



あくなき創造で持続可能な社会を

## 第69回 定時株主総会招集ご通知

開催日時



2019年6月21日(金曜日)  
午前10時(受付開始午前9時)

開催場所



東京都港区赤坂九丁目7番2号  
**東京ミッドタウン**  
**ミッドタウン・イースト**  
地下1階 東京ミッドタウン・ホールB

決議事項



第1号議案 剰余金処分の件  
第2号議案 取締役8名選任の件  
第3号議案 監査役1名選任の件  
第4号議案 補欠監査役1名選任の件  
第5号議案 監査役報酬額改定の件

目次



|                        |    |
|------------------------|----|
| 株主の皆さまへ(トップメッセージ)..... | 2  |
| 招集ご通知 .....            | 7  |
| 株主総会参考書類 .....         | 12 |
| 事業報告 .....             | 25 |
| 連結計算書類・計算書類 .....      | 47 |
| 監査報告 .....             | 53 |

サトーホールディングス株式会社

[www.sato.co.jp](http://www.sato.co.jp)

証券コード:6287



本招集通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。

<https://p.sokai.jp/6287/>



社 是

あくなき創造

## サトー企業理念

### 使命 (Mission)

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

### ビジョン (Vision)

変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。  
自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになること。

### 信条 (Credo)

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



代表取締役社長 兼 CEO

小瀧 龍太郎

## 「凡事徹底・連携・挑戦」

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

昨年4月から「自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、戦力の最大化を実現して持続可能な成長力と収益基盤を確立する」という経営目標のもと、会社運営を行ってまいりました。結果、昨年度は連結ベースで過去最高の売上高・営業利益を達成することができました。今年度も更なる成長を目指してまい進してまいりますので、引き続き皆さま方のご支援とご指導を賜りますよう、心よりよろしくお願い申し上げます。

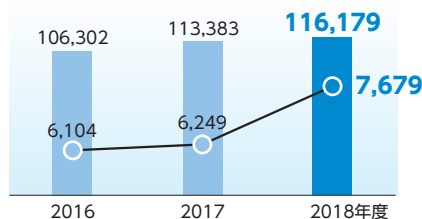
2018年度の業績を振り返って

## 過去最高の売上高・営業利益を達成

連結売上高 **1,162** 億円  
連結営業利益 **77** 億円

### 連結

■ 売上高 ● 営業利益

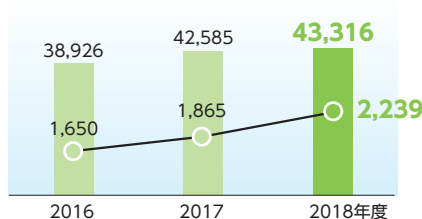


2018年度 対 2016年度

売上高 **+4.5%/年** 営業利益率 5.7%→**6.6%**  
営業利益 **+12.2%/年** ROE 6.2%→**6.9%**

### 海外

■ 売上高 ● 営業利益

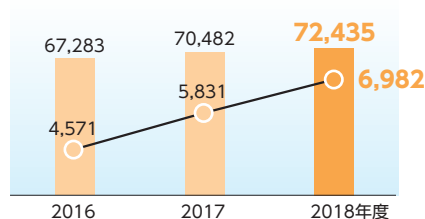


2018年度 対 2016年度

売上高 **+5.5%/年** 営業利益率 4.2%→**5.2%**  
営業利益 **+16.5%/年**

### 日本

■ 売上高 ● 営業利益



2018年度 対 2016年度

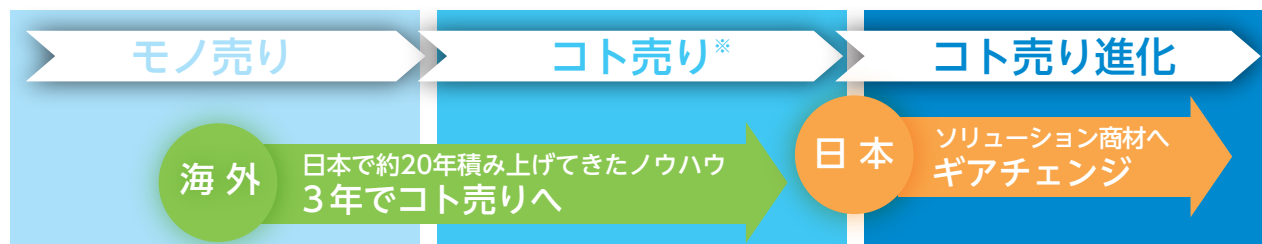
売上高 **+3.8%/年** 営業利益率 6.8%→**9.6%**  
営業利益 **+23.6%/年**

2018年度はこれまでに実施してきた施策が奏功し、自動認識ソリューション事業は日本および海外ともに好調を維持し、ともに増収増益となりました。また将来の事業の柱として戦略投資を行っている、英国DataLase社を中心としたIDP事業は、研究開発がほぼ計画どおり進捗しました。以上の結果、当連結会計年度の売上高は116,179百万円（前期比102.5%）、営業利益7,679百万円（同122.9%）、経常利益7,618百万円（同129.4%）となり、各項目で過去最高を更新いたしました。一方、英国子会社に係る減損損失を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は3,773百万円（同92.6%）となりました。

## 中期経営計画

昨年度からの経営方針と成長戦略を堅持し、  
本年度はこれらをより具体化・深化させて、実行スピードを加速させます。

1. 自動認識ソリューション事業の進化・拡大
2. グローバルアライアンスによるビジネスの強化・拡大
3. 消費者価値創造のB2B2Cビジネスの創出  
(IDPソリューションの事業化、新RFID技術の事業化)



※コト売り：商品を単体で販売する「モノ売り」ではなく、ハードウェア、ソフトウェア、サプライ、保守サービス、その他デバイスの最適な組み合わせで現場オペレーションを改善するソリューション提供の販売方法を「コト売り」と呼んでいます。海外はこの「コト売り」の浸透に注力していきます。「コト売り」が定着している日本では、社内外の技術や複数のソリューションの統合、パートナーとの協働を通して現場課題にとどまらず経営課題を解決する「コト売りの進化」に挑みます。

### 海外事業

### 成長を加速させるために「コト売り」の基盤を確立する

日本で積み上げてきた各マーケット・各顧客が持つ潜在的需要に応えるための「コト売り」のノウハウを、今後3年間で以下の施策により、海外拠点へ展開、浸透させ、それ以降の売上・利益の伸びを加速させる基盤を確立させます。

- ① 今後大きな潜在需要が見込まれる国・地域（インド、ベトナム、北米）、更にその中で絞り込んだ特定エリア・業界を開拓するための積極的投資（人財、拠点、アライアンス等）
- ② 訴求力があるプリンタのタイムリーな投入等による製品・サービス・ソリューションの供給基盤強化
- ③ 顧客・営業情報をグローバルで共有、活用するためのCRM（Customer Relationship Management）システムの整備による営業インフラの強化
- ④ 業界ごと、用途ごとの最適なアライアンス先の開拓と共創
- ⑤ 業界ごとに用途を深掘りできる営業ツールの共有、グローバルマーケティング部門の設置

