、イギリス、フランスなど9カ国に拠点を置いて事業を展開しています。

リテール市場向けが売上高の40%以上を占め、次いでフード市場、マニュファクチャリング市場などで構成されています。直商で大手顧客を深掘りする中で、最適なビジネスパートナーを発掘してビジネスを伸長させています。

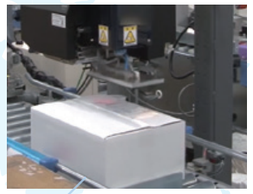


日本

2021年度の連結売上高構成比率は57.9%となりました。

1940年の創業以来、社会やお客さまのお困りごとを「タギング」による見える化で解決することでビジネスを拡大してきました。

現在はマニュファクチャリング市場の売上高が30%強と最大ですが、ロジスティクス、リテール、ヘルスケア、フードと幅広い市場をサポートしています。広範にカバーすることで、個別の現場に加えて、それをまたぐサプライチェーンにおける課題解決の知見を養っています。



人手不足の深刻化やEコマース化への対応を背景に、自動化ソリューションへの需要が増大。2021年度は日本で売上高が前年度比約40%伸長しました。本ソリューションは、主に被着体やお客さまの現場環境によって貼り方などのタギング手法が異なり、このノウハウ蓄積がサトーの差別優位の確立につながっています。海外市場でも需要が高まっており、この蓄積を軸にグローバルで機会を捉えます。

アジア・オセアニア

2021年度の連結売上高構成比率は12.9%となりました。

1987年にシンガポールに拠点を開設後、ベースビジネスで事業を拡大。現在は、中国やタイなど12カ国に拠点を置いて事業を展開しています。

マニュファクチャリング市場向けの売上高が約40%を占めています。同市場では業界やお客さまごとに現場が異なることもあり、お客さまと共に最適なソリューションをつくり上げるケースが多くあります。このカスタマイズの蓄積が私たちの強みとなって、本地域における収益性の高いビジネス展開を支えています。



米州

2021年度の連結売上高構成比率は12.8%となりました。

1987年に米国に拠点を開設。ベース事業を拡大するとともに、2012年にプライマリーラベル専業のアルゼンチンAchernar社、2015年に同ブラジルPrakolar社を買収し、ビジネスを広げてきました。

リテール市場向けの売上高が50%以上となっており、商流は大手顧客を中心とした直販に加え、ビジネスパートナー経由の販売も一定規模を占めています。



Voice

2021年度はリテール市場の旺盛な需要に対し、「コト売り」の展開などで売上を伸長させました。特に、プリンタ需要が強く、供給制約がある中でも以下の取り組みで影響を最小限に抑えることができました。まず、直販のお客さまや代理店と密接に連携した上、正確な需要予測を基に工場が必要な機種の生産に集中できるよう支援し、求められるプリンタをタイムリーに供給しました。加えて、プリンタ工場もお客さまのご期待に応えるべく、さまざまな生産の工夫をしてくれました。そのほか、効率化などお客さまのタギング・ニーズに応える新たなソリューションの開発にも注力し、サプライや保守サポートの拡販にもつなげました。
いくつかの大手のお客さまにおいて、現場課題をお聞きして最適な解決策を提供し、そこに信頼が生まれて他の課題もご相談いただけるという好循環が生まれ始めています。



SATO America, LLC.
President & CEO
Stephen Sundstrom

プリンタ製造拠点の展開と活動

ベトナム

中長期の需要増大への対応を目的に、2004年にハードウェア製造拠点として開設。モバイルやコンパクトタイプのプリンタ生産の中核を担っています。

2021年度はコロナ禍によるロックダウンなどの影響がありましたが、バブル方式で生産活動の継続と感染拡大の防止を両立させることができました。また、部品調達が困難な状況下、他生産拠点と協働して調達を進めるなど、旺盛な需要に応える取り組みを継続しました。

台湾

2012年に買収したArgox社は、エントリー・モデルのプリンタの開発・製造・販売子会社です。中国やブラジルなどで、主に代理店向けに商品を提供しています。

2021年度はサプライチェーンの混乱などの影響がありましたが、既存サプライヤーとの価格交渉や緊急供給の契約、同仕様の部材への切り替えなどにより、安定供給に尽力しました。また、販売面では、新規顧客の開拓や、地域別ニーズに沿って商品単体やサービスを組み合わせての販売など柔軟性を高めるなどで、売上高※は前年度比で約25%伸長しました。

※ 台湾の売上高はアジア・オセアニア地域に含まれます。

マレーシア

1986年に、初の海外ハードウェア生産拠点として開設。ハンドラベラーの生産に始まり、現在は産業用プリンタの生産の中核を担っています。

2018年には新工場を稼働させ、生産規模拡大や効率性および品質の向上を遂げています。

2021年度はサプライチェーンの混乱などの影響がありましたが、感染予防対策の徹底や、現地サプライヤーとのこれまで以上の協力体制の構築など旺盛な需要に応える取り組みを継続しました。

Voice

2021年度は35年に及ぶ工場の歴史上、最も困難な年となりました。お客さまへの商品供給を止めないための迅速な対応、それもこれまでにない方法でオペレーションを最適化する必要がありました。
生産能力拡大に向け、サプライチェーン増強に最優先に取り組みました。経験豊富な従業員によるチームワークに加え、現地サプライヤーとの協働、時にはその現場に赴いて状況を確認し、共に解決策を模索しました。長期の関係性を軸に、強力なサポートを得ることができました。今後もお客さまのご要望にお応えできるよう努めていきます。



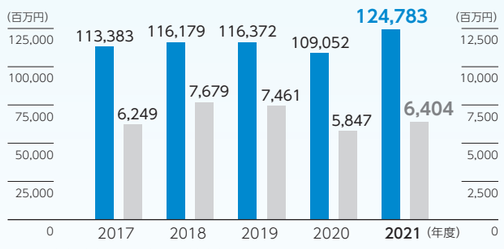
SATO Malaysia Electronics Manufacturing Sdn. Bhd.
Chief of Production Department
Mohd Norlezan Bin Rosley

財務・非財務ハイライト

直近5年間の主な財務・非財務情報の推移を解説と共に掲載しています。

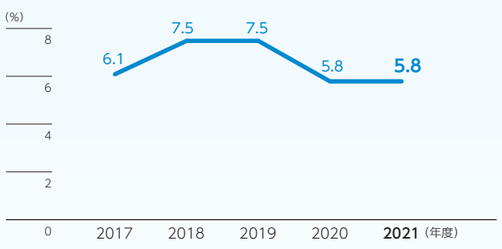
財務ハイライト

売上高／営業利益



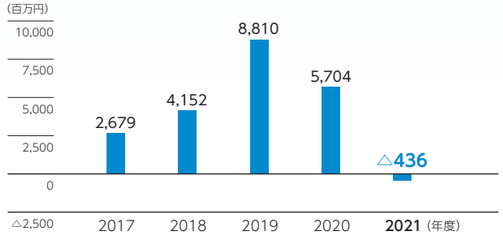
2021年度は、原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱によるコスト増などの影響を受けたものの、既存顧客からの需要の回復傾向が継続したこと、業界別の新規用途提案を拡充した結果、連結で増収増益、売上高は過去最高となりました。

投下資本利益率(ROIC)



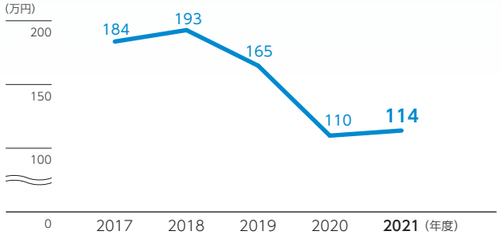
2021年度は連結で増収となり投下資本回転率は回復したものの、税引後営業利益率が低下したため、投下資本利益率(ROIC)は前年度から横ばいとなりました。

フリー・キャッシュ・フロー



2021年度は、主に棚卸資産が増加したことに伴う運転資金増により営業キャッシュ・フローが減少し、フリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。

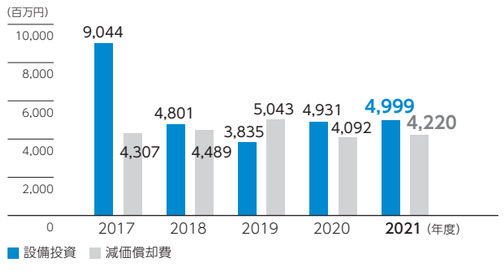
1人当たり生産性※1



日本は一過性のコスト増や成長投資により減益となったため、生産性が低下しました。一方で、海外はプライマリーラベル専業が堅調に推移したことから、連結では生産性がわずかに改善されました。

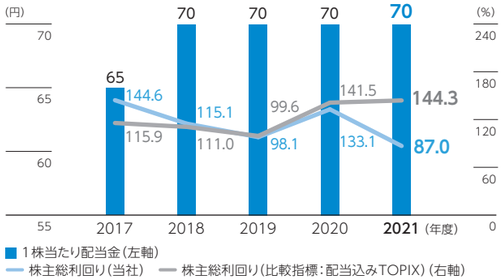
※1 1人当たり生産性=営業利益(のれん償却費・基幹システム減価償却費を除く)÷実働人員数

設備投資／減価償却費



2021年度は国内外ともに、生産設備増強投資を実施しました。減価償却費は投資実績を反映して増加しました。

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」方針の下、2021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良く資金を配分し、株主総利回りの最大化を図っています。

非財務ハイライト

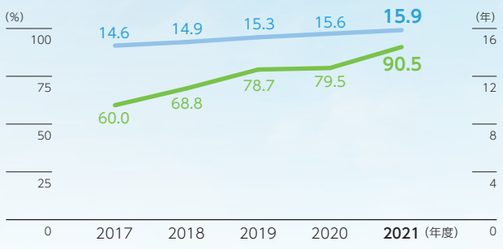
＊日本のみ

有給休暇取得率*



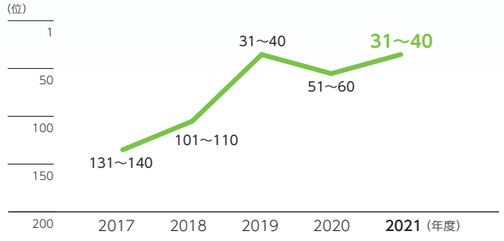
2021年度は、全社で柔軟な働き方を推進した結果、ニューノーマルへの対応に伴う前年度の一時的な落ち込みを経て、ほぼコロナ禍前の水準に回復しました。

新卒3年後定着率／平均勤続年数*



新卒社員への現場での手厚いフォローやリモート環境の早期整備による効率的なコミュニケーションが奏功し、新卒3年後定着率は大幅に改善しています。また、働きがい向上の取り組みを推進した結果、平均勤続年数も着実に伸び続けています。

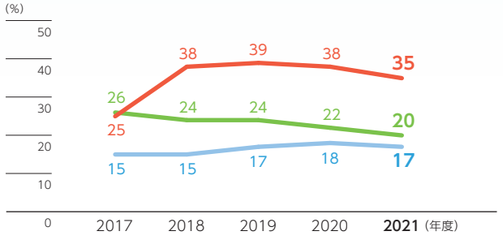
投資家との対話



一貫性と継続性を重視した対話姿勢や経営トップの熱心な関与、ESGや事業戦略のテーマ別説明会開催などが評価され、2021年度は一般社団法人日本IR協議会「IR優良企業特別賞」を受賞しました。

※ 同協議会「IR優良企業賞」における当社の順位を掲載しています。

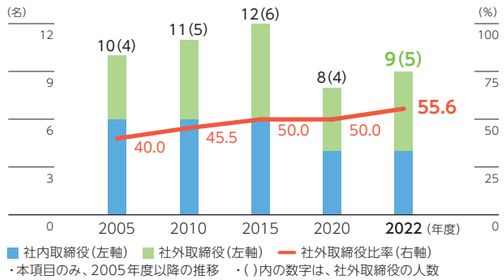
健康経営*※1



2021年度も、「健康経営優良法人」に6年連続で選定されました。2021年度のメタボ率は17%にやや改善し、喫煙率は階層別社内禁煙施策と健康リスクに対する意識向上などの効果により、20%と2年連続で2ポイント改善しています。一方、運動習慣者率はコロナ環境下での運動機会減少で3ポイント悪化しており、運動機会創出施策の強化を検討しています。

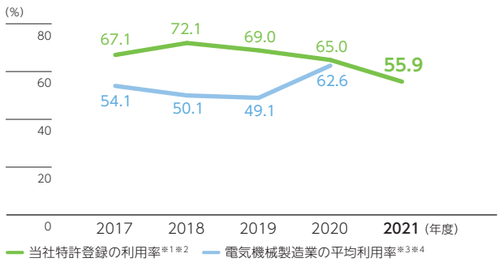
※1「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。
※2 メタボリックシンドローム基準対象者:40歳以上対象の特定健診データより
※3 運動習慣者定義:1回30分以上の運動を週2回以上実施し、1年以上持続している、もしくは1日の生活歩数が年間平均8,000歩以上

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、2022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*



お客さまが感じる価値を特許として保護・活用することを念頭に、保有特許権の利用率と、特許の平均的な質の向上を進める中で、2021年度は戦略的に実施技術の周辺技術を一定数登録したため、一時的に利用率が低下しました。

※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2019～2022年版(経済産業省 特許庁)

CEOメッセージ



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

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

この4年間を振り返って

社長就任後、4年が経過しました。振り返ると、「さまざまな困難に立ち向かいながら、前進を続けた4年間」でした。

2018年4月の代表取締役社長兼CEO就任以来、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「自動認識ソリューション事業」に経営資源を傾注してきました。自動認識技術に関わる事業を展開する企業は世界中にさまざまありますが、私たちの競争優位性はモノや人に情報をひも付けて見える化する「タギング」の分野におけるお客さま視点での高い専門性と、その提供手法「コト売り」にあると捉えています。

これらを掘り下げますと、私たちは単に技術や、プリンタやラベルなどの商品をお客さまのご要望に沿って提供するアプローチを基本としていません。まず、お客さまの現場でその課題をお聞きし、その解決に必要な自動認識技術、情報を付与する被着体の材質や形状に合ったラベルやタグおよびそれらの付け方、現場のオペレーションに合わせた情報の読み取り方法、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した上で、プリンタやラベルといった商品を軸に、技術やサービスを組み合わせて最適なソリューションとして提供しています。私たちはこの手法をコト売りと呼んでいます。

このようにタギングは、お客さまの現場やサプライチェーンを広く深く理解することが求められることから、市場・業界・用途ごとの専門性が蓄積されます。また、お客さまとのコミュニケーションが接点となり、この接点は課題解決アプローチ、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ています。日本事業でのリピート率において、90%以上を維持できていることがその証しです。

私たちが日本で確立したこの優位性は海外の市場でも十分通用するものと考え、就任以降、その浸透と実践に力を注ぎました。海外事業はそれまで、どちらかというと商品を単体で販売する「モノ売り」が多く、単年の業績がプリンタの大口商談などに左右される傾向にあり、継続性や安定性という面で改善の余地がありました。そこで改革の入口として、事業や戦略の方向性を絞り、各拠点の意識を変えることに取り組みました。これがタギングを軸とした自動認識ソリューションへの注力、そしてコト売りの浸透です。

まずは、国ごとにターゲット市場・業界を決めて営業担当者がそこに属するお客さまの現場に入り、課題やニーズは何かを確認し、サトーのタギングでどのように解決できるかを提案します。最初は日本からのサポートなどで経験不足を補うことが必要でしたが、この繰り返しで、現地の営業担当者や組織の知見、コト売りを通じたタギングをコアにしたソリューション提供への自信が高まっています。どの範囲の提案が最適か、どの商品やサービスを組み合わせればよいか、どのビジネスパートナーとの連携が最適かなどが見えてくるのです。海外事業においては、成長ポテンシャルに対して人的リソースが限定的なことから、コト売りを通じて戦略的なビジネスパートナーを探索し、アライアンスを組む活動も重要です。

日本からのサポートという視点では、組織や仕組みを変えました。本部組織について、市場と商品・サービスのマトリックス組織を構築することで、海外の販売子会社に対してきめ細かくフォローできる仕組みをつくりました。それによって、各拠点がターゲットとする市場・業界へのコト売りによるアプローチを効果的に支援できるようになりました。戦略や戦術の策定に関し

ては、現地と一緒になって考え、共にビジネスをつくり上げていくマインドを醸成することは極めて大切です。現地では何に困っているのか、それはなぜなのか、ということを知らないと双方向のコミュニケーションにつながりません。こうしたコミュニケーションを、本部も、また海外の拠点も強く意識するようになってきました。

あわせて、企業理念の浸透にも注力しました。サトーグループへの帰属意識を高め、当事者意識を強く持って日々の活動に取り組むには、企業理念の浸透は欠かせないからです。ただし、日本におけるビジネスの価値観をベースとした企業理念をそのまま海外に持ち込んでも機能しないため、日本独自の価値観の部分を変え、企業理念浸透活動の専任チームと各拠点の理念浸透のリーダーを通じて、徹底的に推進しています。企業理念の浸透は、結果的にサトーのビジネスモデルを支える人づくりの基礎となり、事業の拡大を後押しすることにつながっています。