## 経営課題を解決するソリューション商材へギアチェンジし、収益性を向上させつつ、海外拠点の「コト売り」をけん引する

日本市場では、少子高齢化や労働力不足等の普遍的な社会問題を背景としてお客さまが抱える経営課題の解決に資するソリューションサービスをサトーは提供し続けています。今後、このソリューションサービスのお客さま価値をより高める取り組みを以下の施策により強化します。加えて、日本市場で積み上げてきたノウハウを海外拠点に展開することで海外の「コト売り」を加速させていきます。

### ① ソリューション人財の強化

今後高度なソリューションを提供すべく専門性の高い人財を新規に採用していくとともに、育成を強化し、地域ごとに担当を増員・配置していきます。

### ② 都道府県単位での網羅的な営業強化と地域パートナーシップ強化によるシェアアップ

当社は直近5か所の新規販売拠点の開設等により拠点の強化を行っております。その基盤の上に、海外同様、より細分化した地域・業界ごとに経営課題を解決するソリューション商材を武器に都道府県単位で網羅的な営業を行っていきます。加えて、特定の地域及び業界に強いパートナーとのアライアンスを推進し、既存顧客への他用途拡大提案により更なるシェアアップを図ってまいります。

## 商業化に向けた研究開発がほぼ計画通りに進捗 (IDPについては29ページをご参照ください。)

今後、消費者の要望がより個別・細分化されていく動きを背景として消費者価値の創造を具現化することのできるIDP事業は、次の成長に向けた重要な事業と位置づけております。研究開発中の高速・高精細なモノクロ進化技術を予定通り本年度中に商業化し、2020年度から本格的に市場に投入していく計画です。

以上のような成長への施策によって達成すべき2019年度から3カ年の数値計画を策定しました。最終年度である2021年度における主要数値は以下の通りです。

|       | 2018年度(実績) |  | 2021年度(計画) |  | 2021年度 対 2018年度 |      |
|-------|------------|--|------------|--|-----------------|------|
|       |            |  |            |  | 差異額             | 比率   |
| 売上高   | 1,162億円    |  | 1,350億円    |  | + 188億円         | 116% |
| 営業利益  | 77億円       |  | 128億円      |  | + 51億円          | 167% |
| 営業利益率 | 6.6%       |  | 9.5%       |  | + 2.9ポイント       | —    |

## サステナビリティへの取り組み

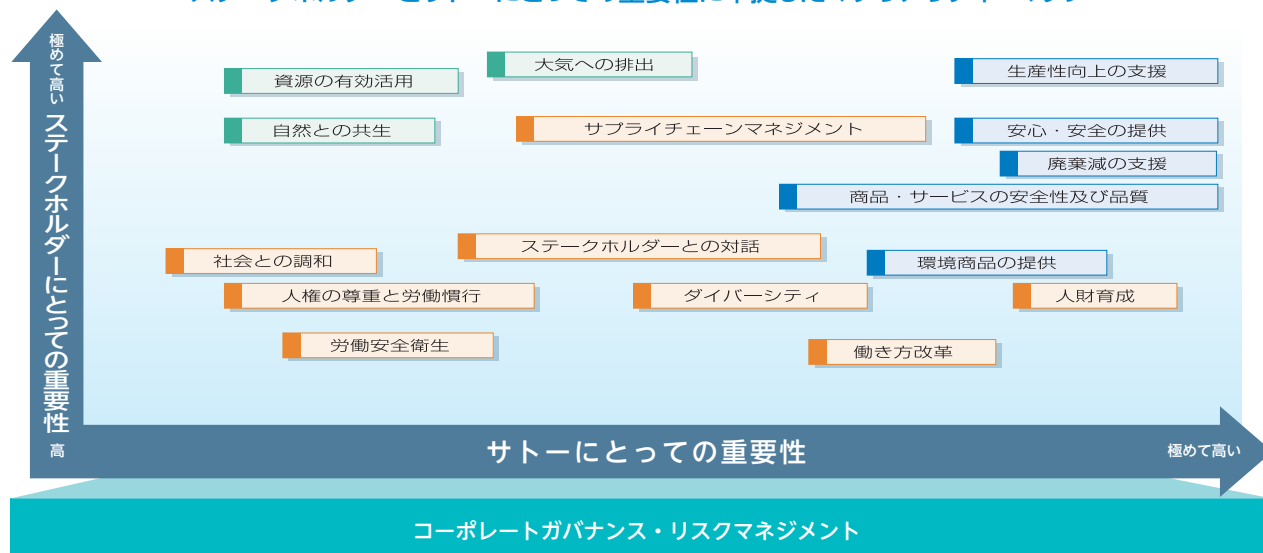
当社はサステナビリティへ積極的に取り組むべく基本方針を定めております。

### 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目指します。
- 4. 現場との紐づけ:** 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。

本年度はサステナビリティへの取り組みを具体的に推進すべく、カテゴリー分けしたマテリアリティ（経営の重要課題）の抽出を行い、各々のマテリアリティごとに可視化を行っていくことを計画しております。

### ステークホルダーとサトーにとっての重要性に準拠したマテリアリティ・マップ



マテリアリティの中心は、社会課題解決に資するお客さまへの提供価値であり、例えばお客さまの廃棄物減少や生産性向上、環境負荷削減を支援し、安心・安全を提供します。

その提供を実現するのは持続的な価値創造基盤であり、例えば人財育成やダイバーシティ等社内の取り組みや、サプライチェーン・マネジメントやステークホルダーとの対話等社外の取り組みを推進します。

そして社会とサトーを取り巻く地球環境へも配慮し、例えば事業活動における大気への排出削減や資源の有効活用を推進します。

こうしたマテリアリティを土台として支えるのがコーポレートガバナンスとリスクマネジメントであり、経営の健全性・透明性・効率性を確保すべく、継続的に体制と仕組みを強化します。

これまでも本業の推進を通じて社会とサトーの価値向上を図ってまいりました。今後はサステナビリティの取り組みにおけるマテリアリティごとの可視化により、課題を明確にして改善につなげ、さらに本業による価値創造のサイクルを回してまいります。

## 株主の皆さまへのメッセージ

当社グループは「あくなき創造」の精神の下、「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」を使命として掲げ、革新的な商品・サービスを世に送り出してきました。

人・モノと情報をつなぐタギング技術による自動認識ソリューションによって、「変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社となること」、「自動認識ソリューション事業で世界ナンバーワンになる」というビジョンの実現にグループ一丸となって果敢にチャレンジし、まい進していく所存です。

当期の配当金は中間期を3円増配の35円といたしました。期末は、株主総会でご承認をいただければ2円増配の35円とし、年間配当を70円（前期65円）とする予定です。企業理念の一つである「四者還元」に則り、安定的かつ継続的に増配することを株主還元の基本方針とし、資本生産性を高め、株主価値の向上を目指してまいります。株主の皆さまにおかれましては、より一層のご支援・ご鞭撻を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

# 株 主 各 位

(証券コード：6287)

2019年6月3日

東京都目黒区下目黒一丁目7番1号

## サトーホールディングス株式会社

代表取締役 小瀧 龍太郎

(連絡先) 東京都目黒区下目黒一丁目7番1号

サトーホールディングス株式会社

総務・法務部

### 第69回定時株主総会招集ご通知

株主の皆さまにおかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

また、平素より格別のご支援・ご高配を賜り、心より厚く御礼申し上げます。

さて、当社第69回定時株主総会を下記のとおり開催致しますので、ご出席くださいますようお願い申し上げます。

なお、当日ご出席願えない場合は、以下のいずれかの方法によって議決権を行使することができますので、お手数ながら後記の「株主総会参考書類（12～24ページ）」をご検討いただき、**2019年6月20日（木曜日）午後5時45分まで**に議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。



#### 郵送による 議決権の行使

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、**上記の行使期限までに到着**するようにご返送ください。



#### インターネットによる 議決権の行使

10～11ページに記載の「インターネットによる議決権行使の場合」をご確認の上、**上記の行使期限までに賛否をご入力**ください。

## 記

|   |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | 日 時     | 2019年6月21日（金曜日） 午前10時                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2 | 場 所     | 東京都港区赤坂九丁目7番2号<br>東京ミッドタウン ミッドタウン・イースト<br>地下1階 東京ミッドタウン・ホールB<br>詳細につきましては、裏表紙の株主総会会場ご案内をご参照ください。                                                                                                                                                                                             |
| 3 | 目 的 事 項 | <p><b>報告事項</b></p> <p>1 第69期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）<br/>事業報告、連結計算書類ならびに会計監査人および監査役会の<br/>連結計算書類監査結果報告の件</p> <p>2 第69期（2018年4月1日から2019年3月31日まで）<br/>計算書類報告の件</p> <p><b>決議事項</b></p> <p>第1号議案 剰余金処分の件<br/>第2号議案 取締役8名選任の件<br/>第3号議案 監査役1名選任の件<br/>第4号議案 補欠監査役1名選任の件<br/>第5号議案 監査役報酬額改定の件</p> |

以 上

- 当日ご出席の際は、お手数ながら同封の議決権行使書用紙を会場受付にご提出ください。また、本株主総会招集ご通知をご持参くださいますようお願い申し上げます。
- 当日は株主総会会場入口において当社をより深くご理解いただくための展示を行う予定です。
- 代理人により議決権を行使される場合は、議決権を有する他の株主1名を代理人として株主総会にご出席いただくことが可能です。ただし、代理権を証する書面のご提出が必要となります。



## インターネットによる開示について

- 当社は、法令および定款第16条の規定に基づき、本招集ご通知に際し提供すべき事項のうち、「連結計算書類」および「計算書類」の各注記につきましては、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、本招集ご通知の提供書面には記載しておりません。したがって、本招集ご通知の提供書面は、監査報告を作成するに際し、監査役および会計監査人が監査をした書類の一部であります。
- 株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類および計算書類に修正が生じた場合は、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載致します。

**株主総会情報** (<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>)

## 議決権行使等についてのご案内

株主総会参考書類（12～24ページ）をご検討の上、行使していただきますよう、お願い申し上げます。  
議決権の行使には以下の3つの方法がございます。



### 株主総会ご出席

同封の議決権行使書用紙を  
会場受付にご提出ください。

日 時

2019年6月21日（金曜日）  
午前10時（受付開始：午前9時）



### 郵送

同封の議決権行使書用紙に議案  
に対する賛否をご記入の上、切  
手を貼らずにご投函ください。

行 使  
期 限

2019年6月20日（木曜日）  
午後5時45分到着分まで



### インターネット

パソコン、スマートフォンまたは携  
帯電話から、議決権行使サイトにア  
クセスし、賛否をご入力ください。

行 使  
期 限

2019年6月20日（木曜日）  
午後5時45分まで

ただし、毎日午前2時から午前5時までは  
取り扱いを休止させていただきます。

## 議決権行使書のご記入方法

議決権行使書用紙において、議案につき賛否のご表  
示のない場合は、「賛」の意思表示があったものとし  
て取り扱うこととさせていただきます。

こちらに、議案の賛否をご記入ください。

### 【第2号議案】

■ 全員賛成の場合 >>>> 「賛」 の欄に○印

■ 全員反対する場合 >>> 「否」 の欄に○印

■ 一部の候補者を  
反対する場合 >>>>>> 「賛」 の欄に○印をし、  
反対する候補者の番号を  
ご記入ください。

インターネットによる議決権行使に必要となる、「ログ  
インID」と「仮パスワード」が記載されています。

※「議決権行使書副票のQRコードを読み取る方法」については次ページをご参照願います。



## インターネットによる議決権行使の場合

### ログインID・仮パスワードを入力する方法

パソコン、スマートフォンまたは携帯電話から以下の議決権行使サイトにアクセスし、同封の議決権行使書用紙に記載された「ログインID」および「仮パスワード」をご入力いただき、画面の案内にしたがって賛否をご入力ください。

議決権行使サイト

<https://evote.tr.mufg.jp/>



以下はパソコンのログイン画面を表示しております。

議決権行使サイトにアクセスし、お手元の議決権行使書の右下\*に記載された「**ログインID**」と「**仮パスワード**」をご入力ください。

(\* 9ページの議決権行使書イメージ図をご参照ください。)

株主さま以外の方による不正アクセス(“なりすまし”)や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主さまには、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることとなりますのでご了承ください。

株主総会に関するお手続きサイトログインページ  
(株主名簿管理人) 三菱UFJ信託銀行 証券代行部

■ログイン

ログインID、パスワードをご入力のうえ、「ログイン」を選択してください。  
(4桁区切りで入力してください)

ログインID  -  -  -  (半角)

パスワード  (半角)

または仮パスワード  (半角)

パスワードを変更される場合は、ログインIDおよび現在ご登録されているパスワードをご入力のうえ、「パスワード変更」を選択してください。

### 複数回にわたり議決権を行使された場合の取り扱いについて

- ① インターネットと議決権行使書用紙の郵送により、重複して議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使として取り扱います。
- ② インターネットによって、複数回、議決権を行使された場合は、最後に行使されたものを有効な議決権行使として取り扱います。またパソコン、スマートフォンと携帯電話で重複して議決権を行使された場合も、最後に行使された内容を有効と致します。

議決権行使サイトご利用時の注意事項については、インターネット上の当社ウェブサイトもご参照ください

<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

電話番号: **0120-173-027** (受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料)

※「ログインID・仮パスワードを入力する方法」については前ページをご参照願います。



## インターネットによる議決権行使の場合

### 議決権行使書副票のQRコードを読み取る方法

議決権行使書副票に記載のログインID、仮パスワードを入力することなく、議決権行使サイトにログインすることができます。

- 1 議決権行使書副票（右側）に記載のQRコードを読み取ってください。

※「QRコード」は株式会社デンソーウェブの登録商標です。



- 2 以降は、画面の案内に従って賛否をご入力ください。

**QRコードを用いたログインは1回に限り可能です。**

再行使する場合、もしくはQRコードを用いずに議決権を行使する場合は、前の「ログインID・仮パスワードを入力する方法」をご確認ください。

議決権行使サイト

サトーホールディングス株式会社

議案賛否方法の選択

第60回定時株主総会  
開催日 2019年6月21日  
株主番号 00000003  
行使できる議決権の数 10個

当社は、株主様がこの画面の手続きに仕掛けて議決権を行使することを承諾いたします。該当する項目のボタンを選択して次画面におすすみください。

会社提案の全ての議案を賛成、株主提案の全ての議案を反対とされる場合

確認画面へ

会社提案、および株主提案の議案について個別に賛否を入力される場合

賛否行使画面へ

議案内容

議案内容(英文)

書面（郵送）およびインターネットの両方で議決権行使をされた場合は、インターネットによる議決権行使を有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。また、インターネットにより複数回、議決権行使をされた場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取り扱いいたします。