その後のコロナ禍で環境は一変し、事業活動にも影を落とすことになるのですが、このような取り組みで先手を打ってきたことで、2021年度の海外事業は、過去最高の売上高と営業利益を達成することができました。

日本事業においては、タギングの専門性を軸にした課題解決から生まれる、お客さまとの深く長い関係が事業のベースとなっています。この4年間でお客さまの課題も大きく変わってきたように思います。

コロナ禍以前よりお客さまの現場の人手不足は慢性的な問題となっていますが、それを包括的に解決するために、部分最適から全体最適の視点で生産性を高めることが重要な課題です。一方、その解決策に目を向けると、技術の進展などによって、その手法は高度化・複雑化しています。私たちは、進化する技術を取り入れながら、この課題解決に資するタギングをコアにしたソリューションで省力化・省人化などの価値を提供し、お客さまの現場の生産性向上に貢献してきました。常に変化が求められる企業にとって、現場の最適化は永遠のテーマです。その上で、近年はお客さまが抱く全体最適へのニーズが社内だけにとどまらず、サプライチェーン全体に広がりを見せています。例えば、物流センターであれば、私たちはこれまで、物流センターの中での全体最適を考えた課題解決を行ってきました。それが今は、その荷物が効率的なルートで確実に配送先に届けられたのかなど、最適化の対象を一つの物流センターの枠を超え、サプライチェーンをまたいで考えていくことが必要となっています。私はDX（デジタルトランスフォーメーション）化やSDGsへの取り組みの広まり、産業構造の見直しなどを背景に、こうした動きが中長期的に加速していくと考えています。一企業の中だけで考える「全体最適」では、ビジネスを拡大し続けることができない。そんな時代が訪れようとしているのです。

このようにお客さまの課題が変化する中で、その解決に資する技術革新も進んでいます。モノや人に情報をひも付けるタギングで付与する情報は、かつてはID情報が主でした。しかし、昨今は、センシングや無線通信技術の進化によって、これまでデータ化が難しかったさまざまなリアルな情報、例えば位置や温度などの取得が可能となり、その利活用のニーズも多様化しています。例を挙げますと、多くの製造業の現場で、仕掛品やそれらを運搬する台車などを探すことに時間をとられ、工程の遅れが発生するという問題があります。これに対し、タギングでリアルタイムの位置情報を付与し、所在地管理を改善することで生産性を高めるなどが該当します。こういった多様なリアル情報を取得するためのソリューションの創出や、媒体の開発が期待されています。

このようなお客さまのニーズの変化を受けて、日本においては商談が高度化・長期化する傾向にあります。お客さまが抱える大小の課題の全てを現場の営業担当者に解決させることの難しさに直面することとなりました。これを受けて、日本事業では現在、全員営業※1体制への構造改革や、ITシステムの刷新による生産性向上など、収益性を高める取り組みを進めています。

※1 営業担当者に加えてインサイドセールスやマーケティング、保守などの部門がお客さまとの接点を構築し、商談の効率と質を高める取り組み。加えて、開発など営業以外の部門もお客さま志向を追求すること



中期経営計画で何を実現するか

2021年度を初年度とした、3カ年の中期経営計画（2021～2023年度）（以下、本中計）の1年目を終えました。本中計では「戦略成果の実現と長期成長への投資」をテーマとしています。経営環境は大きく変わっても、私自身の基本的な考え方は変わっていません。それが「原点回帰」です。創業者である佐藤陽は、スーパーマーケットなどで商品の値段を印字して貼り付ける「ハンドラベラー」を発明しました。この発明は、お客さまのお困りごとの解決に大いに役立ちました。やがてPOSシステムが普及するようになると、バーコードの貼り付けが必要となり、そこでもサトーグループは熱転写方式バーコードプリンタの発明を通じて、小売業の発展を後押ししました。ハンドラベラーによる「値段」という情報のタギング、バーコードプリンタによる「ID」情報のタギング――このようにモノや人に情報をひも付けるタギングにおいて、あくなき創造の精神を発揮し、商品を軸にお客さまのお困りごとを解決することがサトーグループの原点です。そして、タギングを事業の中心に据えることで、これまで成長を続けてきました。ビジネスモデルや提供するソリューションが変わっても、この原点は変わることがないのです。

2代目社長の藤田東久夫は、タギングのビジネスモデルを「DCS※2 & Labeling」と名付けました。プリンタやラベルを用いてモノに情報を付け、それをスキャナーなどで読み取り、読み取ったデータを集めてお客さまのコンピュータに取り込む。お客さまの現場などで生み出される「リアルデータ」を収集し、見える化することは、現在のビジネスにおいてもベースとなっています。また、お客さまの現場で課題をお聞きし、最適なソリューションを共につくり上げるというコト売りや市場別のアプローチをスタートさせたのもこの時期です。今まで確立してきた、この優位性のあるビジネスモデルをさらに充実・進化させ、事業成長させることが本中計の基本的な考え方です。

「DCS & Labeling」を充実・進化させる背景には、グローバルでの旺盛な需要があります。コロナ禍以前から、人手不足や人件費高騰、EC業界の伸長による物量増加などの問題がありましたが、コロナ禍を経て、その範囲が拡大したり、深刻さが増したりしています。これを受け、製造業や物流などさまざまな現場でプリンタやラベルの活用の活性化などに加えて、RFIDや自動化といった新たな商材を用いた生産性向上のソリューションを提供する機会が増えています。本中計では、「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つの取り組みを進めています（P.26）。

これからは一層、「変化するスピード」が大切になります。社会やお客さまの変化スピードに適応するためには、コト売りのスタンスを軸にしつつ、従業員のマインドセットや売り方など組

織構造、そして社内IT基盤やキラーコンテンツ※3を常に進化させていく必要があります。スピードこそが持続的な成長のための課題だと肝に銘じています。

※2 Data Collection Systems
※3 キーとなるソリューション・商品・サービス・デバイス

成長の原動力（サトーグループの強み）

成長戦略の原動力となっていくのがサトーグループの強みです。

私たちの強みを一言で表すと「現場力」ですが、この現場力は前述のタギング、コト売りと不可分です。タギングとコト売りは、お客さまと長く深い関係の構築という視点で好循環を創出していることは先に述べた通りですが、この循環を通して「現場力」は磨かれるのです。

現場力は、1さまざまな市場・業界・用途に関する現場知見であるカバレッジ力、2自社商品・サービスやパートナー企業の商品・サービスを組み合わせて最適解を導き出すインテグレーション力、そして3継続的な課題解決を通じてお客さまとの長期的な信頼関係を保つメンテナンス力、という3つの要素より構成されています（P.35）。

タギングをコアにしたソリューションの提供を適切に進めるために、事業戦略の立案も常に地域・国ごとに「市場」「業界」「用途」で捉えます。この考え方は今生まれたようなものではありません。「どの業界の何の用途だったら、何が問題だからこういう提案をしたらこういう効果があった」といった知見が、30年以上も前から蓄積されているのです。この蓄積が引き出しとなってお客さまに向けた課題解決力が養われます。その課題解決力がお客さまから認められ、次の課題を相談いただける関係性へとつながっています。

このように、タギング、コト売り、現場力、事業戦略が密接につながり合って事業を推進しています。これを根底で支えているのが、創業者・佐藤陽が提唱したお客さまのお困りごとを解決したいという徹底した「お客さま起点の思考」や社是「あくなき創造」だと私は捉えています。サトーグループの原点です。お客さまが解決できないとあきらめている課題に対して、お客さまと共に試行錯誤を繰り返してソリューションを提供していく姿勢――これはサトーグループの企業理念にも通じるものであり、私たちはこれをグローバルに深めていこうとしています。

こうした現場力やお客さま志向を大きな力に変えていくために必要なのが人財と組織力です。組織力という観点では、設計・開発、モノづくり、物流、販売、サービスといった、サトーグループ内のバリューチェーンが機能しているからこそ、お客さまの課題を解決することができます。各組織では、それぞれがお客さま起点で自分たちの機能に磨きをかけています。例えば、2021年度において顕著に表れたサプライチェーンの混乱の中でも、お客さまの期待に応えてプリンタの供給責任を果たせたのは、この磨き上げの成果とも言えます。

めざす「Tagging for Sustainability」の姿

サトーグループは、現在のビジネスモデルである「DCS & Labeling」をさらに進化させていきます。

未来に目を向けると、DX化やSDGsに代表される持続可能性の要請、産業構造の見直しや人手不足の深刻化など社会問題の複雑化と、一方で技術の革新によってそれら問題解決手法は高度化が進むものとみています。持続可能性の要請や産業構造の見直しなどの社会課題はサプライチェーンに根差したものであり、先述した「お客さまの課題は、個別現場の最適化からサプライチェーンの最適化へと変化している」の通り、すでに私たちのタギングを軸にしたソリューションへのニーズとして顕在化しています。

こうした中で、私たちが着目しているソリューションテーマの一つが「トレーサビリティ」です。例えば、商品・サービスの提供者にとって、自社の商品・サービスがどのように使われ、今どこに、いくつあるのか、期日通りに処理されているのか、といった情報があれば、すなわち自分たちの商品・サービスを詳細にトレースすることができれば、原材料の調達や生産の最適化を通じた省資源化や廃棄低減、リサイクルしやすい設計の検討など、企業としての社会的責任も果たすことができます。確実に最終消費者の下でそれが消費され、容器などがリサイクルに回されたということもわかれば、その情報は極めて高い付加価値を持つことでしょう。

このように技術革新により、広範なサプライチェーンに関わるこれまで取得が難しかったさまざまなリアルな情報をデータ化できれば、製造事業者、物流事業者、小売事業者、消費者、さらにはリサイクル事業者にとって、事業の改善を図り、社会からの要請に応える上で、それは重要な意味を持つのではないかと考えています。

モノや人に情報をひも付けるタギングによるリアルデータの取得で、これまで見えなかったことを見える化し、社会の最適化に貢献したいという想いを込めて、サトーグループでは2021年、「Tagging for Sustainability」というメッセージを社内外に発信しました。これは、本業で社会貢献するという私たちの企業理念（社会における存在意義）に通じるメッセージです。社会やお客さまがこれまで把握することが不可能とあきらめてきたことが、私たちのタギング技術の革新で



※ 製：製造、配：物流、販：小売

可能となったら、市場全体のエコシステムにとってサトーは必要不可欠な存在になれると考えています。サトーグループは今後、現業の「DCS ＆ Labeling」を進化させていくゴール(めざす姿)として「Tagging for Sustainability」を掲げて取り組みます。

これを見据えて物事を捉え直してみると、私たちがこれからやるべきことがよく見えてきます。お客さまのお困りごとを解決するソリューションを提供するために、豊富な知見や優れた商品・サービスを武器にして社会動向や技術革新を先取りした最適ソリューションの開発、提案力を強化し、それをより研ぎ澄ませていかなければなりません。現在、サプライチェーンをまたいで有益情報を取得するタギングをコアにしたソリューションの創出や、その情報を実際に取得する媒体の開発、そして取得した情報の蓄積・活用などを視野に、お客さまやパートナーと共に取り組みを進めています(P.33)。

最先端の技術によって生み出される媒体に、有益な情報を乗せて、それを流通させてサプライチェーンを見える化していく。そこに付加価値が生まれ、ビジネスの在り方が変わっていく。このような世界観を描いているのが「Tagging for Sustainability」です。



サステナビリティ経営への想い

私たちはこれまでも、お客さまのお困りごとをタギングのソリューションで解決することで、持続可能な社会の実現に貢献してきました。サトーグループのサステナビリティ経営は本業と不可分のものであり、こうした社会的価値の創造とともに、企業価値の向上をめざしています。この観点からサトーグループの重要課題(マテリアリティ P.38)は、「本業による社会貢献」と「持続可能性に資する自社の取り組み」という2つの軸で捉えられます。例えば、「気候変動への対応」においては、1ソリューション提供による生産性向上を通じてCO_2削減を含めた価値の提供をめざすこと、そして2自社の事業活動におけるCO_2排出量の削減やグリーン調達、リサイクル対応力の強化を計画的に進めることをTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応において宣言しています(P.45)。

持続可能性に資する自社の中核的な取り組みは、人財に関わる施策であり、これはサトーグループの事業が人財によって支えられていることに起因します。社会やお客さまが変わりゆくことを背景に、「DCS ＆ Labeling」に磨きをかけ、「Tagging for Sustainability」へとビジネスモデルの進化をめざす私たちにとって、提供ソリューションやそれを構成する商品・サービス・技術などを刷新し続ける必要があります。その主役は人財であることから、「イノベーションを生み出す組織文化」を醸成することは重要な経営課題です。あくなき創造の精神を受け継いで果敢に挑戦する多様な従業員がその力を最大限発揮できるよう、グループを導いていきます。

当社には日常の職場で起こる「小さな変化」を喜ぶ文化が根付いています。この醸成を支える経営の仕組みが、半世紀続く従業員から経営トップへの会社を良くする提案の日報「三行提報※4」です。2021年度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。いくつかのテストケースで成果が見られたことから、2022年度には風土改革という視点でこれを「一石伝波※5」と命名して運用を開始しました。直属の上司宛てにアイデアを提案し、実現可能なものをよりスピーディーに実践することで、「自分たちの力で会社を変えられる」という実体験が可能となります。また、個人の改善へのモチベーションや帰属意識が高まるとともに、会社全体もスピード感を持って、良い方向に進んでいくという好循環を生み出します。これらの積み重ねやその他の取り組みを通じ、主体的に物事に取り組む人財を育成してイノベーション創出の土壌「小さな変化が当たり前に起こっていく」組織にしていきます。2040年にサトーグループは創業100周年を迎えますが、そこに向けた風土改革の取り組み「Our Way to Our 100th Project」をスタートし、専任チームを設置して一石伝波などの諸活動をスピード感を持って進めます(P.41)。こういった創造を十分に行う時間を確保するためにも、現在進めている新ITインフラの構築など、働き方改革は大変重要となるため、引き続き注力していきます。多様性については、特に中核人財の多様性確保を経営課題として議論を進めています(P.47)。

マテリアリティの土台を成すガバナンスの強化にも、これまで積極的に取り組んできました。現在では社外取締役が全取締役の過半数を占め、取締役会の議長、指名諮問委員会および報酬諮問委員会の議長はいずれも社外取締役が務めています。今後の課題は海外グループ会社を含めたグループガバナンスの強化であり、管理部門のグローバル連携体制構築など、すでに取り組みを進めています。

なお、サトーグループでは、持続可能な世界を実現するための世界的な枠組みである「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、これに取り組んでいます。

※4 「三行提報」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(P.41)。
※5 小さな石であっても池に投じると波紋が広がるような、たとえ始まりは小さな変化であっても、周りに伝播していき、大きな変化となるという意味を込めた。2022年度は日本のみ開始(P.41)。

ステークホルダーの皆さまへ

事業の成長を通じて獲得した資金については、成長投資に対して最優先で配分した上で、株主に対しては、安定的かつ継続的な配当や自社株買いを通じて報いたいと考えています。なお、2021年度の年間配当は、サプライチェーンの混乱やカントリーリスクの顕在化など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円としました。2022年度の配当は、過去最高の営業利益達成を視野に入れ、2円増配の72円を計画しています。

SDGsへの取り組みや産業構造の見直しなどサプライチェーンに関わる社会課題が複雑化・深刻化する中で、タギングによる見える化ニーズはこれからも増え続けるとみています。本中計の施策を着実に進めることで、こうした需要を取り込み、事業の充実を図りながら、持続可能な社会の実現にも貢献する所存です。地政学リスクの高まりやインフレの台頭、サプライチェーンの混乱など、引き続き不透明な事業環境下、決して容易な目標ではありませんが、社是「あくなき創造」や企業理念を根幹に据え、たゆまぬ挑戦と努力を通して企業価値の向上に尽力してまいります。

タギングの力で、これからも社会にイノベーションを起こし続けるサトーグループにご期待ください。

2022年8月
代表取締役社長兼CEO
小瀧 龍太郎

CFOメッセージ

サトーの企業価値の極大化に向け、変革に取り組み続けます。



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

CFO 兼 CCO としての役割と責務の遂行

2021年4月にサトーグループのCFO 兼 CCOに就任して、1年が経過しました。2021年度は、サプライチェーンの混乱やカントリーリスクの顕在化など想定外の事象が発生し、財務面においてもかじ取りの難しい1年となりました。

まず、財務の考え方や現在の状態についてご説明します。

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

2021年度は、サプライチェーンの混乱が深刻度を増して、原材料や部材価格が高騰しました。加えて、旺盛な需要に確実に応えるべく、在庫の積み増しを進めるなどで運転資金が一時的に増加しました。その結果、営業キャッシュ・フローは一時的に落ち込みました。また、好調なRFID事業に係る製造設備などへの投資を進めた結果、当該年度のフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。詳細は後述しますが、私たちは現在、中期経営計画（2021～2023年度）（以下、本中計）を進めており、本中計期間を「戦略成果の実現と、長期成長への投資」と位置付けています。本業での取り組みで継続成果を出しつつ、成長投資の手も緩めることなく進める考えです。なお、2022年度は高水準の設備投資となるものの、過去最高益を計画しており、フリー・キャッシュ・フローの黒字化を見込んでいます。

安定的な財務基盤の構築においては、財務レバレッジ2.0倍以下をめどにしており、2021年度は1.9倍となっています。そして、2021年度の有利子負債比率は25.1%、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195%と適切に維持されています。加えて、昨今のサプライチェーンの混乱やカントリーリスクの顕在化から、当座貸越契約やコミットメントライン契約を継続し、不測の事態に備えた資金調達枠も整えています。

財務の安全性を維持しつつ、株主還元についても重要な視点と認識しています。「企業価値を向上させ、安定配当を継続する」方針の下、2021年度においては1株当たり70円の配当を実施しました。さらに、株主還元の拡充および機動的な資本政策を遂行するため、2022年度中に最大25億円の自己株式取得を2022年5月に発表しました。

サトーの持続可能性に向け、最もなすべきことはグループ全体の企業価値の極大化です。この実現には、中長期の視点で適切なリスクをとって、リターンを最大化していくことが重要です。その実現に向け、2021年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。なお、2021年度はRFID関連設備やプリンタの共通基盤の開発といった案件について検討を進め、実施に至りました。今後も中長期視点で投資戦略を進化させ、最適な事業ポートフォリオを構築していきます。この意思決定プロセスにおいては、グループ全体でのWACC※8%を基準としつつ、個別の国や地域、プロジェクトの状況を踏まえながら判断していきます。

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

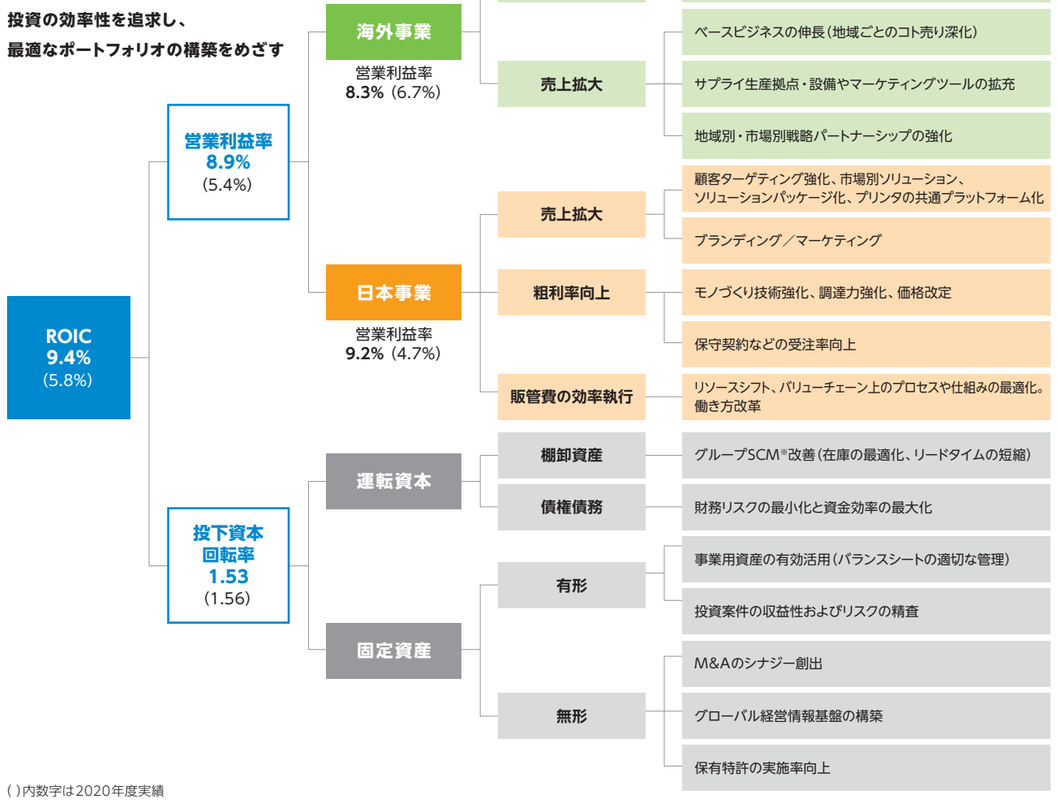
中期経営計画の実現に向けて

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は、本中計における経営目標の達成です。

本中計の最終年度である2023年度は売上高1,260億円、営業利益率8.9%、ROIC9.4%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

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

資金配分の考え方　手元資金および2021～2023年度創出キャッシュの配分

約500億円

株主還元 ／ 成長のための戦略投資 ／ 内部留保

戦略投資　方針：1 「DCS & Labeling」の強化を中心に資金を振り向ける（約6割）
2 「Tagging for Sustainability」に向けた長期成長の先行投資を実行する（約4割）

項目	キャッシュ配分	主要な施策	効果		
			売上貢献	生産性向上	原価低減
1 地域別・市場別成長戦略	約20%	コアビジネスの市場別キラーコンテンツ開発	○		
		ビジネスアライアンス（M&A、出資、JVなど）	○	○	
2 技術イノベーション	約60%	モノづくり力強化、設備更新（プリンタ、サプライ、RFID）	○	○	○
		タギング技術・ソリューションなど先行技術開発	○		
3 ESG経営の強化	約20%	人財能力開発の仕組みの構築	○	○	○
		環境配慮型商品の開発	○	○	
		新ITインフラの構築	○	○	○

株主還元　方針：企業価値を向上させ、安定配当を継続する。状況に応じ、自己株式取得を機動的に実行する

	2021年度実績	2022年度予想
配当	70円／株	72円／株

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。これは他の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経営や事業情報の見える化です。2021年度は、ガバナンス強化の視点では、管理部門のグローバル連携など海外子会社のガバナンスの補強に注力しました。

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（資金配分の考え方は上表を参照）。この軸になるのがROIC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「全員営業」シフトなどによる売上の伸長、RFIDといった差別化ソリューションの提供やモノづくり技術の強化、価格改定などによる粗利率の向上に取り組みます。一方、海外では、国ごとの「コト売り」の深化や経営基盤の確立に力を注ぎます。その他、プリンタの共通基盤の開発や、新基幹システムの構築など、本中計期間後に効果が発現する取り組みも進めます。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の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9.4%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、外部環境の変化を受けながらも着実に取り組んでおり、その成果は徐々に発現していくとみています。私たちはこれからも、本業で社会に貢献し、社会になく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。

あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。

IoT、AI、ビッグデータ。情報社会と言われる今だけど、
集めたデータの使い方ばかりが注目されていないだろうか？
世界のほとんどが、未だ情報化されていない現実を、
SATOは自動認識ソリューションで変えていく。
あらゆるものや人に情報をひも付け、その動きを可視化することで、
現場ごとに最適な、課題解決の仕組みを提供する。
世の中の生産性を高め、安心・安全、持続可能にしていくのは、
目の前の小さな課題、ひとつひとつに向き合い、解決していく人だ。
現場から、世界を動かす力になる。私たちはSATOです。

SATO Powered On Site

Section 3 価値創造ストーリー

22 サトーグループの価値創造ストーリー（全体像）
24 未来を拓くビジョンと戦略
30 特集 有識者対談「Tagging for Sustainability」が変えていく未来社会の姿とはサトーグループが描くストーリーとその実行に期待する
34 持続的成長の原動力
36 サステナビリティ経営
36 役員一覧
38 本業とサステナビリティ
40 価値創造基盤
43 地球環境
46 コーポレートガバナンス
52 特集 価値創造基盤の強化に向けて：ダイバーシティ&インクルージョン座談会

サトーグループの価値創造ストーリー（全体像）

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

社会の変化と技術革新

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

ビジネスのドメインとモデル

ビジネスドメイン（タギング）

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、オペレーション効率化や経営課題を発見・解決
- つなぐ：情報をリアルタイムでシステムに受け渡す
- 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

原料、素材 → 部品、材料 → 製造 → 物流 → 小売 → 消費 → 廃棄 → 分別・解体・回収 → リサイクル → 原料、素材

サプライチェーンの動脈・静脈の最適化に向けた、モノや人の流れの見える化

ビジネスモデル

DCS & Labeling P.24

各現場のモノや人のIDをデジタル化して個別の生産性を向上

Tagging for Sustainability P.30

サプライチェーン上のあらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化

ビジネスを支えるサステナビリティ経営

強み：現場力 P.35

社是
あくなき創造

企業理念
ミッション　ビジョン　クレド

- A お客さまへの提供価値 P.39
- B 価値創造基盤 P.40
- C 地球環境 P.43
- D コーポレートガバナンス、リスクマネジメント P.46

創出価値

経済・社会、お客さまにもたらす価値

正確　省力
省資源　安心・安全
環境　感動

タギングで、生産性向上に資する**正確**、**省力**、**省資源**、トレーサビリティ向上による**安心・安全**、**環境負荷低減**、そして見えなかったものを見える化することによる**感動体験**という価値を社会に提供

サトーグループが獲得する価値

企業価値の増大

稼ぐ力の増大
経営の持続可能性の増大

タギングで、お客さまやパートナー、従業員などステークホルダーからの信頼を獲得するとともに、強みの現場力を磨くことで**稼ぐ力**と**経営の持続可能性**を増大して持続的に企業価値を向上

サトーグループがめざすもの




多様な価値観、Well-being型社会の実現



あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。



モノの不足や偏在を改善し、廃棄を削減




事業に関連するSDGs

未来を拓くビジョンと戦略

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

中期経営計画の全体像

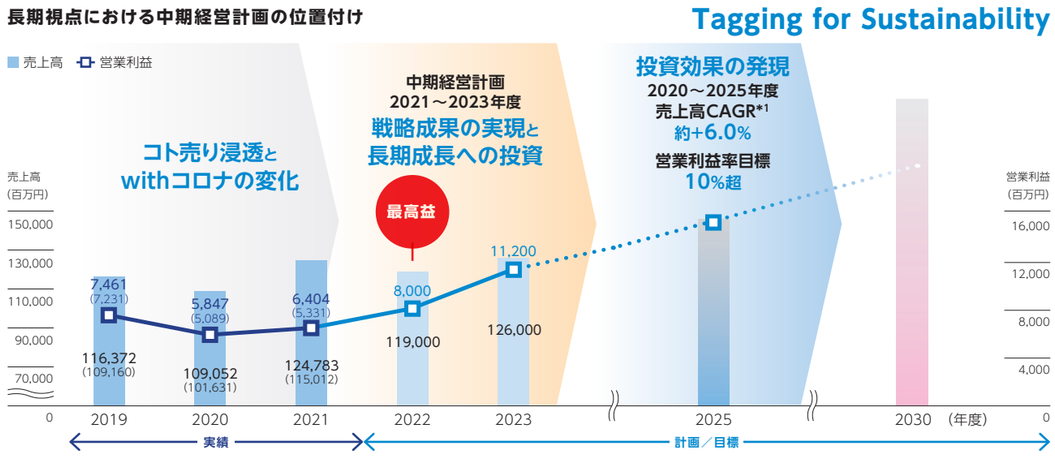
中期経営計画の長期視点での位置付け

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

戦略成果の実現では、各業界の製造・配送・販売の各現場において、主にバーコードやRFIDを活用した生産性向上などの需要が環境変化に伴って旺盛であることから、国内外で展開している「DCS & Labeling」のビジネスモデルを磨き上げます。

長期成長への投資については、現モデルの強化とともに、「Tagging for Sustainability」へのモデル進化や経営基盤強化のための投資を進めます。これらの投資の効果の本格的な発現は本中計以降を予定しており、マイルストーンとして2025年度には、売上高で2020年度からの年平均成長率+6.0%、営業利益率は10%を超える水準をめざします。

長期視点における中期経営計画の位置付け



※ グラフ内の数値：2021年度以前の（ ）内数値はロシア事業（のれん償却前）を除いたもの。2022年度以降は同事業を除外
*1 対象期間のロシア事業の数値を除外

中期経営計画（2021～2023年度）

本中計では、1地域別・市場別成長戦略、2技術イノベーション、3ESG経営の強化を成長戦略の3本柱として推進しており、これらを通して2023年度には連結の売上高126,000百万円、営業利益11,200百万円、営業利益率8.9%、ROIC9.4%の達成をめざします。

中期経営計画 経営目標（連結）

	2020年度 実績		2023年度	
売上高	109,052百万円	売上高	126,000百万円	+7.4%（CAGR）*1
営業利益	5,847百万円	営業利益	11,200百万円	+30.1%（CAGR）*1
営業利益率	5.4%	営業利益率	8.9%	+3.5pt
ROIC	5.8%	ROIC	9.4%	+3.6pt

*1 対象期間のロシア事業の数値を除外

事業責任者のコミットメント

海外事業　安定した持続的な収益成長に向けた経営基盤の確立に注力します



サトーホールディングス株式会社
代表取締役上席執行役員
海外事業担当兼北中米地域統括
阿部 陽一

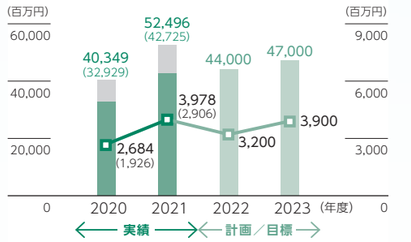
2021年度の海外事業は、売上高・営業利益ともに期初計画を上回る結果となりました。

世界的な新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、サプライチェーンの混乱や巣ごもり需要によるEコマースのニーズが高まり、「DCS & Labeling」への需要が増大しました。このような追い風となる外部環境下で、これまで取り組んできた「コト売り」による顧客の開拓や深耕が進むとともに、ビジネスパートナー経由の販売も順調に増えて販路や商流の強化という面でも着実に成果が出ました。

今後もこの状態を維持して安定した持続的な収益成長と経営基盤の確立を進めます。具体的には、ポートフォリオ運営の観点で海外各子会社の経営実態を把握し、めざすべき事業形態とのギャップを検証して、経営資源を適切に配分していきます。海外各子会社は、設立経緯や歴史、現在置かれている状況がそれぞれ異なるため、個別のアプローチが重要と認識しています。「DCS & Labeling」というビジネスモデルの優位性は海外でもすでに証明されていますので、子会社ごとに、例えばサプライ設備への投資を進めてその売上構成比率を引き上げて収益の安定化につなげたり、日本事業と同様の高度なソリューションの提供を通じて粗利率を改善したりするなど、個別に実施していきます。

世界的な景気後退懸念や地政学リスクの顕在化、さらにはサプライチェーンの混乱、原材料の高騰など、先行きは不透明で予測が難しい事業環境にありますが、上述の取り組みを着実に実行し、本中計の達成とその先の海外事業の安定した持続的な収益成長を果たしていきます。

売上高および営業利益



※ グラフ内の数値：2021年度以前の（ ）内数値はロシア事業（のれん償却前）を除いたもの。2022年度以降は同事業を除外

日本事業　全員営業シフトで売上高伸長と収益性改善をめざします



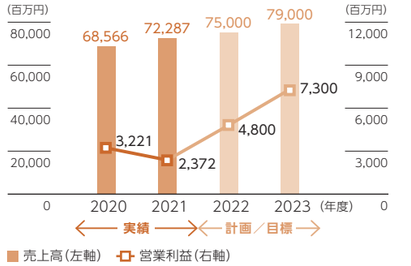
サトーホールディングス株式会社
取締役上席執行役員 国内事業担当
株式会社サトー代表取締役社長
小沼 宏行

日本事業でも、DX化の要請や人手不足の深刻化などお客さまを取り巻く環境の変化に伴い、「DCS & Labeling」への需要が増しています。今後の社会やお客さまのニーズ、そして技術進化の動向から、バーコードによるタギング・ソリューションに加え、RFIDや位置測位、センサーなど、新たな技術を活用したものが増えていくとみています。実際に、2021年度のRFIDソリューションの売上高は、前年度比約25%伸長しました。こういった環境の変化や技術の進化は、現場やサプライチェーン、タギング技術の深い知見をベースにコト売りを進める私たちにとって追い風と言えます。

一方、これらは現場での詳細なヒアリングや導入前のテストが必要となる場合が多く、商談の複雑化・長期化を招いており、これに原材料などコストアップが加わって収益性は低下傾向にあります。2021年度は、売上高については期初計画を上回ったものの、営業利益は未達となりました。これを受けて私たちは、収益性改善に向けて以下の4つの取り組みを進めています。**1売り方の改革**では、全員営業シフトや顧客ターゲティングの強化で、商談創出数やその受注確度を向上させています。またリピート販売などの商談を効率化しています。**2キラーコンテンツの創出**では、市場別・業界別の圧倒的な差異化ソリューションの創出、そのパッケージ化に取り組んでいます。**3バリューチェーンの最適化**では、社内開発・製造・販売にまたがるバリューチェーン上のプロセスや仕組みの最適化を進めています。現在、投資を進めている新たなITシステムが一例です。**4コスト低減**においては、QCD※を磨くことで、モノづくり力や調達力を高めています。

かじ取りの難しい環境下ではありますが、2022年度からは各事業会社および部門ごとのKPI管理の改善も進めるとともに、部門間の連携をより強化することで売上高の伸長および収益性の改善を果たし、本中計を達成する所存です。