議決権行使サイトご利用時の注意事項については、インターネット上の当社ウェブサイトもご参照ください

<http://www.sato.co.jp/ir/stockholder/shareholders/index.html>

お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部(ヘルプデスク)

電話番号: **0120-173-027** (受付時間 午前9時～午後9時、通話料無料)

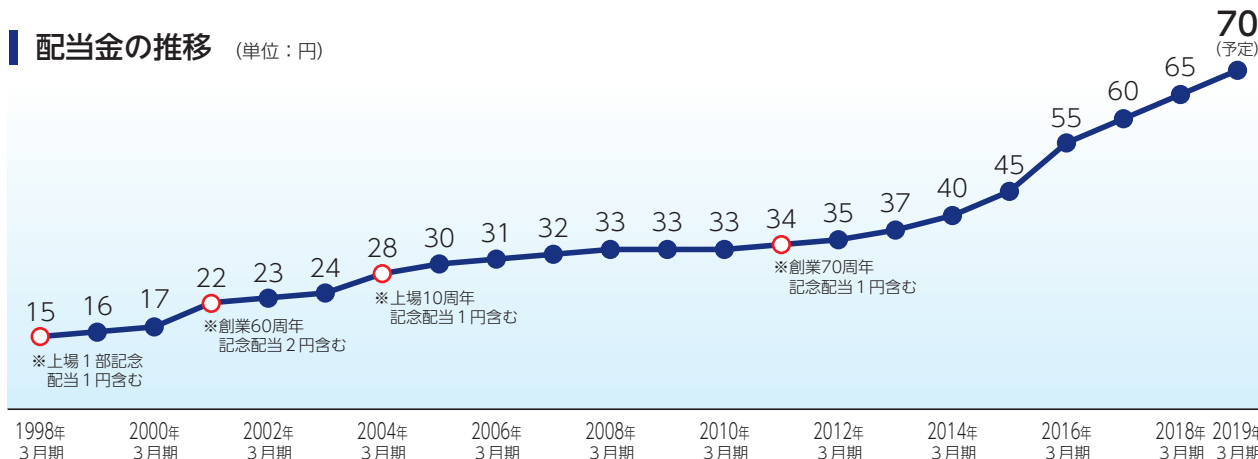
## 第 1 号 議案 剰余金処分の件

第69期の期末配当金につきましては、当期の業績ならびに経営環境を総合的に勘案しました結果、以下のとおりと致したく存じます。

|                        |                                                         |
|------------------------|---------------------------------------------------------|
| 配当財産の種類                | 金銭と致します。                                                |
| 配当財産の割り当てに関する事項およびその総額 | 当社普通株式 1 株当たり金 <b>35円</b><br>配当総額 <b>1,181,577,845円</b> |
| 剰余金の配当が効力を生じる日         | 2019年 6 月 24 日                                          |

この結果、中間配当金（1 株当たり 35 円）を含めた年間配当金は 1 株当たり 70 円となり、前期実績に比較して 5 円の増配になります。

### 配当金の推移（単位：円）



### 剰余金の配当等の決定に関する方針

利益配分につきましては、株主、社員、社会、会社に対する「四者還元」を基本方針とし、1 株当たりの企業価値向上、安定的かつ継続的な配当および今後の事業拡大のための内部留保、業績、経営環境を総合的に勘案して決定することとしております。

## 第 2 号議案 取締役 8 名選任の件

第68回定時株主総会で選任されました全取締役11名は本総会終結の時をもって任期満了となります。これを機に、取締役西田浩一氏、土橋郁夫氏、鈴木賢氏は退任し、取締役 8 名の選任をお願いするものがあります。

なお、取締役候補者の選任については、取締役会にて決定しております。取締役候補者は次のとおりであります。

| 候補者番号 |                     | 氏名      | 当社における地位                    | 取締役会出席状況    |
|-------|---------------------|---------|-----------------------------|-------------|
| 1     | 再任                  | 小 瀧 龍太郎 | 代表取締役社長兼CEO                 | 11／11回 100% |
| 2     | 再任                  | 阿 部 陽 一 | 取締役上席執行役員CFO<br>(2018年6月就任) | 9／9回 100%   |
| 3     | 再任                  | 鳴 海 達 夫 | 取締役                         | 11／11回 100% |
| 4     | 再任 独立役員<br>社外取締役候補者 | 田 中 優 子 | 取締役                         | 11／11回 100% |
| 5     | 再任 独立役員<br>社外取締役候補者 | 伊 藤 良 二 | 取締役                         | 11／11回 100% |
| 6     | 再任 独立役員<br>社外取締役候補者 | 嶋 口 充 輝 | 取締役                         | 10／11回 91%  |
| 7     | 再任 独立役員<br>社外取締役候補者 | 山 田 秀 雄 | 取締役                         | 10／11回 91%  |
| 8     | 再任 独立役員<br>社外取締役候補者 | 松 田 千恵子 | 取締役                         | 10／11回 91%  |

- 注) 1. 各候補者と当社との間には特別な利害関係はありません。  
2. 田中優子氏、伊藤良二氏、嶋口充輝氏、山田秀雄氏および松田千恵子氏は社外取締役候補者であり、株式会社東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。  
3. 当社は現行定款において、会社法第427条第1項の規定により、社外取締役との間に、同法第423条第1項の損害賠償責任を法令が定める最低責任限度額に限定する契約を締結することができる旨を定めております。上記の各社外取締役候補者の選任が承認された場合、当社は各候補者との間で上記と同内容の責任限定契約を継続する予定であります。  
4. 各候補者の在任年数（次のページより記載）は本総会終結時点のものであります。  
5. 取締役阿部陽一氏は、2018年6月25日就任以降に開催された取締役会への出席状況を記載しております。

候補者番号

1

こ たき りゅう た ろう  
小 瀧 龍 太 郎

再 任



|                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| 生年月日             | 1964年7月16日生           |
| 現在の当社における地位および担当 | 代表取締役社長兼CEO (在任年数 3年) |
| 所有する当社の株式数       | 13,849株               |
| 取締役会出席状況         | 11回／11回 (100%)        |

役員選任理由

小瀧氏は、当社の国内営業会社の要職、R&D事業会社の社長を歴任し、その間、当社執行役員を9年間勤め、国内売上高の拡大、製品開発プロセスの改善を推進致しました。2016年4月に当社副社長兼COOならびに国内営業会社の社長に就任し、強いリーダーシップでサトーグループ全体を牽引、お客さまのグローバル展開にも対応できる国内事業を推進してまいりました。また、2018年4月から当社代表取締役社長として、豊富な経験と知見を活かし、経営の指揮および監督を適切に行っております。当社が事業のグローバル化を加速し、顧客価値最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。

略歴、当社における地位および担当 (重要な兼職の状況)

|          |                                   |         |                                   |
|----------|-----------------------------------|---------|-----------------------------------|
| 1988年2月  | 当社入社                              | 2014年7月 | 当社専務執行役員兼<br>サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長 |
| 2007年7月  | 当社執行役員兼営業本部プリンタ推進部長               | 2016年4月 | 当社副社長兼COO、および<br>株式会社サトー代表取締役社長   |
| 2011年10月 | 当社執行役員兼<br>株式会社サトー取締役 国内営業部長      | 2016年6月 | 当社代表取締役副社長兼COO                    |
| 2012年4月  | 当社執行役員兼<br>サトーテクノラボ株式会社代表取締役社長    | 2018年4月 | 当社代表取締役社長兼CEO (現任)                |
| 2013年4月  | 当社常務執行役員兼<br>サトーテクノロジー株式会社代表取締役社長 |         |                                   |