売上高および営業利益



※QCD：Quality（品質）、Cost（コスト）、Delivery（納期）

中期経営計画の進捗

地域別・市場別成長戦略

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

最適解の提供には、社会の変化からひも解いた課題、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、それらの付け方、運用に合わせた読み取り方法など、さまざまな要素を検討する必要があります。したがって、市場・業界ごとに細分化してお客さまのニーズを捉える必要があります。同様に、国や地域ごとの社会的な背景などにより、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、そうした観点でのアプローチも重要です。

2021年度は地域・国ごとに「DCS & Labeling」による課題解決への需要が旺盛であり、これをコト売りで確実に捉えることができました。

海外事業においては、**米州**のベース事業ではターゲットとするリテール市場において、Eコマース化やサプライチェーンの見える化への対応がお客さまの中心課題となり、プリンタとともにサプライの売上が大きく伸長しました。既存の大手顧客に対して、コト売りによって用途の深掘りが進んだことなどが背景にあります。プライマリーラベル専業においても営業活動が着実に収益増加につながりました。これらに加えてお客さまにご理解をいただいて価格改定も進め、2021年度の売上高は前年度比29.2%増の16,026百万円、営業利益は同32.6%増の1,025百万円となりました。

2022年度は需要の一服感はあるものの、引き続き良好な事業環境の下、リテール市場を中心に大手既存顧客への用途の深掘りに加え、ビジネスパートナーの開拓・深耕など販路強化を通して事業を成長させます。

欧州のベース事業ではターゲットのリテール市場やフード市場、ヘルスケア市場において、Eコマース化やサプライチェーンの見える化への対応、フードロスや安心・安全への対応がお客さまの主な課題となり、米州と同様にプリンタとサプライ、加えてRFIDの売上が大きく伸長しました。コト売りを軸にしたビジネスパートナーの開拓が順調に進捗していることが背景です。プライマリーラベル専業においても、食品・飲料など既存ビジネスの深耕で収益が好調に推移しました。米州同様に価格改定の進展も手伝って、2021年度の売上高は前年度比36.7%増の20,375百万円、営業利益は同2.2倍の1,300百万円となりました。

2022年度もコト売りによるお客さまの開拓・深耕に加え、ニーズの高いソリューションをパッケージ化して、ビジネスパートナーと共に欧州内外の新規のお客さまに提供していきます。

アジア・オセアニアでは、ターゲットのマニュファクチャリング市場において現場やサプライチェーンの可視化・生産性向上などがお客さまの課題となり、他地域と同様にプリンタとサプライの売上が大きく伸長しました。特に、コロナ禍によるサプライチェーン混乱の影響を受けた電気・電子業界からの見える化や自動化ニーズの増大や、自動車業界の回復がけん引しました。2021年度の売上高は前年度比23.4%増の16,094百万円、営業利益は同30.1%増の1,637百万円となりました。本地域は長らく製造業をターゲットとしてきたということもあり、コト売りによる付加価値提案が最も浸透しています。引き続き、市場別・業界別のお客さま理解を通じたトータルソリューションの提供を強化していきます。

Voice

欧州におけるビジネスパートナーとの協業

欧州ではISV※1などのパートナーと組み、共通解ソリューションをそのパートナーのお客さまへと展開する活動が進んでいます。パートナー開拓においても、まずコト売りのアプローチによるお客さま理解が重要です。直接お客さまと現場課題について話をすることで、どのようなベンダーをなぜ採用しているのかが把握でき、適切なパートナー選択につながるからです。

例えば、フード市場のあるお客さまを例に挙げると、コト売りやISVとの関係構築により、HACCP※2や原材料管理、アレルギー表示やデリバリーなど、多くの用途を深掘りすることができています。私たちはお客さまの現場を深く理解しているからこそ、個別ニーズに最適なソリューションを組み合わせて提供しています。ビジネスパートナーとの協働によるこうしたソリューションの提供を通じ、フード市場で顧客基盤を増強するとともにシェア拡大を遂げています。

※1 ISV(Independent Software Vendor):独立系ソフトウェアベンダー
※2 HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point):食品衛生管理の手法



欧州地域責任者
Managing Director,
SATO Europe GmbH Benelux
Laurent Lassus

日本事業においては、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、ヘルスケアの5市場をカバーしています。2021年度はマニュファクチャリングやヘルスケア、ロジスティクスにおいて、主に生産性向上ニーズへの対応が成長をけん引して売上高は前年度比5.4%増の72,287百万円となりました。営業利益はサプライチェーンの混乱によるコスト増やプロダクトミックスの悪化、後述のプリンタの共通プラットフォームの研究開発などの成長投資を背景に、同26.4%減の2,372百万円となりました。

日本事業では、プリンタのリプレイスの需要を捉えることに注力しています。同時に、お客さまの課題の複雑化やその解決に資するタギング技術の進化を受け、RFIDなどを活用した提供ソリューションの高度化も進めています。これらによって商談の長期化や取りこぼしが発生する傾向にありますが、それを抑制する取り組みである「全員営業」も進めています。

2022年度は、2021年度に成果があったマーケティング活動による案件創出や、CRM(顧客情報管理)による商談管理の高度化、複雑な商談を迅速に受注に結び付ける市場エキスパートによる営業担当者のサポートなどに引き続き注力します。加えて、受注確度の向上を目的とした顧客ターゲティングや、新設のデマンドセンター※3の活動強化などにも取り組みます。

※3 見込み商談の獲得や実商談への育成、商談確度の見極めを行い、案件を営業担当者に渡すための組織

Voice

デマンドセンターの役割と今後の展望

日本事業では「全員営業」戦略の下、営業担当者以外による商談の創出などに取り組んでいます。マーケティング部門では、2022年度にデマンドセンターを立ち上げ、「質の高い商談創出」と「重点顧客との新規接点創出」を進めています。

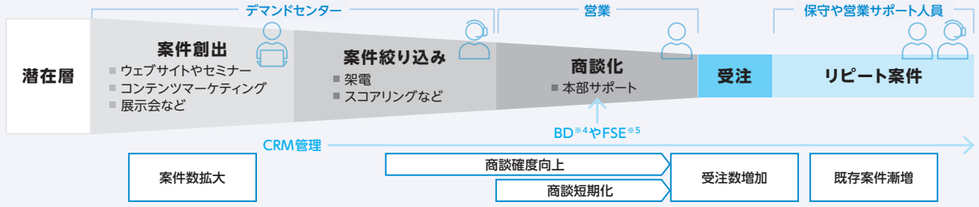
商談創出活動では、展示会への出展などフィジカル施策と、コンテンツマーケティングなどのデジタル施策の両輪で取り組んでいます。創出した見込み商談に対し、お客さまへの架電など、商談を育成する活動も展開しています。重点顧客との新規接点創出活動では、CRMを活用してターゲティングしたお客さまにアプローチするなど、営業拠点単位では難しい活動を行っています。

今後は、サトーが把握しているお客さまの業種、ご担当者さまの部署や役職などの「属性データ」と、サトーとのこれまでの接点である「行動データ」を組み合わせて分析するなど、見込み商談のさらなる質の向上に注力します。



株式会社サトー 営業本部
グローバルマーケティング統括部
マーケティング推進部
推進部長
志村 ちひろ

商談の創出数増加と確度向上への取り組み



※4 BD(Business Development):主要市場のエキスパートを各地域に配置。商談フォローや教育を担う
※5 FSE(Field System Engineer):お客さまの現場に赴いて、課題の解決を担うシステムエンジニア

技術イノベーション

現在のビジネスモデル「DCS & Labeling」を深め、「Tagging for Sustainability」へと進化するには、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。

その実現のために、以下のステップを踏んでいきます(P.28)。まず、現業のDCS & Labelingの底上げを起点に、縦軸ではタギングの高度化とデータプラットフォームの構築に取り組みます。横軸では、イノベーションとなる、ラベル以外の新たな媒体の企画・開発に取り組みます。さらに、モノの情報をデータ化・収集し、見える化して利活用することで、サプライチェーンの最適化に貢献する右上のSaaS型ソリューションへと昇華させます。

2021年度は、**DCS & Labelingの底上げ**では、主にプリンタの共通プラットフォームの開発を進めました。本開発は2022年度も継続し、これによってIoT・DX型の革新的な顧客価値の提供とともに、社内開発工程の効率化を実現します(P.29)。そのほか、2021年度に立ち上げたRFID事業本部が中心と

なり、RFIDソリューションの提供がグローバルに進みました。RFIDは電波を使って読み取りを行うため、一般に読み取り率が100%とならないこともあります。したがって、読み取り率が重要です。サトーは、お客さまの現場環境や被着体の材質などにより、最適なアンテナの設計や読み取り機の選定といった知見を蓄積しており、それが差別化要因となっています。2021年度は、グローバルで前年度比30%以上の売上高成長を遂げました。さらなる収益成長をめざし、製造拠点の増強も計画的に進めています。

タギングの高度化とデータPF※6整備においては、高度な画像認識技術を搭載してラベルを正確に貼り付ける自動化ソリューションをリリースしました。グローバルに多くの業界で課題となっている人手不足対応や、多品種少量オペレーションへのソリューションとして順調に実績が積み上がっています。**媒体強化**については、位置測位やセンサーなどの新たな技術をラベルやビーコンなどの媒体に搭載する取り組みを進めています(P.33)。

技術イノベーションの全体像



※6 Platform:ビジネスで他社も利用可能な基本的な仕組みや基盤。PFer(Platformer)はその提供企業
※7 SATO Online Services:オンライン保守サービス
※8 SATO App Storage:クラウドベースのデーター元管理サービス

Voice

資産トレーサビリティの実現をRFIDソリューションで支援

PT. SATO LABEL SOLUTIONS(インドネシア)

PT. Sigma Cipta Utama(SCU)社は、ハードコピー文書などの物理データの保管・監視など幅広いデータ管理サービスと、お客さまの重要資産の安全性確保に特化しています。SCU社では当初、顧客資産を追跡・特定するためにバーコード技術を使用していましたが、読み取りの問題により資産管理の精度が保てないことに加え、日々の業務に多くのスタッフを要したり、棚卸時には多大な時間がかかったりするなどの問題がありました。

しかし、PT. SATO LABEL SOLUTIONS(SLS)社提案のRFIDソリューションによって、より迅速に、正確に各資産を追跡することができるようになりました。これにより、例えば一度の棚卸しで最大50%の時間短縮が可能となりました。

PT. Sigma Cipta Utama様からのコメント

SLS社のセールス、マーケティング、ソフトウェアチームは、すばらしいチームワークを発揮してくれました。プロジェクトの開始から終了まで、顧客第一の姿勢で協力してくれたことに大変感謝しています。

ESG経営

上述した「地域別・市場別成長戦略」および「技術イノベーション」を支えるのが「ESG経営」です。とりわけ重要なのが人的資産の強化です。サトーのタギングは、お客さまやパートナーとの協働による課題解決が必須であることから、「人財」が価値創造の源泉です。多様な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。

2021年度は、モチベーション向上という側面では、2020年度に立ち上げた人財育成と企業文化醸成の仕組み「サトーキャンパス」を拡充しました。また、50年近く続く「三行提報」を進化させる取り組みを進め、2022年度より「一石伝波」を導入しました(P.40-41)。

そのほか、新たなITインフラの構築も進めています。本中計後に稼働を予定しており、これにより社内バリューチェーン上におけるお客さまとのさまざまなコンタクト履歴がシームレスにつながって、社内外のコミュニケーション改善が図れます。また、社内の重複業務削減を通して、高付加価値業務へのリソース転換も可能となります。これにより、お客さま満足度の向上、そして従業員のモチベーション向上など、さらなる価値創造の好循環をつくります。

COLUMN

IoT・DX型の顧客価値を実現するグローバル・ゲームチェンジャー ～プリンタの共通プラットフォームの開発～

私たちは、中期経営計画期間中の完成をめざし、プリンタの共通プラットフォームの開発を進めています。これにより、**お客さまへの提供価値の向上**と、サトーの**社内バリューチェーンの高度化**をめざしています。

提供価値の向上については、**柔軟なアプリ搭載**と**多様なセンシング**という2つの視点があります。柔軟なアプリ搭載においては、お客さまが取得したいデータや連携したいシステムなど、個々のニーズに応じて必要なアプリをプリンタへダウンロードすることが可能となります。個人のニーズに合わせて、日々の生活に必要なアプリをダウンロードできるスマートフォンと同様の発想です。

多様なセンシングでは、現状、お客さまのプリンタを遠隔でモニターし、独自の予防保守サービスを提供する「SOS(SATO Online Services)」により、現場のプリンタの稼働状況の見える化が既に実現しています。これに加え、温度や位置、ラベル走行距離などを計測できる多様なセンシング技術をプリンタに搭載することで、お客さまのプリンタごとの使用環境や使用頻度、印字情報など、使われ方の把握が可能となります。これにより、ラベルの自動発注や消耗品交換のタイミング通知、さらにはオンライン保守サービスの実現をめざしています。

また、**社内バリューチェーンの高度化**については、柔軟なアプリ搭載は、お客さまごとのカスタマイズ開発の減少にもつながり、売りやすさなど営業効率の向上や、開発・生産の工数削減という面でベネフィットがあります。加えて、上述のセンシングで得た多様なデータの利活用によってお客さまの現場状態を可視化し、新たな現場課題の抽出などを通して最適なソリューションの提案が可能です。現状は営業や保守の担当者が現場でこうした情報を収集していますが、今後、これらの情報は自動的かつ網羅的に取得できるようになります。

本共通プラットフォームは2023年以降にリリースされるプリンタに搭載され、グローバルにお客さまの現場とサトーの事業活動を支えるものとなります。



Voice

持続的な価値提供に資する重要プラットフォームの開発

このプラットフォームは、地域・市場・業種別に多様化するお客さまの課題やニーズに対し、最適なハードウェアとアプリケーションの組み合わせをスピーディーにお届けすることを目的としています。すなわち、ラベルプリンタがその枠を超え、多様なハードとソフトの柔軟な連携を可能にします。常に「お客さまはどのように便利になるとよいのか? それはどのような価値につながるのか?」を念頭に、開発を進めています。

本プラットフォームは、お客さまや社会に対してサトーが価値を提供し続けるために重要なプラットフォームになると確信しています。



(写真左) 株式会社サトー 価値創造本部 統合プラットフォーム企画開発部 部長
野中 充

(写真右) SATO Global Business Services Pte. Ltd. General Manager
宇野 美明

特集 有識者対談



小瀧 龍太郎

サトーホールディングス株式会社
代表取締役社長兼CEO



森川 博之

東京大学大学院工学系研究科 教授
一般社団法人情報通信ネットワーク産業協会 会長

「Tagging for Sustainability」が変えていく未来社会の姿とは

サトーグループが描くストーリーとその実行に期待する

「Tagging for Sustainability」――私たちはサステナブルな社会の実現をめざし、ビジネスモデルの進化に取り組んでいます。ここでは、デジタル革命の次のステージ「データ・ドリブン・エコノミー」を提唱する東京大学大学院の森川博之教授をお招きし、社長の小瀧と対談を実施しました。

これからのデジタル革命の主役は「リアルデータ」

森川 インターネットの出現から約20年間にわたり続いてきたデジタル革命は、近年は大手のデジタルプラットフォーマーが主導する形で、主にウェブ上の消費者の検索や購買といった行動データを収集・分析・活用するBtoC向けのビジネスが繰り広げられています。

私は、こうした動きは次のステージに突入しつつあると考えています。これからは、現実世界のモノのIDや温度といった情報、すなわち「リアルデータ」が主役となる「データ・ドリブン・エコノミー※1」に変わっていきます。そこでは、今まで取得が難しかったさまざまなリアルデータが収集され、つながることで新たな価値を生み出し、企業・産業・社会の「あたりまえ」が根本から変わっていくと予想されます。

こうした経済は、BtoBのビジネスを含む全ての産業セグメント(業界)を巻き込むことになります。そうなると、各業界で製造、配送、販売の現場や、それらをつなぐサプライチェーン上のリアルデータの収集や活用ニーズが生まれます。今後予想される問題は、業界ごとに扱うモノも、物流も、そしてデータ活用で解決したい課題も異なるということです。そのため、既存の大手のデジタルプラットフォーマーだけで全てを支えていくことは難しいでしょう。今後のデータ・ドリブン・エコノミーでは、サトーグループのような現場を深く知る企業群がリアルデータの取得や活用を切り口に、安心・安全の担保や環境負荷低減など今まで以上に社会の発展に貢献していくのではないかと考えています。

※1 データ駆動型経済。リアルな世界から集めたデータが新たな価値を生み出し、あらゆる企業・産業・社会を変革していく一連の経済活動

小瀧 私たちは創業以来、まさに、BtoBのお客さまのリアルデータをどう扱って課題を解決するかということに取り組んできました。ハンドラベラーという、モノに値段を付ける機械の発明に始まり、バーコードやRFIDといった技術の進展や社会の変化とともに、モノに情報をひも付ける(付番する)「タギング」のビジネスを進化させてきました。現在では、お客さまの業界も多岐にわたります。振り返ると、いつの時代も求められるものは、業界、お客さまごとの**一つ一つのモノにひも付く情報、「リアルデータ」**です。森川先生もおっしゃっていましたが、業界ごとに被着体も違いますし、リアルデータで解決したい課題も違う――一例を挙げると、運輸業界でしたら輸送中の個品の温度などの情報をシームレスに取得することで、安心・安全を高めたい――このような現場課題に耳を傾けてタギングをコアにしたソリューションを提供する、私たちのビジネスの価値の本質はそこにあると考えています。

私たちはタギングを、「与える」「つなぐ」「活かす」という言葉で表現しています。モノや人のIDなどの情報をどのような方法で「与え」、そのリアルデータをどのタイミングでどのようにお客さまの基幹システムに「つなぎ」、それを現場にどう戻して「活かす」ことで課題を解決するか、これらをお客さまと共に考えるのがサトーグループのビジネスで、これを市場・業界・用途ごと、国・地域ごとに、柔軟に対応していることが強みでもあります。森川先生の提唱する「データ・ドリブン・エコノミー」と重なる部分が非常に多く、強く共感しました。

「デジタル社会人財」がタギングを深め、社会変革を支えていく

森川 私もそう感じました。タギングはこれからのデジタル社会で、どの業界においても必要となってくると思います。最近のデジタル技術で言えば、IoTを含む5Gの技術には全産業を巻き込み、全てを変えていくポテンシャルがありますが、まずはモノに情報が付いていないと始まらないことから、サトーの強みであるタギングがこの変化を支えていくのではないでしょうか。

また、これからのデジタル社会の扉を開くのは、デジタルに関する知識を持つ「デジタル人財」ではなく、リアルとデジタルの世界を「つなぐ」ことのできる「**デジタル社会人財**」です。実際にどうやってつなげばよいか、そう簡単にはわかりません。試行錯誤を重ね、失敗を重ねながらそこに気付くしかありません。こうした「知の探索」をする上で、私はアメリカの「海兵隊」の在り方が参考になると思っています。「フットワークの軽さ」と「積極的にリスクをとる姿勢」を兼ね備えた組織が、広い視野を持って根気強く探し求めることが必要です。このように新しい道を切り拓く一方で、PDCAを回しながら「知の深化」を進めていくことも重要です。サトーグループには、現場力を活かした「知の探索」ができる従業員がすでにたくさんいるのではないですか？

小瀧 確かに、社是「あくなき創造」を体現してお客さまの現場のお困りごとに寄り添い、その現場に最適なタギングをコアにしたソリューションを提案できる人財が多く存在します。

私たちは、長期成長のエンジンとなる「Tagging for Sustainability」という新しいビジネスモデルを描いています。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。」こと――「与える」「つなぐ」「活かす」のタギングをさらに進化させ、その価値をより広く提供していく考えですが、この実現に向け、森川先生が言われる「海兵隊」のような専任組織の立ち上げ準備も具体的に進めています。

サトーグループが描くストーリーとその実行に期待する

小瀧 「Tagging for Sustainability」の実現に向けて、私たちが特にこだわっているのがサプライチェーンの上流の製造元でのタギング、「ソースタギング」です。これにより、動脈から静脈までのサーキュラーエコノミーのサプライチェーンにおいて一気通貫でリアルデータを取得できるようになります。これらには、消費者によるモノの使用に関する情報（場所や頻度、量など）など、今はリアルデータ化が難しいものも含まれます。例えば、医薬品の容器にタギングできれば、患者さんの服薬の状況をデータとして取得できるようになります。製造元は、これらのデータを生産や購買計画、商品開発やマーケティング活動に活用することで、これまで以上のビジネスの高度化や社会への貢献が可能となります。そのほか、配送業や小売業など、サプライチェーン上の他のフィールドでもこれらのリアルデータが活用されることで、事業の付加価値が上がるとともにより良い社会へとつながります。まさに、「三方よし」「四方よし」となる価値が生み出されていくのです。このことから、サプライチェーンの上流の製造元で、タギングを行うべきというのが私の持論です。

今後は、私たちが提供するこれらのリアルデータだけではなく、多様な価値ある情報を取得・共有・活用するための、さまざまなプレーヤーが参加するエコシステムが次第に形成されると考えています。私たちの考えるタギングの価値を知っていただき、エコシステムでつながって社会を良くする状況をつくり出したい――そこで欠かせない存在になることをめざします。

森川 まったく異論ありません。エコシステムを構築する上で大切なのは、そこに「大義」があることだと思います。大義がないと、仲間は集まりません。冒頭に申し上げた「データ・ドリブン・エコノミー」は、言ってみれば多様なプレーヤーが得意なパーツ、それは通信インフラやデータプラットフォーム、BIツール※2やコンサルティング、そしてサトーグループのようなタギングなどですが、これらを持ち寄り、回転させながら結合させ、社会全体で完成させていくようなイメージを持っています。パーツを集めるには大義が必要で、小瀧社長のお話や「Tagging for Sustainability」にそれを感じました。

一方で、ビジネスを成功に導くにはさまざまなリソースも必要で、従業員やパートナー、投資家を説得するためには、卓越した技術力などがあるというだけでなく、その先でどのような社会価値を生み出すかという、腹落ちする「ストーリー」が必要です。サトーグループには、そのようなストーリーをぜひ描いてほしいと思います。サトーグループが今後のデジタル社会をリードしていくことを大いに期待しています。

※2 BI（Business Intelligence）ツール：企業が保有する多様な情報を集積・分析して、経営や業務に役立てるソフトウェア



森川 博之

東京大学大学院工学系研究科 教授
一般社団法人情報通信ネットワーク産業協会 会長

1987年東京大学工学部卒業。1992年同博士課程修了。2006年東京大学大学院教授。
モノのインターネット／ビッグデータ／DX、無線通信システム、クラウドロボティクス、情報社会デザインなどの研究に従事。
OECDデジタル経済政策委員会（CDEP）副議長、Beyond 5G新経営戦略センター長、総務省情報通信審議会部会長、電子情報通信学会次期会長など。

COLUMN

「Tagging for Sustainability」への取り組み ～B2B2Cビジネス推進部～



サトーグループは「Tagging for Sustainability」へのビジネスモデル進化に向け、すでにいくつかの取り組みを始めています。その一つが2021年に立ち上げたB2B2Cビジネス推進部の活動です。同部は新たなタギング技術を駆使し、これまで実現が難しいとされていたソリューション・サービスの創出をお客さまと共に進めています。

現在は、イスラエルに本社を置くWiliot社とのアライアンス※1をベースに、「Wiliot IoT ピクセル」（以下、Wiliotタグ）を活用したリテール市場向けのソリューション創出に取り組んでいます。Wiliotタグは、取り付けられたモノのIDだけでなく、位置や温度などの検知が可能※2です。また、周囲の電波を電力に変換することで電池がなくても継続的に稼働でき、加えてBluetooth※3によって専用の読み取り機がなくても、スマートフォンなどから情報取得が可能です。これにより、店舗内の商品や、販売後の商品の状態・使われ方などの情報を自動的かつ網羅的に集めることができます。

消費者の嗜好や購買行動が多様化している現在、個の消費者の行動をより詳細に知ってマーケティング効果を向上させたいというニーズや、サプライチェーンの混乱や気候変動を背景に需要予測を精緻化したいというニーズが市場横断で高まっています。Wiliotタグは、このようなニーズに応える可能性を秘めた技術です。2021年度は、Wiliotタグを用いた小売店舗内でのリアルタイム在庫管理の実証実験や、展示会において店頭サンプル品の利用状況の可視化デモなどを行いました。2022年度には、こうしたソリューションの商業化を行う計画です。

サトーグループはお客さまと共に、新たなタギング技術の開発やソリューションの構築、それに基づくデータ活用を通して、サプライチェーン上の皆さまに新たな付加価値を創造していきます。

※1 Wiliot社はIoTセンシング・ラベル「Wiliot IoT ピクセル」とクラウドサービスを開発する企業で、同社とリテール分野におけるIoT化に関する契約を締結している。今回の協業は、リテール市場でのリーダーシップを確立するための戦略的パートナーシップで、契約期間は2021年から3年間。この契約に基づき、サトーはWiliotタグの注力供給先3社のうちの一つとなる
※2 開発中の機能も含まれる
※3 Bluetooth®は、Bluetooth SIG, Inc.が所有する登録商標

Voice

社会の持続可能性に向け、新たなタギングの領域に踏み出す

私は、幅広い市場のサプライチェーンにおけるタギングビジネスのノウハウと、デザインプロモーション事業（P.4）のような消費者マーケティングビジネスの知見という異なる経営資源を組み合わせることで、サトーが新たな領域に踏み出すことに大きな可能性を感じてきました。Wiliotタグに代表されるタギング技術の高度化で、この実現性が高まっています。私たちのチームは消費者への価値提供や、それによって得られるデータ分析でサプライチェーンを最適化し、持続可能な社会の実現に貢献するという大きなゴールに向かって活動しています。サトーの新たな挑戦にご期待ください。



株式会社サトー 営業本部
B2B2Cビジネス推進部 推進部長
平田 和也

Wiliot様からのコメント

人、地球、収益性の全てに恩恵をもたらすソリューションを提供

世界ではさまざまな危機が起こっています。気候変動や持続可能でない生産活動に加え、サプライチェーンのひっ迫がもたらす物資の不足は私たちの経済的な豊かさを脅かし、貧しい人々が真っ先に影響を受けています。

Wiliot社とサトーグループは、このような危機を軽減するソリューションを提供していきます。商品の利用状況やサプライチェーンをリアルタイムで可視化することで、食品や衣類、医薬品などで資源の無駄を大幅に削減し、企業が持続可能な循環型経済へ移行できるようサポートします。環境対策への取り組みは、かつては企業活動において収益を犠牲にすると捉えられていました。しかし、私たちのめざすソリューションは、人、地球、そして収益性の全ての面で恩恵をもたらすことができるため、希望にあふれる社会の実現に寄与するものと考えています。



Wiliot Ltd.
Marketing & ESG
シニアバイスプレジデント
Steve Statler様

持続的成長の原動力

サトーグループの自動認識ソリューション

バーコードやRFIDなど、自動で情報を認識、入出力するための「自動認識技術」を駆使してモノや人に情報をひも付け(タギング:Tagging)、トレーサビリティや資産管理など、多様な業務を現場で支えるのが「自動認識ソリューション」です。

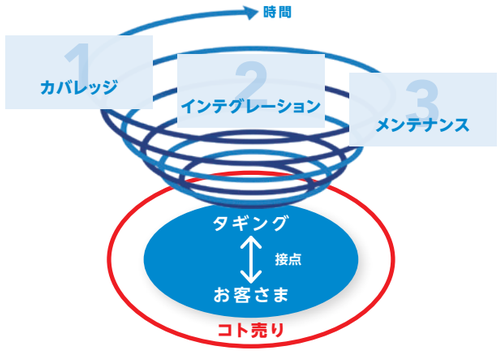
事業ドメイン「タギング」

「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ラベルなどの選定、それらの付け方、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ます。それゆえ、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、模倣困難な独自の立ち位置です。



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るため、お客さまとの接点を生み出します。これが、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.35)。



Voice

精鋭のプロの現場力で、本質的な課題の特定とその解決をサポートします

私が営業として担当している電機・電子業界には、部品製造から最終製品化までさまざまな業態のお客さまがいらっしゃいます。扱うモノも製造工程も異なるため、提案内容も現場によることが多いのですが、現在はRFIDや自動化などの商材も進化し、提案の幅がさらに広がっています。

私自身、お客さまの現場を観察して「このポイントをヒアリングすると課題の特定につながり、提案の方向性が見えてくる」という知見の蓄積がありますが、上述のような提案の幅の広がり、そしてお客さまの課題の変化などから、常にアップデートが必要だと考えています。

サトーグループは営業担当のほかにも、SEや保守担当、市場戦略部※、RFIDや自動化ソリューションの専門部隊などタギングのプロが多くいます。本質的な現場課題の特定から最適な提案のための組織的な知見やバックアップ体制が充実しており、それが「また、サトーに相談しよう」というお客さまからの信頼のベースとなっていると実感しています。

※主要市場のお客さま動向の収集やソリューションの創出、それら知見の蓄積・横展開を専門で担う部署

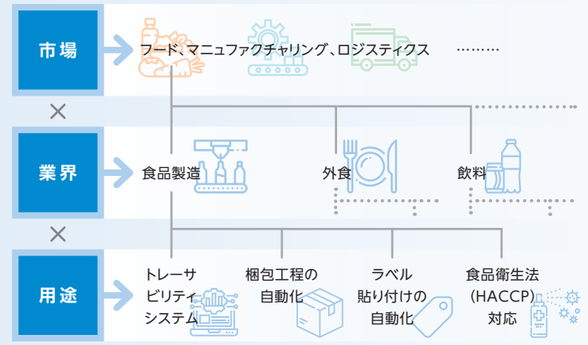


株式会社サトー
神奈川支店　営業グループ
松本　陽馬

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。

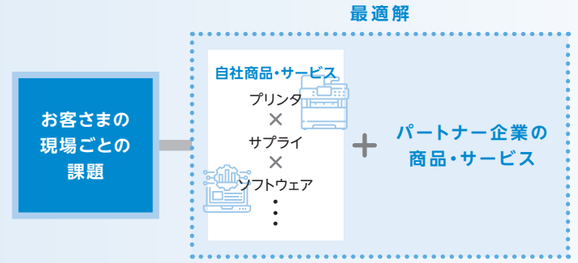
1 カバレッジ ——あらゆる業界の現場知見



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。

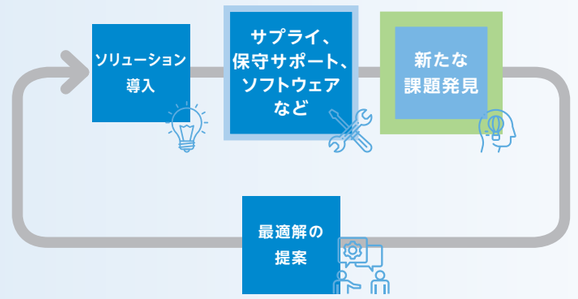
2 インテグレーション ——組み合わせによる最適解の創出力



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。

サステナビリティ経営

役員一覧

(2022年10月1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 副社長兼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
2018年 4月 当社 代表取締役社長兼CEO(現任)
2021年 5月 一般社団法人日本自動認識システム協会 代表理事会長(現任)



代表取締役上席執行役員
海外事業担当兼
北中米地域統括

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CFO
2018年 4月 当社 上席執行役員CFO
2018年 6月 当社 取締役上席執行役員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
2022年 4月 当社 代表取締役上席執行役員 海外事業担当兼北中米地域統括(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 同社 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
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
2021年 4月 法政大学 名誉教授(現任) 法政大学 江戸東京研究センター特任教授(現任) 東京都男女平等参画審議会 会長(現任) 当社 指名諮問委員会委員長(現任)
2021年 6月 一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会 理事(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 慶應義塾大学 総合政策学部 非常勤講師
2021年 4月 慶應義塾大学 SFC研究所 上席所員(現任)



社外取締役
・取締役会議長

山田 秀雄

1984年 3月 最高裁判所司法研修所修了
1984年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
1992年 10月 山田秀雄法律事務所(現 山田・尾﨑法律事務所) 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)
2021年 6月 株式会社テレビ朝日ホールディングス 社外取締役(現任) 株式会社テレビ朝日 社外監査役(現任)

監査役



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)



常勤監査役

吉井 清彦

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



社外監査役

八尾 紀子

1995年 3月 最高裁判所司法研修所修了
1995年 4月 弁護士登録(福岡県弁護士会)
2001年 9月 ポール・ヘイスティングス・ジャノフスキー&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)
2021年 6月 日揮ホールディングス株式会社 社外取締役(現任)



社外監査役

久保 直生

1980年 10月 監査法人中央会計事務所(後のみすず監査法人)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(現任)
2021年 6月 当社 監査役(現任) 日本土地家屋調査士会連合会 監事(現任)
2022年 4月 公益財団法人日韓文化交流基金 監事(現任)

執行役員

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、RFID事業本部長

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
General Manager, Achernar S.A.