候補者より、株主の皆さまへ

日頃よりサトーグループに対するご支援に深く感謝申し上げます。

私たちは時代とともに高度化・多様化してきたお客さまの悩み一つ一つにこたえ、「正確」、「省力」、「省資源」、「安心」、「環境」、そして「感動」と、提供できるお客さまの価値を広げてきました。この築き上げてきた価値をグローバル規模で提供し、海外市場の成長加速へ向けてさらに戦略を強化してまいります。本業の自動認識ソリューション事業を進化させることを通じ、お客さまと社会の期待に応え、企業価値を高めるために、強い信念を持って取り組んでまいります。

候補者番号

2

あ べ よう いち  
阿 部 陽 一

再 任

|                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| 生年月日             | 1957年9月13日生           |
| 現在の当社における地位および担当 | 取締役上席執行役員CFO（在任年数 1年） |
| 所有する当社の株式数       | 2,058株                |
| 取締役会出席状況         | 9回／9回（100%）           |



## 役員選任理由

阿部氏は2013年12月に当社入社後、社長室長を経て当社執行役員CFOに就任。財務・経理・IT、法務、リスクマネジメント等の管理部門を管掌し、財務・資本政策・コーポレート・ガバナンス体制の強化に向けた取り組みを推進してまいりました。2018年に当社取締役役に就任後は、財務および戦略的な観点を中心に経営の監督を適切に行っています。またCFOとして、経済状況や事業環境の変化に迅速に対応し、グローバルレベルの効果的なガバナンスを推進しています。国内外の豊富な経験、知見を活かし、持続的な企業価値向上の実現のために、当社コーポレート・ガバナンスのさらなる推進・強化が期待できることから、当社の取締役役に相応しいと判断し、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

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（現任）

## 候補者より、株主の皆さまへ

取締役会の実効性評価を毎年レビューするよう求められてから3年が経過しました。今後もサトーの取締役会が公平性、透明性を維持しながら厳正に行われるよう、取締役の一人としてしっかり努めてまいります。

また、私は取締役であると同時にCFOを兼務しています。現在、サトーは世界26ヶ国に拠点を展開していますが、今後海外の売上高を増やす計画でいます。各国の地域に密着した営業活動を行う子会社は、その国の事情、言語、文化、商慣習などが多種多様ですので、これら子会社全体を上手く束ね、活かしたガバナンス経営が益々重要と考えています。海外子会社の透明性、信頼性を確保するためのリスク管理にも傾注していく所存です。

サトーの持続可能な成長力と収益基盤の確立の一翼を担い、株主価値の最大化に貢献してまいります。

## 候補者番号

3

なる み たつ お  
鳴 海 達 夫

再 任



|                  |               |
|------------------|---------------|
| 生年月日             | 1952年2月24日生   |
| 現在の当社における地位および担当 | 取締役（在任年数 11年） |
| 所有する当社の株式数       | 22,936株       |
| 取締役会出席状況         | 11回／11回（100%） |

## 役員選任理由

鳴海氏は、当社の経営企画部門の総責任者として、その間、執行役員を6年間務めました。2008年から当社取締役として、経営企画の面からグローバルな経営基盤の強化に努めてきた他、2014年より販売事業のグループ会社でガバナンス体制の強化に努めました。非業務執行の立場から経営の監督機能を担っており、当社がグローバル化を加速し、顧客価値の最大化を追求して事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き取締役候補者と致しました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

|           |                    |           |                    |
|-----------|--------------------|-----------|--------------------|
| 2000年 8 月 | 当社入社秘書室部長          | 2006年 1 月 | 当社常務執行役員経営企画本部長    |
| 2001年 4 月 | 当社管理本部人事部長         | 2007年 7 月 | 当社専務執行役員経営企画本部長    |
| 2003年 5 月 | 当社経営企画本部企画部長       | 2008年 6 月 | 当社取締役専務執行役員経営企画本部長 |
| 2003年 6 月 | 当社執行役員経営企画本部企画部長   | 2009年 7 月 | 当社取締役（現任）          |
| 2005年10月  | 当社執行役員経営企画本部長兼企画部長 |           |                    |

## 候補者より、株主の皆さまへ

「会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上」という経営命題を実現するには、取締役会が重要な業務執行の決定と執行部に対する監督という役割を適切に担う必要があります。私は社内非業務執行取締役として経営バランスに目配りしつつ、議題の計画的上程や内容の精査について執行部と協議すると共に、社外役員の方々と連携して取締役会審議の充実と実効性を高め、株主の皆さまを始めとするステークホルダーの負託に応えられるよう努力してまいります。

候補者番号

4

た なか ゆう こ  
田 中 優 子

再 任

社 外

独 立

|                  |               |
|------------------|---------------|
| 生年月日             | 1952年1月30日生   |
| 現在の当社における地位および担当 | 取締役（在任年数 15年） |
| 所有する当社の株式数       | 3,085株        |
| 取締役会出席状況         | 11回／11回（100%） |



## 役員選任理由

田中氏は、大学総長、大学教授としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。これらの経験と見識を生かし、取締役会の審議における積極的な発言に加え、ダイバーシティ経営についても積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

|           |                        |           |                        |
|-----------|------------------------|-----------|------------------------|
| 1980年 4 月 | 法政大学第一教養部専任講師          | 2009年 6 月 | 公益財団法人サントリー芸術財団理事（現任）  |
| 1983年 4 月 | 法政大学第一教養部助教授           | 2010年 4 月 | 法政大学国際日本学              |
| 1986年 4 月 | 北京大学交換研究員              |           | インスティテュート（大学院）運営委員長    |
| 1991年 4 月 | 法政大学第一教養部教授            | 2012年 4 月 | 法政大学社会学部長              |
| 1993年 4 月 | オックスフォード大学在外研究員        | 2014年 4 月 | 法政大学総長・理事長（現任）         |
| 2003年 4 月 | 法政大学社会学部メディア社会学科教授（現任） | 2014年 4 月 | 公益財団法人大学基準協会理事（現任）     |
| 2004年 6 月 | 当社取締役（現任）              | 2014年 6 月 | 一般社団法人日本私立大学連盟常務理事（現任） |
| 2007年 4 月 | 法政大学国際日本学              | 2017年10月  | 放送大学理事（現任）             |
|           | インスティテュート（大学院）教授（現任）   |           |                        |

## 候補者より、株主の皆さまへ

サトーホールディングス株式会社は、社会全体に影響のある企業になっています。優秀で多様な人財が、この変化の激しい社会のより良き発展に貢献できるよう、国内外における経営基盤をさらに堅実なものにします。また、意欲ある女性社員の能力を伸ばし、影響力ある地位につけることも、今後の企業にとって重要な成長戦略です。性別、国籍、民族を超えてダイバーシティをさらに進め、企業の質をいっそう高くすべく、尽力してまいります。