執行役員
大西 裕紀
株式会社サトー 取締役
営業本部長

執行役員
弓場 吾朗
海外事業副担当
オセアニア地域統括・Argox統括
インド担当

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

執行役員
進藤 隼人
欧州地域統括

執行役員
和田 啓孝
アジア・南米地域統括
プライマリー事業統括

執行役員
橋本 英幸
サトーヘルスケア株式会社
代表取締役社長

執行役員
武井 美樹
グローバルマーケティング統括

執行役員
間瀬 直美
グローバル人財統括

本業とサステナビリティ

基本的な考え方

企業理念において、「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り、資本市場からESG経営が期待される中、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、事業戦略と整合させながら取り組みを推進しています。2022年度より、同委員会を経営会議の直下に配置しています。また、2020年にはサステナビリティ推進の専任部署を新設し、マテリアリティを軸とした具体的な活動を推進するとともに、社内浸透や外部知見活用も進めています。さらに、社会的責任の手引きであるISO26000や気候変動の枠組みであるTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)に準拠した開示も行っています。今後も、本業を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値を向上させるために、サステナビリティ経営を推進していきます。

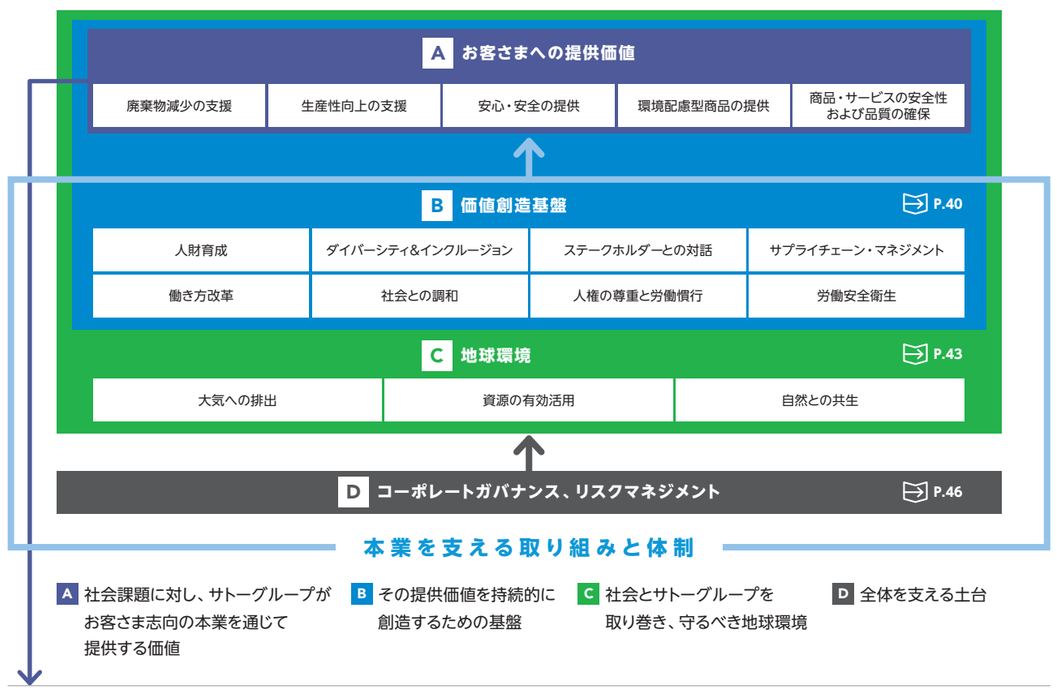
サステナビリティへの取り組みの基本方針

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付いた「お客さまへの提供価値」、人財育成やサプライチェーン・マネジメントといった社内外の取り組みを通じて持続的な価値創造を支える「価値創造基盤」、社会とサトーグループを取り巻く「地球環境」の3つのカテゴリーから構成されています。また、コーポレートガバナンスおよびリスクマネジメントがこれらのカテゴリーを支える土台となっています。

「お客さまへの提供価値」をマテリアリティの中心に据えて推進



本業による「お客さまへの提供価値」の推進例

お客さまへの提供価値	サトーの本業	サステナビリティ推進
廃棄物減少の支援	■ 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

賞味期限情報の可視化によって食品ロス削減に貢献

食品についているバーコードには「何が」という情報がひも付けられていますが、期限情報はありません。サトーグループは「何が」に加えて、これまでなかった「いつ期限の」というデータをタギングさせ、期限別在庫情報の可視化を実現。DXを駆使して食品ロス削減に貢献していきます。



「リテールテックJAPAN 2022」でのコンセプト展示:
期限別在庫情報がタギングされた商品

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。
環境が激変する中で持続的に価値を創造するには、自ら変化を起こせる人財を育成し、
そうした行動を組織風土に昇華させていくことが必要です。
ここでは、その一環として、国内・海外の人財育成施策および現場起点の改善の仕組みに加えて、
ステークホルダーとのコミュニケーション、知的財産への取り組みについてご紹介します。

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へ価値を提供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ています。

価値創造基盤の大きなウエートを占める「人財」は、中長期の「ありたい人財像」に向けたジリツ人財※の創出と、それを支える環境整備が一体化しなければ生まれません。サトーグループ独自の「三行提報」での改善をベースとした変化と合わせ、しっかりと地に足をつけた取り組みを推進し、企業文化の醸成につなげていきます。

※ 社是「あくなき創造」を実行し、持続的に変化していく人財。すなわち自ら考え行動し(自立)、変化を起こせる(自律)人財

取り組み 海外

2021年度は、海外子会社向け人事施策として、現地管理職層にグローバルグレードを導入しました。報酬水準の調査や、上位の幹部層の評価・報酬制度設計での活用はもとより、将来的にサクセッションプラン関連施策や、国際間異動などにも活用することを予定しています。

また、海外子会社向けのLearning Management System(以下、LMS)を導入しました。社内投票で決定した名前は、Engage(参加する)、Develop(開発する)、Grow(成長する)、Evolve(進化する)の頭文字から、“E.D.G.E(エッジ)”です。「まず実際にシステムを使ってさまざまなコンテンツに触れ、スキルを身につけ、ビジネスパーソンとして成長し、新たな自分へと進化していく」という一連のプロセスを意味しています。このLMSと連動した「オリジナルコンテンツ作成用ツール」を使うことで、より楽しくわかりやすい動画やテストなどが提供できます。グローバル共通の入社者向けコンテンツのみならず、外部からの提供も含め、プログラムを増強していく予定です。

さらに、販売代理店へのトレーニングにも使用することで、グローバルに強いパートナーシップを構築し、サトーグループの商品・サービスの認知度を向上させることも想定しています。また、グローバル化へ向けて注力してきた英語推進活動については、10年の区切りに振り返りを実施しました。今後は、日本の従業員にとどまらず、業務上英語を使用する必要性が高い従業員へ優先的に提供する方針に変更し、最新のオンライン学習ツールなども含めてより効率化する予定です。今後も、効果的かつ効率的な能力向上に寄与する人財育成施策をより充実させていきます。

取り組み 国内

2021年4月に指名・報酬諮問委員会が発足し、役員報酬の見直しや、中核人財の育成方針の策定などを進めています。また、価値創造基盤の根幹である「人財」について、人財開発委員会の設置や風土改革の取り組み、人財多様性の確保など、多くの議論も行われました。

人的資本の強化を目的に人財育成と企業文化醸成の仕組みとして発足したサトーキャンパスの取り組みと合わせ、今後の従業員の働きがい向上を会社全体で推進していきます。また、LMS(E.D.G.E@JP)も本格稼働させ、ますます環境を整備していきます。

今後は
- **従業員全員が「真のプロ」をめざし成長する環境づくり**
- **「現場力」を磨き続けるため、自ら職場を変化させ続ける風土づくり**
- **それらを支えるマネジメントの再教育**

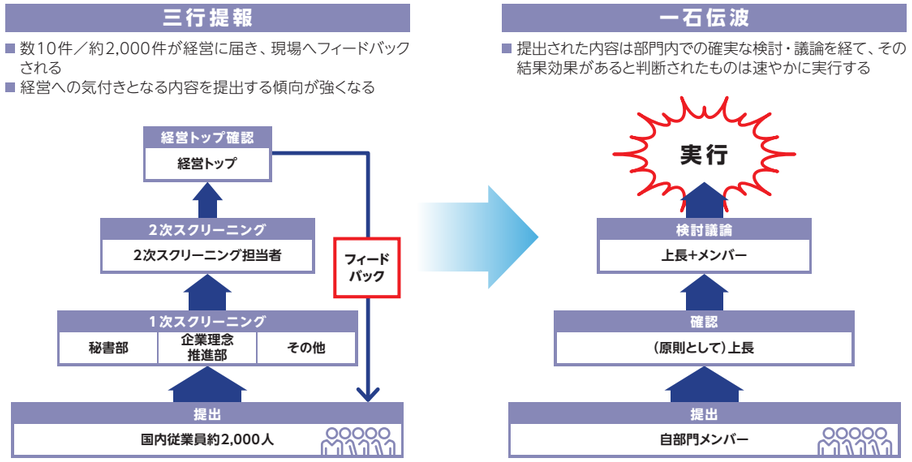
を重要課題として掲げ、人財育成基盤の確立と、創業100周年を迎える2040年を見据えたOur 100th Project(2参照)の取り組みと連携した働きがい向上と人財育成環境の整備を推進していきます。

1 一石伝波

サトーグループには、約半世紀続き、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タイムリー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る「三行提報」があります。2022年度からは、それを進化させた取り組みである「一石伝波」を始め、両者を並行して運用しています。「一石伝波」では、自部門の上長宛てに現場改善提案を行い、部門内でメンバーも交えて確実にかつ現場判断で高速に議論、検討から実行までを行うことができます。

この仕組みにより、提起された課題が具体的アクションにつながる確度を高め、従業員の意見発信を促すことで、現場起点のアイデア実現を後押しすることを目的としています。仲間と一丸となって一つずつ変化を起こしていくことにより、個人のアイデアが具現化されるという成功体験を積むと同時に、自分たちの職場や業務が改善されていく実感を通し、変化への挑戦が奨励される風土と働きがいのある職場をめざします。

三行提報との違い



2 Our 100th Project

2040年に創業100周年を迎える際に、変化の激しい世の中でサトーグループがイノベーションを起こし続けている企業となっているために、一人一人が変化や挑戦に前向きになり、それが当然のこととして推奨される風土にしていく必要があると考えています。

あくなき創造の精神の下、次世代のサトーグループを一人一人の手でつくっていくという意味を込めて「Our Way to Our 100th Project(略して“Our 100th Project”)」と命名しました。2022年度より本プロジェクト専任チームを立ち上げ、現場起点での風土改革活動にスピード感を持って取り組んでいきます。

ステークホルダーとのコミュニケーション

サトーグループは、「サステナビリティ基本方針」に基づき、企業活動のあらゆる場面でのさまざまなステークホルダーとの建設的な対話（エンゲージメント）を行っています。得られたフィードバックは定期的に経営陣に報告し、経営改善のサイクルを回すことで、企業価値の向上をめざしています。

ステークホルダー	エンゲージメント例	左記への対応／関連活動
株主／投資家	■ 決算説明会 ■ 機関投資家・アナリストとのミーティング ■ 機関投資家・アナリスト向けテーマ別説明会 ■ 個人投資家向け説明会	■ CEOが四半期ごとに説明 ■ 一貫性と継続性を重視 ■ ESGや事業戦略などのテーマで定期開催 ■ 説明会動画をウェブサイトに掲載
従業員	■ 統合報告書説明会 ■ サステナビリティ社内報発行および説明会開催 ■ 海外拠点向けサステナビリティ研修開催およびワークショップ支援 ■ 商談での環境貢献効果の訴求支援 ■ 三行提報を通じた現場の気付きの共有	■ 国内および海外向けに開催 ■ 四半期ごとに日本語および英語で発行 ■ アクションプランへの自走を支援 ■ ソリューションのCO_2削減効果を可視化 ■ 適宜フィードバックを行い、改善を推進
社会	■ 植林活動 ■ 環境美化 ■ 地球温暖化防止 ■ 資源の有効活用 ■ 次世代への支援	■ 生物多様性の保全にも貢献 ■ 地域密着の清掃・美化活動 ■ お客さまの脱炭素も支援 ■ 資源ごみや雨水の再利用 ■ 書籍寄贈や会社見学会開催

知的財産への取り組み

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

CEO直下に知的財産部門を設置し、中期経営計画の実現に向けて、現業の「DCS & Labeling」の底上げと成長を支える知的財産の創出に取り組んでいます。生産・販売を業とする者の本分に徹し、モノづくりをベースにしてソリューションサービスを進化させていく中で、知的財産に関する活動もモノづくりの発明を基本に置き、ソリューションの発明についても力を入れています。さらに、「Tagging for Sustainability」に向けた長期成長のための戦略投資に対応して、技術イノベーションを支える知的財産の創出にも積極的に取り組んでいます。イノベーションを創出するプロセスにおいては、IPランドスケープの提供と活用※を開始し、競争優位を支える知財創出に向けた戦略立案と、国内外での知財ポートフォリオの充実に取り組んでいます。

社会の変化によってお客さまが感じる価値も変化します。現業を深めることで創出する価値、そして長期成長を見据え、創造すべき価値を知的財産として保護して活用することが持続的な競争力を高めていくことにつながると考えています。こうした知的財産の保護と活用を通じて、長期の企業価値の向上に努めます。

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

地球環境

地球温暖化による気候変動や生態系破壊による生物多様性の喪失は、社会の安定への重大な脅威となっています。
私たちは、気候変動の抑制や生物多様性の維持に資する地球環境保全が人類共通の重要課題であるとともに、サトーグループの持続的な企業活動に不可欠であると認識しています。
こうした認識のもと、環境方針や環境目標を策定し、地球環境保全活動を推進しています。

環境方針

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

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グローバル中長期目標として、以下を設定します。

2030年度CO_2排出量目標：2016年度対比50%削減
（基準年を従来の2013年度から、最初に主要拠点の実績が出揃った2016年度に変更）

環境負荷低減の実績と目標

CO_2排出量（t-CO_2）

対象範囲	項目※	2016年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2030年度目標
グローバル	Scope 1、2	11,931	12,507	11,078	10,252	5,965
	2016年度対比	—	4.8%	△ 7.1%	△ 14.1%	△ 50%
日本	Scope 3	299,300	305,494	307,120	332,652	—

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

Scope 1、2は、2021年度に2016年度対比14.1%、前年度比では7.5%削減することができました。海外のScope 2は、経済活動の回復に伴う売上増によってコロナ禍前の水準に増加しましたが、日本のScope 2を前年度から約3分の1削減できたことが全体のCO_2排出量削減に寄与しました。これは、北上事業所をはじめとする工場や東西の物流拠点、本社および関西支社において、電力を再生可能エネルギー供給会社からの調達に切り替えたことが奏功しています。一方、Scope 3は、売上の回復に伴い、主に購入した製品・サービスに関わるCO_2排出量が増加しています。

Scope 1、2は、今後、調達電力の切り替えに加え、太陽光パネルの増設、LED照明設備や社有車のエコカーへの切り替えの加速やその他の施策を通じ、削減に取り組みます。中長期には、前述の通り、2030年度にグローバルで2016年度対比50%削減をめざします。Scope 3に関しては、主に原材料の調達先との連携により、削減を進めていきます。

保守運用の改善を通じた資源の有効活用

サトーグループは、お客さまのプリンタ入れ替えに際し、古いものを無償で引き取って分解し、材料ごとにリサイクルしています。2021年度は、前年度比69%増のプリンタをリサイクル分別しました。

2022年度からは、プリンタ構成要素の損傷パーツだけを交換する取り組みを始めました。具体的には、基板に修理不能な不具合が発生した場合、従来は基板を丸ごと廃棄していました。しかし、不具合の原因が、例えばそのパーツであるコネクターの損傷であることが特定されれば、そこだけを交換して検査で問題なければ、基板は再生利用できます。

こうした事例のように、廃棄物の削減と実質的なリサイクルにつながる取り組みを広げ、資源の有効活用に資する活動を今後も続けていきます。



プリンタ内蔵基板（イメージ）

TOPIC

環境に配慮したRFIDタグ・ラベルの一貫生産

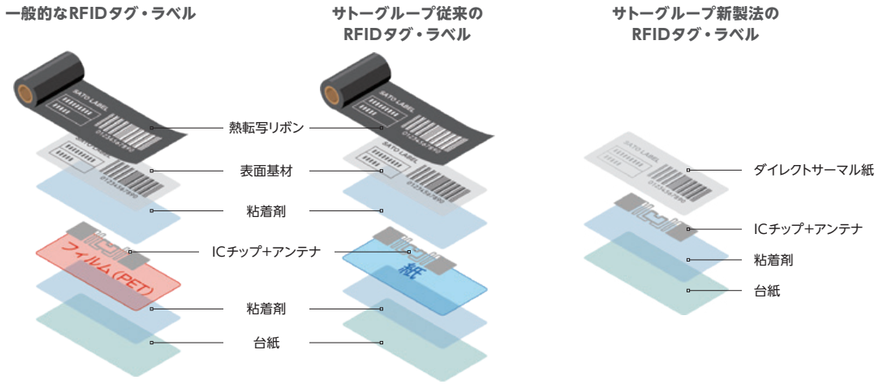
サトーグループは、独自に開発したアンテナ加工工程において、以下の側面で環境に配慮しています。

- **アンテナの材料であるアルミを腐食させるための溶剤の不使用**
- **端材となるアルミの回収およびリサイクル**
- **アンテナ台紙での紙基材の使用（樹脂系フイルムの不使用）**

さらに、2022年には、同じく独自に開発したICチップの実装装置を稼働させ、以下の側面で一層の環境負荷低減を実現しています。

- **実装の高速化による生産性向上、および非加熱処理による生産時エネルギーの使用減**
- **ダイレクトサーマル紙への実装による、印字におけるカーボンリボンの不使用**
- **同実装による、構成レイヤーの1層削減**

加えて、こうした独自の製法は、アンテナ加工からICチップ実装、完成品検査までの一貫生産を可能としました。これにより、これまで一般的に国をまたぐサプライチェーンにおいて課題となっている、物流に伴うコスト削減および環境負荷低減を実現します。



TCFD提言に沿った情報開示

サトーグループは、気候変動が社会全体に与える影響の大きさを認識するとともに、この問題への対応を重要な経営課題の一つと捉えています。その観点に立ち、金融安定理事会が設立したTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）の提言に対して2021年に賛同を表明し、提言を踏まえた気候変動への対応に努めています。

2021年度にTCFDの枠組みに基づくシナリオ分析を通じて、リスクおよびビジネス機会の識別と評価、対応策の検討を実施しました。また、取締役会の監督の下、サステナビリティ推進委員会を執行部の最高意思決定機関である経営会議直属の委員会と位置付けてガバナンス体制を強化し、経営企画部門や事業部門主要メンバーも同委員会に参画させることにより、サステナビリティに関わる活動と経営・事業戦略との融合を図るなど、グループ全体の気候変動対応を含むサステナビリティをめぐる課題への推進体制を強化しました。今後、お客さまや社会に対する貢献、自社の事業活動における貢献という2つの側面における取り組みの具体化を進めていきます。

詳細は当社ウェブサイトにおいて開示しています。

当社ウェブサイト「TCFD提言への対応（サステナビリティ）」
WEB https://www.sato.co.jp/about/sustainability/tcfd/

気候変動に関わるリスク・機会評価と対応策

項目		概要	事業／財務インパクト 1.5℃	事業／財務インパクト 4.0℃	対応策（青字：推進中、黒字：推進予定）
リスク	炭素価格	■ 各国の炭素税および排出量取引や、国境炭素調整の導入による製造コスト増	↗	↗	■ 2050年カーボンニュートラル宣言と工程策定 ■ Scope 1&2削減目標達成策の精緻化と推進 ■ Scope 3削減目標の設定と方策の推進
	原材料コスト	■ 排出規制や電化推進に伴う希少資源などの需要増による原材料コスト増 ■ 循環型材料採用によるコスト増 ■ 森林資源の枯渇によるコスト増	↗	↗	■ サプライヤとの協働によるCSR調達体制の確立 ■ 持続可能な森林資源の調達拡大 ■ 商品リサイクルの拡大
	エネルギーコスト	■ 再エネ調達および省エネ対応によるコスト増 ■ 気温上昇に伴う空調コスト増	↗	↗	■ 太陽光など自家発電設備の導入拡大 ■ 製造工程における省エネルギーの推進 ■ 再生可能エネルギーへの切り替え促進
	物理的リスク対応費	■ 異常気象や自然災害の影響による設備の復旧コスト増 ■ 渇水による水のコスト増	↗	↗	■ サプライチェーンにおけるBCP※1対応力の強化
機会	環境配慮型商品の開発	■ 排出規制やエネルギー効率基準などの強化に伴う環境配慮型商品の需要増	↗	↗	■ 原材料や部材を削減した商品の開発・拡販 ■ 環境負荷の低い原材料や部材を使用した商品の開発・拡販
	環境配慮型ソリューションの開発	■ 省エネ政策や気温上昇に伴う、工場・設備の生産性・省エネ性能を高めるソリューションの需要増 ■ リサイクル規制や消費者の行動変容による、各製品の原材料やGHG※2排出量の可視化ソリューションの需要増	↗	↗	■ 廃棄物削減を支援するソリューションの開発・拡販 ■ CO_2排出削減を支援するソリューションの開発・拡販 ■ 資源循環を支援するソリューションの開発・拡販
	データ活用需要	■ AIやビッグデータ活用ニーズの高まりによる、現場データの需要増	↗	↗	■ タギング技術の高度化によるデータ収集・活用ビジネスの拡大
	サービス需要	■ 災害時の保守サービスや災害レジリエンス強化のサービスの需要増	↗	↗	■ 保守サービス高度化によるお客さまの円滑運用の支援拡充

サトーグループの事業および財務への影響度の想定（リスクはマイナス、機会はプラス）
↗↗：大きい　↗↗：中程度　↗↗：小さい

※1 BCP（Business Continuity Plan）：事業継続計画
※2 GHG（Greenhouse Gas）：温室効果ガス

コーポレートガバナンス

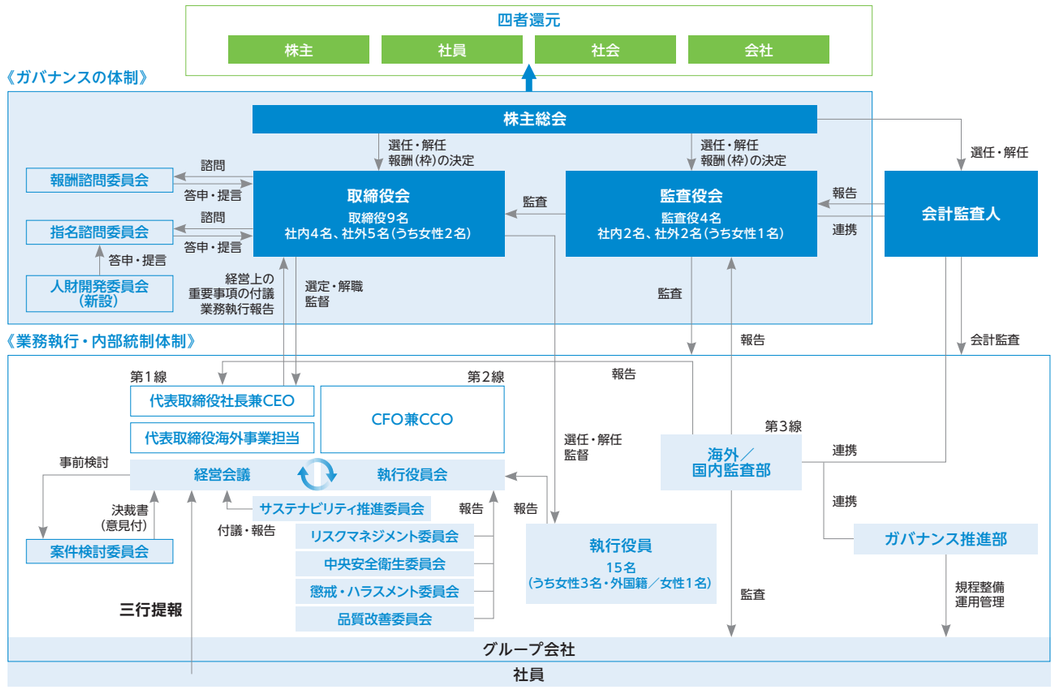
1. コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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

2. コーポレートガバナンス体制の概要

当社のコーポレートガバナンス体制図は、以下の通りです。

1 コーポレートガバナンス体制図 （2022年6月末現在）



2 取締役会の体制と運営

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

経営監督機能を担う取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、2022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年度は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年度より取締役会のほか、取締役会付議予定の重要議題や業界別の営業施策等の説明、あるいは非業務執行役員協議等を行う場として、取締役会懇談会を開催し、議題に関するさまざまな議論を行うとともに、経営状況や業務執行の理解を深めることをめざしています。

取締役会

	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月より社外取締役から取締役会議長を選任する形に変更し、ガバナンス強化の観点から経営に対する監督機能のさらなる強化に努めています。

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、2021年4月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、事業の譲渡や譲受等、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。

また、経営会議は、気候変動問題対応を含むサステナビリティをめぐる課題への対応が、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題の一部であると認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、2019年に設置したサステナビリティ推進委員会を2022年4月より経営会議直下の委員会に位置付けました。同委員会では、本業を通じたサプライチェーンの最適化に資する社会貢献、自社の事業活動におけるサーキュラーエコノミーや脱炭素の実現への貢献、人的資本の保護や自然資本の保全等、その他のサステナビリティ課題への取り組みを推進しています。

2022年4月よりプライム市場へ移行した当社では、改訂後のコーポレートガバナンス・コードに基づき、プライム上場会社向け原則を含め、主に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。

【補充原則2−4−1 中核人財の登用等における多様性の確保】

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、中核人財の登用等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。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、2022年4月より新たに女性執行役員2名を選任しました。一方で、取締役や経営陣を支える企業の中核人財たる管理職層の多様性の確保については、具体化の取り組みに一部遅れがあることから、今後はさらなる多様性の確保に向けて新たに発足させる人財開発委員会にて中核人財の育成等に関する議論を深め、持続的な多様性確保を含めた人財基盤の構築を進め、2022年度末までには自主的な目標の開示を行うよう準備を進めていきます。

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す。2022年度よ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、現場上長が速やかに実行を判断できる新たな仕組みを導入し、改善・改革をリードする日々の活動を定着させ、より主体的な組織風土の醸成に努めていきます。

【補充原則3−1−3 サステナビリティの取り組み】

（1）当社事業戦略の推進を支える強み

当社の事業領域は、現場のモノや人にバーコードやRFID、センサー等で、IDや温度等の状態情報をひも付け、読み取って上位システムに届ける「タギング」です。このタギングによるリアルデータの取得は、現場のモノや人の見える化（どこに、何が、何個、どのような状態で存在するか）を可能にし、サプライチェーンやそれを構成する各現場のボトルネックの特定・解消等、社会課題の解決に寄与します。当社は現在、中期経営計画2021～2023年度（以下、中計）において、各現場のリアルデータ取得による見える化に注力しています。加えて、長期の成長を見据えたタギングの進化、すなわち見える化できる範囲をサプライチェーン全体にまで広げ、社会への提供価値を高めるべく取り組

んでいます。当社のこれらの取り組みはお客さまや他のプレーヤーとの共創で、さらに範囲が拡大したり、より良い課題対応が実現したりする等、持続可能な社会の実現へとつながります。

サプライチェーンやそれを構成する各現場は、業界あるいは個社ごとに異なります。例えば、同じ製造業でも、自動車業界と化学業界では、現場の状況やオペレーション、扱うモノやサプライチェーンが異なります。当社は、長い歴史の中で各業界の個別性を捉えて、持続的に最適なタギング・ソリューションを提供できる「現場力」を培ってきました。

ソリューションの主な構成要素であるラベルプリンタとラベル・タグは自社で開発・製造しており、この「開発力」および「モノづくり力」も当社の強みとなっています。また、自社で保持・開発・製造していない技術や商品・サービス等はパートナー企業と共創しており、この構築した「パートナー企業ネットワーク」も当社の強みです。

最適なタギング・ソリューション創出の過程においてお客さまとの「接点」が生まれ、期待を超えるソリューションの提供により、この接点が「信頼」へと変化します。この幅広いお客さまからの「信頼」も当社の持続的な成長を支える強みです。

(2)人的資本への投資

現場力を体現して社会やお客さまに価値を提供し、信頼を得るのが、開発や製造、販売といった各部門の人財です。よって人財は、当社にとって最も重要な戦略上の資産です。多様な業界やお客さまの個別ニーズを捉えて期待以上の価値を提供するためには、当社自身も多様である必要があるとともに、一人一人の能力開発が重要です。同時に、グローバルに現場力の再現性を高めるための取り組みにも注力しています。

この多様な人財を束ねて創造価値を最大化する基盤が、社是であり企業理念です。社是「あくなき創造」のもと、一人一人の人財がたゆまぬイノベーションを起こして価値を創出していくことを支える仕組みを経営が用意します。そして、その総和が企業理念、すなわち私たちの存在意義「優れた製品・サービスでお客さまの新たな価値を創造し、より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献する」の実現につながるものと捉えています。

社是「あくなき創造」を実行し、持続的に変化していく人財=「自ら考え行動し、変化を起こせる人財(=ジリツ型人財)」を「求める人財像」として設定しています。この求める人財像をめざすためのキャリア構築を支援する「サトーキャンパス」を2021年度より立ち上げ、また2020年度より「サトー働きがいアンケート」にて従業員のエンゲージメント向上につなげ、各人が仕事で成長し働きがいを実感している状態をめざす取り組みを行っています。この取り組みをしっかりと根付かせ、多様性のある人財が生き生きと働く環境整備を推進していきます。

(3)知的財産への投資

タギング・ソリューションを創出・提供する中で生み出された特許権、意匠権、商標権、技術ノウハウ等の知的財産は、現在および将来にわたる重要な経営資源です。当社では、CEO直下に知的財産部門(専門組織)を設置し、中計の実現に向けて、知的財産中期事業計画を策定、現業の「サプライチェーンの各現場の見える化」の底上げと成長を支える知的財産の創出に取り組んでいます。

さらに、長期成長「サプライチェーン全体の見える化」に向けた戦略投資に対応して、技術イノベーションを支える知的財産の創出にも積極的に取り組んでいます。こうした社会に新しい価値を創出し、持続可能な社会に貢献する知的財産の保護と活用を通じて、長期成長と企業価値の向上をめざしています。

そして、イノベーションを創出するプロセスにおいて、IPランドスケープ(知財情報分析)の提供と活用を開始し、競争優位を支える知財創出に向けた戦略立案と、国内外での知財ポートフォリオの充実に取り組んでいます。

当社では、知的財産に関する基本方針を定め、知的財産の創出と活用に加え、第三者の有効な知的財産の尊重と、知財教育と意識啓発にも取り組んでいます。このような取り組みが評価され、経済産業省特許庁が表彰する平成31年度「知財功労賞」における「特許庁長官表彰」(知的財産権制度活用優良企業等)を受賞しました。

(4)気候変動対応

当社は、気候変動が社会全体に与える影響の大きさを認識するとともに、この問題への対応を重要な経営課題の一つと捉えています。その観点に立ち、金融安定理事会が設立したTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に対して2021年に賛同を表明し、提言を踏まえた気候変動への対応に努めています。

2021年度にTCFDの枠組みに基づくシナリオ分析を通じて、リスクおよびビジネス機会の識別と評価、対応策の検討を実施しました。また、取締役会の監督の下、サステナビリティ推進委員会を執行部の最高意思決定機関である経営会議直属の委員会として位置付け、ガバナンス体制を強化、経営企画部門や事業部門主要メンバーを委員会に参画させることによりサステナビリティに関わる活動と経営・事業戦略との融合を図る等、グループ全体の気候変動対応を含むサステナビリティをめぐる課題への推進体制を強化しました。

今後、お客さまや社会に対する貢献、自社の事業活動における貢献という2つの側面における取り組みの具体化を進めていきます。

詳細は当社ウェブサイト**「TCFD提言への対応(サステナビリティ)」**において開示しています。

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

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。

監査役は、取締役会に出席し経営意思決定プロセスや内部統制環境の整備・運用状況等を適法性、妥当性の観点から監査し、必要に応じて意見表明を行っています。常勤監査役は、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等、多岐にわたる活動を行っています。会計監査人からは四半期ごとに監査結果報告を受けるほか、適宜意見交換および情報の収集を行い、適正な監査ができる環境づくりに注力しています。内部監査部門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等、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、監査対象の事業に対しては、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等、監査役会を有効に機能させ、また、会計監査人、内部監査部門と連携して、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。2021年度の取締役会実効性評価については、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。

WEB 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、かつ委員の過半数を占める構成としており、個別候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定、サクセッションプランの検証・検討を含む取締役会の構成・運営全般に関わる検討を行い、取締役会に対して答申・提言を行っています。

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

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

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 → IR資料室 → 株主の皆さまへのご報告 ―第72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。

WEB https://www.sato.co.jp/about/ir/stockholder/pdf/72_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」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。

WEB https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html（ページ最下部に、最新版の報告書を掲載）

4. 監査役、会計監査人、内部監査部門の連携

監査役、会計監査人および内部監査部門の連携については、［ **「コーポレートガバナンス報告書」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。

WEB https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html（ページ最下部に、最新版の報告書を掲載）

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」③会計監査の状況** ］にて公表しています。

WEB https://www.sato.co.jp/about/company/governance/governance.html（ページ最下部に、最新版の報告書を掲載）

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、かつ委員の過半数を占める構成としており、取締役等のパフォーマンス評価および報酬案の策定にとどまらず、報酬基本方針や基準・手続きの決定、報酬に関する開示内容の検討を含む取締役等の報酬全般に関わる検討を行い、取締役会に対して答申・提言を行っています。

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、報酬諮問委員会の答申を基に2022年3月の取締役会で決議の上定めており、その内容は以下の通りです。

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

2 役員報酬の決定プロセス

以下のプロセスにより、取締役会において公正かつ透明性の高い審議を行います。

1) 役位別基準額・業績連動支給額および支給係数の改定：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、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

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（名）
		固定報酬	業績連動金銭報酬	業績連動株式報酬	非業績連動株式報酬	
取締役（社外役員を含む）	256	196	29	25	6	9
（うち 社外取締役）	64	59	0	0	5	5
社内	192	137	29	25	1	4
監査役（社外監査役を含む）	57	57	0	0	0	5
（うち 社外監査役）	16	16	0	0	0	3
社内	41	41	0	0	0	2