## 候補者番号

5

いとうりょうじ  
伊藤良二

再任

社外

独立



|                  |               |
|------------------|---------------|
| 生年月日             | 1952年1月14日生   |
| 現在の当社における地位および担当 | 取締役（在任年数 5年）  |
| 所有する当社の株式数       | 1,764株        |
| 取締役会出席状況         | 11回／11回（100%） |

## 役員選任理由

伊藤氏は、会社経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、ガバナンス体制の強化を意識した積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

|           |                                 |           |                              |
|-----------|---------------------------------|-----------|------------------------------|
| 1979年 7 月 | マッキンゼー・アンド・カンパニー入社              | 2008年 6 月 | 当社取締役                        |
| 1984年 1 月 | 同社パートナー                         | 2012年 5 月 | 株式会社レナウン社外取締役                |
| 1988年 6 月 | UCC上島珈琲株式会社商品開発担当取締役            | 2013年 1 月 | エルソルビジネスアドバイザーズ株式会社<br>代表取締役 |
| 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<br>政策・メディア研究科特任教授（現任） | 2014年 6 月 | 当社取締役（現任）                    |
|           |                                 | 2014年 6 月 | みらかホールディングス株式会社<br>社外取締役（現任） |
| 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）           |           |                              |

— 候補者より、株主の皆さまへ —

IoTの流れがビジネス社会において着実に進行・加速化する中で、そのセンサー機能を担うサトーグループの社会的使命はますます重要になってまいります。この存在価値を正しく世の中に広め、グローバル社会の発展に資するとともに、それを着実に株主価値創造につなげていくべく、社外の立場からガバナンス体制の維持・強化に努め、戦略的な視点をもって、サトーグループのさらなる成長のために、引き続き尽力してまいります。

候補者番号

6

しま ぐち みつ あき  
嶋 口 充 輝

再 任

社 外

独 立

生年月日

1942年3月31日生

現在の当社における地位および担当

取締役（在任年数 5年）

所有する当社の株式数

3,336株

取締役会出席状況

10回／11回（91%）



## 役員選任理由

嶋口氏は、マーケティング分野における豊富な知識・経験と大学教授としての高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、グループ全体の企業価値の向上を目指すという視点から積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

|           |                                |           |                            |
|-----------|--------------------------------|-----------|----------------------------|
| 1987年 4 月 | 慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授             | 2007年 9 月 | 公益社団法人日本マーケティング協会<br>理事長   |
| 1998年 6 月 | 石井食品株式会社社外監査役                  |           |                            |
| 2002年 6 月 | エーザイ株式会社社外取締役                  | 2009年 2 月 | サントリーホールディングス株式会社<br>社外監査役 |
| 2006年 3 月 | ライオン株式会社社外取締役                  |           |                            |
| 2006年 5 月 | 株式会社ベルシステム24社外取締役              | 2012年 4 月 | 嘉悦大学大学院ビジネス創造研究科教授         |
| 2007年 4 月 | 慶應義塾大学名誉教授（現任）                 | 2014年 6 月 | 当社取締役（現任）                  |
| 2007年 4 月 | 法政大学大学院<br>イノベーション・マネジメント研究科教授 | 2014年 6 月 | 株式会社サンリオ社外取締役（現任）          |

## 候補者より、株主の皆さまへ

グローバル化と情報化が重層的に進展する世界のなかで、サトーホールディングス株式会社の持つ成長可能性はますます高くなっていると感じています。当社が持つ高い潜在力をさらに大きく開花させるために、組織は従来以上の「革新性」と「慎重性」の合わせ技が強く求められそうです。社外取締役の一人として、微力ながら、時に厳しく、時に暖かく、事業の継続的発展を見守り、支援していきたいと思ひます。

候補者番号  
**7**

やま だ ひで お  
**山 田 秀 雄**

**再 任**

**社 外**

**独 立**



|                  |              |
|------------------|--------------|
| 生年月日             | 1952年1月23日生  |
| 現在の当社における地位および担当 | 取締役（在任年数 4年） |
| 所有する当社の株式数       | 1,266株       |
| 取締役会出席状況         | 10回／11回（91％） |

## 役員選任理由

山田氏は、弁護士としての豊富な経験と幅広い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、ステークホルダーの期待に応えるという視点をもって積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

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

## 候補者より、株主の皆さまへ

サトーホールディングス株式会社は、2020年で創業80周年を迎えます。創業者 佐藤陽氏の会社設立の目標や、精神が著された「サトーの心」は、今日こそ重要な意味を有してきたと思います。サトーは自動認識機器のトップメーカーとして、国内外で大きく飛躍する時期を迎えていますが、創業当時の志を、取締役、社員、株主が一体となって再認識する必要があります。社外取締役として、創業者や歴代のトップの中に脈々と流れる「サトーの心」を意識した、質問や提案をしていく所存です。

候補者番号

8

まつ だ ち え こ  
松 田 千恵子

再 任

社 外

独 立

|                  |                |
|------------------|----------------|
| 生年月日             | 1964年11月18日生   |
| 現在の当社における地位および担当 | 取締役 (在任年数 3 年) |
| 所有する当社の株式数       | 0 株            |
| 取締役会出席状況         | 10回／11回 (91%)  |



## 役員選任理由

松田氏は、外資系企業でのグローバルな経験と実績、現職の大学院教授としての専門的な知識および高い見識を有しております。取締役会の審議においては、当社の経営における重要な事項に関し、これらの経験と見識を生かし、グローバル・ガバナンス体制の強化を意識した積極的な意見・提言をいただいております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、取締役として適任と判断したため、同氏を引き続き社外取締役候補者と致しました。

## 略歴、当社における地位および担当（重要な兼職の状況）

|           |                                        |           |                          |
|-----------|----------------------------------------|-----------|--------------------------|
| 1987年 4 月 | 株式会社日本長期信用銀行入行                         | 2012年 6 月 | 当社監査役                    |
| 1998年10月  | ムーディーズジャパン株式会社入社                       | 2012年 6 月 | エステー株式会社社外取締役            |
| 2001年 9 月 | 株式会社コーポレイトディレクションパートナー                 | 2013年 6 月 | 日立化成株式会社社外取締役（現任）        |
| 2002年11月  | 日本CFO協会主任研究委員（現任）                      | 2014年 6 月 | イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役  |
| 2006年 5 月 | マトリックス株式会社代表取締役                        | 2015年 6 月 | フォスター電機株式会社社外取締役（現任）     |
| 2006年10月  | ブーズ・アンド・カンパニー株式会社<br>ヴァイスプレジデント（パートナー） | 2016年 3 月 | キリンホールディングス株式会社社外監査役（現任） |
| 2011年 4 月 | 首都大学東京大学院経営学研究科教授<br>（現任）              | 2016年 6 月 | 当社取締役（現任）                |
| 2011年 4 月 | 首都大学東京経済経営学部教授（現任）                     |           |                          |

## 候補者より、株主の皆さまへ

激変する環境下、企業においては「会社の目指すべきところ」を確かめることがより重要になってきました。サトーグループの社は「あくなき創造」です。そのために必要とされる企業基盤をグローバルベースで充実させ、中長期的な企業価値の向上に努めることが、株主の皆さまをはじめ全ての利害関係者の方々に望まれる企業の姿だと考えます。将来像の実現に向け、公平性や透明性を重視し、外部からの視点を生かせるよう貢献していきたいと考えています。

## 第3号議案 監査役1名選任の件

本総会終結の時をもって、監査役永倉淳一氏は任期満了となりますので、あらためて監査役1名の選任をお願いするものであります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。監査役候補者は次のとおりであります。

なが くら じゅん いち  
永 倉 淳 一

再 任



|             |               |
|-------------|---------------|
| 生年月日        | 1957年12月6日生   |
| 現在の当社における地位 | 監査役（在任年数 4年）  |
| 所有する当社の株式数  | 4,419株        |
| 取締役会出席状況    | 11回／11回（100%） |
| 監査役会出席状況    | 11回／11回（100%） |

### 役員選任理由

永倉氏は、当社の経理・財務、経営企画部門を歴任し、2015年6月より当社監査役を務めております。監査役として求められる高い倫理観、公正・公平な判断力に加え、経営管理・事業運営に関する知見を有していることから、取締役の業務執行状況を監査し、経営の健全性・透明性の向上に貢献していただくのに適任と判断したため、引き続き監査役候補者といたしました。

### 略歴、当社における地位（重要な兼職の状況）

|           |                |           |           |
|-----------|----------------|-----------|-----------|
| 1986年 4 月 | 当社入社           | 2013年12月  | 当社財務部長    |
| 2006年 7 月 | 当社経営企画本部総合企画部長 | 2015年 6 月 | 当社監査役（現任） |
| 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       |           |           |

### 候 補 者 よ り 、 株 主 の 皆 さ ま へ

当社は企業としての成長を通じて「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献すること」を企業理念に掲げています。この、健全で持続的な成長を確保し、社会的な信頼に応えるために、良質な企業統治体制を強化していかなければなりません。私自身、誠実さを旨とし、財務経理部門出身の社内監査役として、現場に立脚した正しい情報に基づき、公正不偏の姿勢を貫き、ステークホルダーの皆さまから信頼足り得る監査活動を遂行してまいりました。

## 第 4 号議案 補欠監査役 1 名選任の件

現在の補欠監査役選任の効力は、本総会開始の時までとなっておりますので、あらためて、監査役が法令に定める員数を欠くことになる場合に備え、補欠監査役 1 名の選任をお願いするものであります。

当該補欠監査役候補者の尹志煌氏は社外監査役の補欠社外監査役としての候補者であります。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ております。

補欠監査役候補者は次のとおりであります。

ゆん  
尹

し こう  
志 煌

再 任

|            |              |
|------------|--------------|
| 生年月日       | 1966年10月25日生 |
| 所有する当社の株式数 | 0 株          |
| 取締役会出席状況   | —            |
| 監査役会出席状況   | —            |



### 役員選任理由

尹氏は、大学教授としての専門的な知識および高い見識を有しております。これらのことから当社のグローバルで持続可能な事業経営を推進していくにあたり、客観的かつ公正な立場で取締役の職務の執行を監査する上で適任と判断したため、引き続き同氏を社外補欠監査役候補者と致しました。

### 略歴（重要な兼職の状況）

|           |                    |           |                       |
|-----------|--------------------|-----------|-----------------------|
| 2001年 4 月 | 青山学院大学経営学部助教授      | 2007年 4 月 | 青山学院大学経営学部教授（現任）      |
| 2001年 4 月 | 財団法人建設業振興基金        | 2008年 8 月 | ニューヨーク市立大学客員研究員       |
|           | 上場建設企業決算分析研究会委員    | 2011年 4 月 | 早稲田大学産業経営研究所招聘研究員（現任） |
| 2002年10月  | 参議院決算委員会調査研究室客員研究員 | 2013年 4 月 | 明治大学経営学部非常勤講師（現任）     |

## 第5号議案 監査役報酬額改定の件

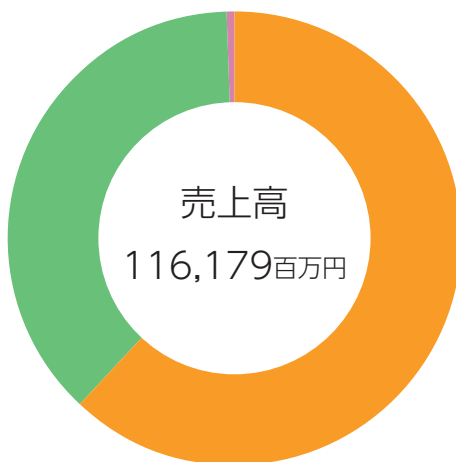
当社の監査役の報酬額は、1996年6月27日開催の第46回定時株主総会において、年額50百万円以内とご承認いただきました。急速に変化する事業環境を背景として、監査の内容もより複雑かつ多様なものとなり、監査役の役割・責務が増大していることに加え、経済情勢の変化やその他諸般の事情を勘案し、監査役の報酬額を年額70百万円以内と改定させていただきたいと存じます。

なお、現在の監査役は4名であり、第3号議案が原案どおり承認可決されますと、監査役は現在と同じく4名となります。

以 上

## I サトーグループの現況

## 1. 事業の経過および成果



- 自動認識ソリューション事業（日本）
- 自動認識ソリューション事業（海外）
- IDP事業

## 売上高

116,179 百万円  前期比  
2.5%増

## 営業利益

7,679 百万円  前期比  
22.9%増

## 経常利益

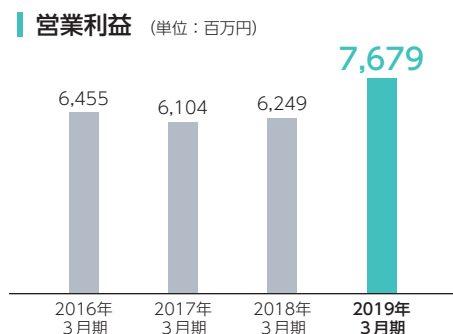
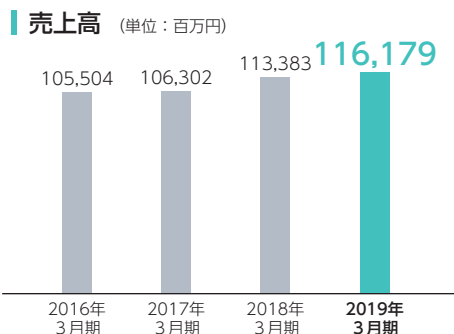
7,618 百万円  前期比  
29.4%増

## 親会社株主に帰属する当期純利益

3,773 百万円  前期比  
7.4%減

当期におきましては今までに実施してきた施策が奏功し、自動認識ソリューション事業は日本および海外ともに好調を維持し、ともに増収増益となりました。また将来の事業の柱として戦略投資を行っている、英国DataLase社を中心としたIDP事業は、研究開発がほぼ計画どおり進捗しました。

以上の結果、当連結会計年度の売上高は116,179百万円（前期比102.5%）、営業利益7,679百万円（同122.9%）、経常利益7,618百万円（同129.4%）となり、各項目で過去最高を更新しました。一方、英国子会社に係る減損損失を計上した結果、親会社株主に帰属する当期純利益は3,773百万円（同92.6%）となりました。