なお、2021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	非業績連動株式報酬	業績連動金銭報酬における評価配分	
					会社業績	個人業績
代表取締役社長	56.2%	22.5%	21.2%	0.0%	100%	—
代表取締役上席執行役員	75.5%	14.3%	10.2%	0.0%	50%	50%
取締役上席執行役員	74.0%	14.9%	11.2%	0.0%	50%	50%
非業務執行取締役（社内）	96.5%	0.0%	0.0%	3.5%	—	—
社外取締役	92.2%	0.0%	0.0%	7.8%	—	—
監査役（社内）	100%	—	—	—	—	—
社外監査役	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つの観点から取りまとめました。

1 適切に経営・事業をリードするための知見・経験

2 適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験

3 持続性を担保するための俯瞰的観点

個々の取締役・監査役のスキル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	業界知識（営業・技術）	国際ビジネス	財務・会計	法務コンプライアンス	人事・労務	ガバナンスサステナビリティ	リスクマネジメント	多様性異業種経験
取締役	●	―	小瀧 龍太郎	●	●					●	●	
	●	―	阿部 陽一	●		●	●	●		●	●	●
	●	―	小沼 宏行	●	●					●		●
	―	―	鳴海 達夫	●				●	●	●		●
	―	●	田中 優子	●					●	●	●	●
	―	●	伊藤 良二	●		●	●			●	●	●
	―	●	山田 秀雄	●				●	●	●	●	●
	―	●	藤重 貞慶	●		●	●		●	●		●
	―	●	野々垣 好子	●		●			●	●		●
監査役	―	―	永倉 淳一				●	●		●	●	
	―	―	吉井 清彦			●	●	●		●	●	●
	―	●	八尾 紀子			●		●	●	●	●	●
	―	●	久保 直生				●	●		●	●	●

特集 価値創造基盤の強化に向けて：ダイバーシティ&インクルージョン座談会

「個」の尊重をベースに ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、グローバル成長の礎を築く

サトーグループでは、ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）推進を今後の持続的成長に向けた重要課題として位置付けています。今回は、田中社外取締役、大西、武井、間瀬の各執行役員がD&I推進の現状と今後の展望について語ります。



田中 優子
取締役（社外） 指名諮問委員会委員長
法政大学 名誉教授
法政大学江戸東京研究センター 特任教授
東京都男女平等参画審議会 会長
公益財団法人サントリー芸術財団 理事
一般社団法人日本オープンオンライン教育推進協議会 理事

大西 裕紀
執行役員
株式会社サトー 取締役
営業本部長

武井 美樹
執行役員
グローバルマーケティング統括

間瀬 直美
執行役員
グローバル人財統括

グローバルに事業を拡大しているサトーにとって、D&I推進は重要課題。推進のカギはトップのコミットメントと企業理念をよりどころとした腰を据えた取り組み

田中 D&Iを何のために推進するかといえば、それは組織が変わるためです。サトーグループは、大きな変化と向き合っており、その一つにはグローバル化があります。これは以前から進めており、現在は海外売上高比率が4割を超え、外国籍従業員が半数以上を占めています。事業立地も従業員構成も変わってきている中で、こうした変化に企業経営が追い付いていけるかが問われています。さまざまな場で、多様な人財が議論する機会が増えることは歓迎すべきで、そのような機会をもっと増やすべきです。そういう意味で、女性かつ他社で経験を積んだ間瀬さんと武井さんが2022年4月に執行役員に就任しましたが、経営の場で忌憚ない意見を述べることを期待しています。

間瀬 D&I推進がうまくいっている企業には、「経営トップのコミットメント」と「経営戦略と企業理念との連動」という2つの特徴があります。企業がD&Iを推進する目的の一つはイノベーションを起こすことです。異なる意見や価値観の組み合わせの中で新しいアイデア、新しい取り組みが生み出されることが多くあります。D&I推進の意義や意味を経営トップや経営層が正しく認識し、コミットして進めていくことが重要です。また、この推進の目的を経営戦略や企業理念・社是・社訓などと結び付けて説明することも、従業員が腹落ちする形でD&Iと向き合うことにつながると捉えています。

武井 D&I推進はブランディングと似た性質があります。例えば、ブランディング同様、取り組みの成果が短期で表れるようなものではなく、腰を据えた取り組みがカギとなります。D&Iを体現していくのは従業員であり、従業員がそれを深く理解することが重要です。PR的な一過性の施策だけではなかなかうまくいきません。そういう意味で、企業理念をよりどころとし、それに基づいた行動として、仕組みづくりを含めてD&Iをどう推進していくかを考えていくことが必要です。

全社でブランディングやD&Iに対する共通認識を確立できれば、お客さまをはじめとするステークホルダーがサトーグループを見る目も変わってきます。

D&I推進は道半ばだが、サトーにはすでにその素地がある。創業以来、「個」の尊重が個人と会社の成長に資するとし、それを実践する仕組みを事業活動にビルトイン

大西 日本の営業本部においてもD&I推進は重要ですが、その進捗は道半ばと捉えています。そもそもサトーのビジネスは、多様な市場や業界のお客さまの現場のお困りごとを解決するもので、そこに向き合う従業員、「個」が会社の持続的成長には重要です。

D&Iの推進には、その重要性を肌で感じて納得することが必要です。座学で覚えようとしても、なかなか身につきません。田中社外取締役のコメントでもありましたが、サトーグループの従業員には他社で経験を積んだ人財が多く存在します。また、年代という意味でも幅広さを感じます。こうした多様な経験や価値観を持つ従業員一人一人の意見に耳を傾けることは、D&I推進と組織の変革につながります。D&I推進の「芽」は、既に数多く存在します。こうした現場の事例を取り上げ、それを社内で丁寧に共有していくことが前進につながると考えます。

間瀬 D&I推進の「芽」は確かに存在します。サトーグループには、企業理念の浸透と「個」の尊重という視点での取り組みとを連動させた、非常に優れた活動が既に存在しています。「Credo Awards World Cup」と称する表彰制度がそれにあたります。企業理念を深く理解し、クレドの体現に尽くした「個人」を表彰する制度で、私たちはこれをグローバルで展開しています。また、社是「あくなき創造」の体現という視点で、従業員一人一人が毎日欠かさず経営トップに3行程度の文章で改善提案をする「三行提報」も、「個」の意見を会社として尊重する50年近く続く取り組みです。三行提報は、運用やシステムの改善に加え、「一石伝波」（P.41）といった活動自体の進化についても継続的に行っています。

このほかにも、同様の取り組みを多くの部署が行っており、「個」を尊重し、また全世界の従業員の意識を一つにするためにさまざまな工夫を凝らしています。他社ではここまでの取り組みはあまり見たことがなく、こうしたサトーらしい取り組みや仕組みは、今後、本格的なD&Iを推し進めていく上で、大きなドライバーとなっていくと確信しています。

組織としてパフォーマンスを最大化するには、管理職の傾聴の姿勢、ビジネスの特性や戦略と連動した推進活動がカギ

武井 幅広い年代、特に若手の仕事に対する意識、上司に対する期待値が変化していると感じています。仕事の達成感よりも、仕事が自分自身の成長につながっていることを重視するようになり、「頼れるボス」としての上司よりも「日々そばにいてコーチングしてくれる上司」を求めています。チームとしてのパフォーマンスを最大化させていくカギを握るのは管理職層です。管理職層はこうした変化を踏まえながら、日々、それぞれの従業員の声に耳を傾けることが必要です。

間瀬 大西さんのコメントでもありましたが、サトーグループはビジネスの特性上、現場の従業員一人一人の主体的な行動が持続的成長には重要です。人財部門では、自ら考え行動し、変化を起こせる「ジリツ人財」（自立・自律）の創出とそれを支える環境の整備を進めています（P.40-41）。このようなジリツ人財の声に耳を傾けたり、経営トップの方針「働き方改革」を後押しする環境の整備、例えば男性の育児休業を推進するなど、一つ一つ着実に取り組んでいきます。

大西 営業本部では現在、全員営業戦略を進めています。お客さまとの接点を増やして関係性を深めるとともに、従来からの営業担当者がより複雑な商談に集中することが狙いです。この中で、個人の経験や知見、ライフステージなども考慮した業務、例えば子育て中の従業員を比較的時間と場所の融通が利くインサイドセールス部門※に配置することなどを進めています。営業戦略としての全体最適を重視しつつ、それぞれの人財が輝ける場の提供を進めています。また、「Tagging for Sustainability」へのビジネスモデル進化にあたって最終消費者をより意識したBtoBtoCの営業戦略にも力を注いでいます。これまでは主にお客さまの各現場のお困りごとを解決するBtoBの視点でビジネスを捉えてきたのですが、現在はお客さまの多くが社会や消費者の動向をより意識されるようになってきました。この変化を捉えて最適なソリューションを創出するには、私たちもより広い視点を持つこと、すなわちD&Iは、今後のビジネスの拡大に欠かせない要素なのです。

※ 電話やメール、WEB会議を用いる内勤営業部門

田中 グローバルに成長を遂げていくサトーグループにとって、これまでのような「個」を尊重する取り組みをベースとしながら、ジェンダー、年代、国籍などの視点でのD&I推進は必要不可欠な要素です。今後はそれを具体的に前に進め、社内外に打ち出していくことで、幅広いステークホルダーから評価され、称賛される企業であり続けてほしいと願っています。

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)

	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	2021年度
経営成績											
売上高	80,536	87,256	96,773	99,831	105,504	106,302	113,383	116,179	116,372	109,052	**124,783**
海外売上高比率(%)	23.0	25.6	29.3	33.2	37.3	36.6	37.8	37.6	36.9	37.1	**42.1**
売上総利益	34,217	36,410	41,180	42,708	44,942	45,022	48,655	50,676	50,179	45,735	**50,398**
販売費および一般管理費	29,564	30,958	34,421	35,264	38,487	38,917	42,405	42,997	42,718	39,888	**43,994**
営業利益	4,652	5,452	6,758	7,444	6,455	6,104	6,249	7,679	7,461	5,847	**6,404**
EBITDA(営業利益+減価償却費+のれん償却費)	6,830	8,213	9,871	11,044	11,573	11,296	11,814	13,250	13,376	10,163	**10,861**
親会社株主に帰属する当期純利益	1,953	2,726	4,295	3,763	3,687	3,221	4,074	3,773	△ 1,882	12,959	**3,794**
財政状態											
総資産	74,830	77,521	86,737	95,174	96,887	104,280	106,447	107,574	103,147	109,312	**120,005**
純資産	36,172	40,205	46,734	53,158	52,155	54,217	56,225	56,668	48,823	59,462	**64,508**
研究開発費	1,859	2,042	2,225	2,292	2,414	2,387	2,994	3,460	3,377	3,046	**3,944**
設備投資	1,836	3,059	6,106	7,372	6,717	5,723	9,044	4,801	3,835	4,931	**4,999**
減価償却費およびのれん償却費	2,177	2,760	3,112	3,599	5,118	5,191	5,565	5,571	5,915	4,316	**4,456**
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,434	3,793	10,589	9,205	6,091	10,769	6,184	9,365	11,259	5,806	**3,302**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,015	△ 984	△ 4,776	△ 6,221	△ 9,596	△ 8,716	△ 3,504	△ 5,212	△ 2,449	△ 102	**△ 3,738**
フリー・キャッシュ・フロー(営業CF+投資CF)	△ 2,581	2,809	5,812	2,983	△ 3,504	2,052	2,679	4,152	8,810	5,704	**△ 436**
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,273	△ 2,839	△ 1,511	△ 3,062	3,254	△ 1,343	△ 3,458	△ 3,534	△ 1,311	△ 7,131	**△ 3,987**
現金および現金同等物の期末残高	11,377	11,992	16,763	17,145	16,212	16,757	16,026	16,430	23,379	22,580	**19,140**
1株当たり情報(円)											
当期純利益(EPS)	64.87	90.56	141.57	113.96	110.07	96.07	121.54	112.46	△ 56.06	385.86	**112.74**
純資産(BPS)	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	**1,874.97**
配当金(DPS)	35	37	40	45	55	60	65	70	70	70	**70**
財務指標(%)											
売上総利益率	42.5	41.7	42.6	42.8	42.6	42.4	42.9	43.6	43.1	41.9	**40.4**
営業利益率	5.8	6.2	7.0	7.5	6.1	5.7	5.5	6.6	6.4	5.4	**5.1**
EBITDAマージン	8.5	9.4	10.2	11.1	11.0	10.6	10.4	11.4	11.5	9.3	**8.7**
投下資本利益率(ROIC)	5.9	6.6	7.6	8.0	6.6	6.2	6.1	7.5	7.5	5.8	**5.8**
総資産経常利益率(ROA)	5.9	7.1	8.6	8.2	6.4	5.4	5.6	7.1	6.2	5.2	**5.3**
自己資本利益率(ROE)	5.5	7.2	9.9	7.6	7.1	6.2	7.6	6.9	△ 3.6	24.4	**6.3**
自己資本比率	48.3	51.7	53.7	55.6	52.8	50.8	51.5	51.5	46.3	53.3	**52.6**
有利子負債比率(D/Eレシオ)※	38.2	31.8	23.5	18.7	31.5	32.1	30.6	28.8	38.6	26.5	**25.1**

※ リース債務、ゼロクーポン債(転換社債)を含む

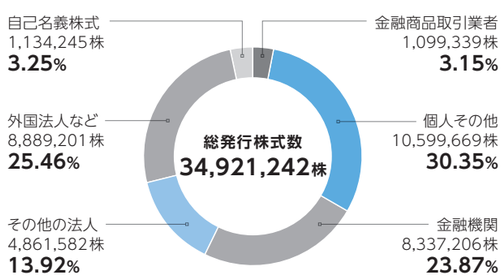
株式情報

（2022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	8,994名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 （2022年4月4日より）
証券コード	6287
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況



大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	5,001,800	14.80
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）	2,224,700	6.58
サトー社員持株会	1,484,023	4.39
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,198,600	3.55
GOVERNMENT OF NORWAY	979,650	2.90
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	917,700	2.72
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1,134,245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



	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
期間高値（円）	3,785	3,855	3,500	2,972	2,918	
期間安値（円）	2,236	2,350	1,778	1,895	1,601	
期末株価（円）	3,365	2,596	2,122	2,883	1,719	

会社概要

会社概要

（2022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	5,656名
連結売上高	1,248億円

株主・投資家情報
https://www.sato.co.jp/about/ir/

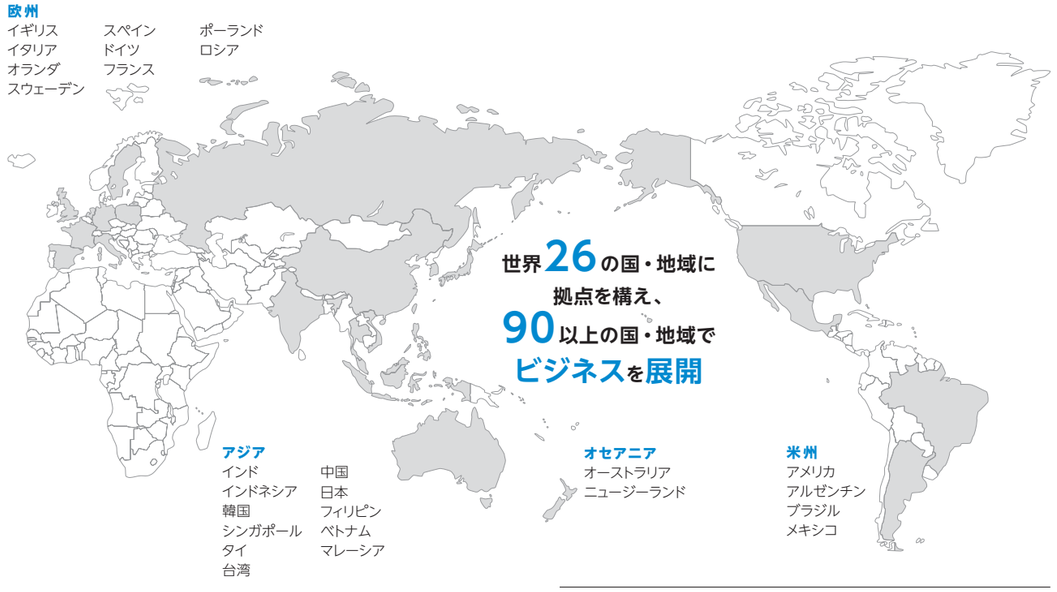


サステナビリティ情報
https://www.sato.co.jp/about/sustainability/



拠点一覧

（2022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部
ウェブサイト：
https://www.sato.co.jp/
グローバルサイト：
https://www.sato-global.com/

自動認識技術の基礎知識

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



バーコード

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



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。



2次元コード

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



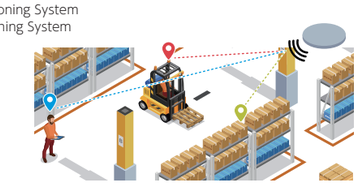


位置測位技術

位置測位技術には、屋外でのモノや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。
全員営業	インサイドセールスやマーケティングなど営業以外の部門で商談創出を行い、営業はより高度なソリューション提案に専念することで営業活動の効率と質を高めること。加えて、バリューチェーンの全ての部門がお客さま志向を追求すること。



SATO HOLDINGS CORPORATION

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