## 自動認識ソリューション事業（日本）



### 売上高

**72,435** 百万円

▲ 前期比 2.8%増

### 営業利益

**6,982** 百万円

▲ 前期比 19.7%増

### 売上高構成比

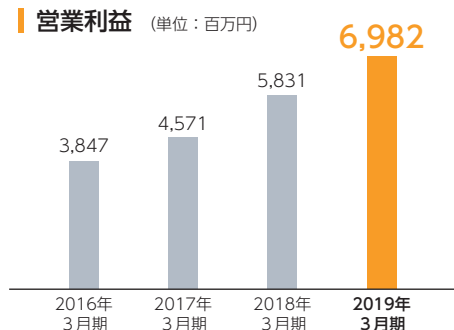
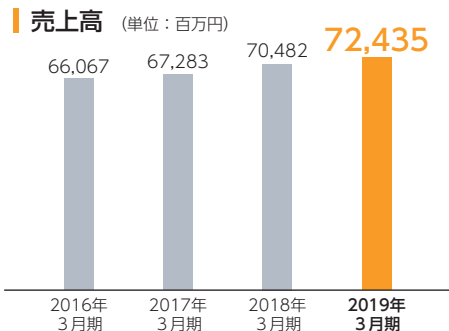
2019年3月期

**62.3%**

日本事業においては、2016年度以降取り組んできた市場別の戦略実行が実を結び、営業現場でのお客さまの満足度向上と収益貢献に的確につながり、過去最高の売上、営業利益を更新しました。プリンタを中心とするメカトロ製品の売上が大きく伸長し、付随するサプライ製品も堅調に増収となりました。製品ミックスの改善から、営業利益率も前期比+1.4ポイントと大きく上昇しました。市場別では、自動化・可視化ニーズ等に伴う設備投資意欲の底堅い製造業や、Eコマース拡大等外部環境の変化をとらえた提案が奏功している小売業が全体をけん引しました。

市場全体として、人手不足を背景とした生産性向上や現場の可視化、自動化ニーズが顕在化しており、また食品市場やヘルスケア市場では、表示制度への対応ニーズ等が高まっております。今後更に高度化するお客さまそれぞれの現場課題に対し、ソリューション提案力を強化し、安定的な事業の成長と収益力の強化を目指してまいります。

これらの取り組みにより、売上高72,435百万円（前期比102.8%）、営業利益6,982百万円（同119.7%）となりました。



## 自動認識ソリューション事業（海外）



## 売上高

43,316 百万円

前期比 1.7%増

## 営業利益

2,239 百万円

前期比 20.0%増

## 売上高構成比

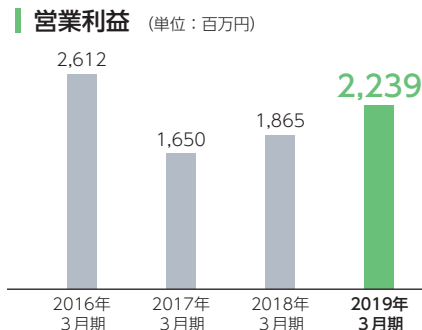
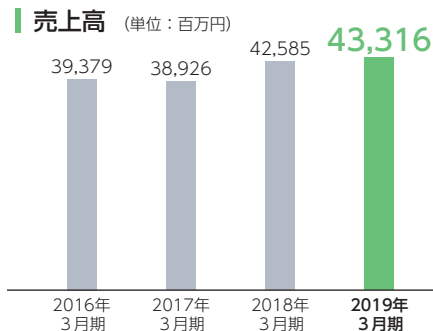
2019年3月期

37.3%

海外事業においては、国ごとに中期経営計画に基づく諸施策の浸透・実施を図り、2期連続の増収増益となりました。プライマリーラベルを専業とする各社においては、ロシアのOKIL社の売上伸長や為替影響による利益率の改善が大きく寄与しました。ロシアにおける各種ラベルや軟包装分野の投資や、経済低迷、通貨下落の影響を大きく受けた南米各社をカバーして全体として増収増益となりました。

残りの各社によるベースビジネスは、戦略製品のCLNXシリーズの販売を軸に、お客さまの現場運用を改善するソリューション提案型の営業が全体的に浸透しつつあります。米州は、北米における前年同期の大口商談の減少や、南米の経済低迷の影響等を受け減収となりましたが、グループ会社清算によるソフトウェア開発費圧縮等により増益となりました。欧州、アジア・オセアニアの各地域は売上を順調に伸ばし、ともに増収増益となりました。

これらの取り組みにより、売上高43,316百万円（前期比101.7%〔為替影響を除く前期比107.0%〕）、営業利益2,239百万円（同120.0%）となりました。



## IDP事業



### 売上高

427 百万円



前期比 35.7%増

### 営業損失

1,421 百万円

前期:営業損失 1,426百万円

### 売上高構成比

2019年3月期

0.4%

2017年1月に完全子会社化したDataLase社の持つ「インライン・デジタル・プリンティング (IDP)」技術を軸としたIDP事業は、先行投資としてIDP技術に関する研究開発がほぼ計画どおりに進捗しました。また既に商業化されているベースビジネスの売上も伸長しました。

今後大きな需要が見込まれる同事業に関しては、その要となる技術が開発段階にあります。現在商業化に向けたテストを実施しており、2019年度中に商業化の最終判断を行い、2020年度以降に黒字化を目指しております。

これらの取り組みにより、売上高427百万円（前期比135.7%〔為替影響を除く前期比136.7%〕）、営業損失1,421百万円（前期は営業損失1,426百万円）となりました。

### 「インライン・デジタル・プリンティング (IDP)」とは

光を熱に変え発色する「感熱顔料」をインクに加工し、印刷設備で塗工した対象物にレーザー光を照射することで発色させる独自技術。

お客さま一人一人に適した、お客さまだけのパッケージを必要な時に必要なだけ印字したい。

IDPは、そうした需要に応える、消費者価値向上や、生産性向上を両立する技術。「私だけ」の商品・サービスで、消費者に「驚き」や「感動」という価値を提供します。

パーソナライズ情報をリアルタイムで印字  
コスト削減・生産性の向上に貢献

～商業化を目指している技術～



ファーストフードのコーヒークップなどへパーソナライズ情報（キャンペーンやクーポン、おすすめ情報など）を店頭で印字することで顧客ロイヤリティの向上を図ります。



ペットボトルのラベルへ製造工程の最終段階で、高速に且つリアルタイムに可変情報を印字することが可能です。また、資材の共通化を図る事ができるため、SKUの削減によるリードタイム短縮や資材の廃棄ロスの削減に貢献します。

※SKU(在庫管理の最小単位)

## 2. 設備投資および資金調達の状況

### ① 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資総額は4,801百万円となりました。その主なものは、工場設備、印刷機、電子プリンタ用金型、検査・測定機器など製造・開発に係る設備ならびに、販売用および業務用ソフトに係るものであります。

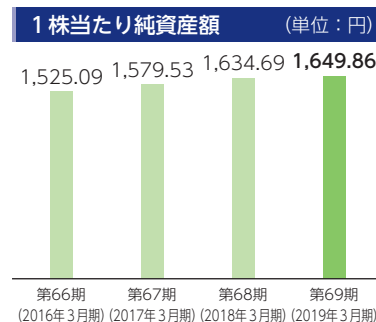
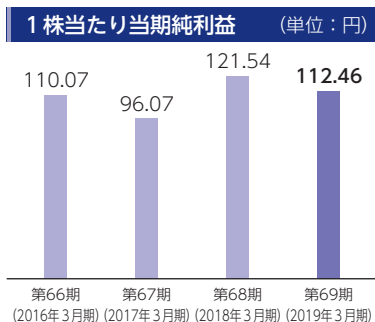
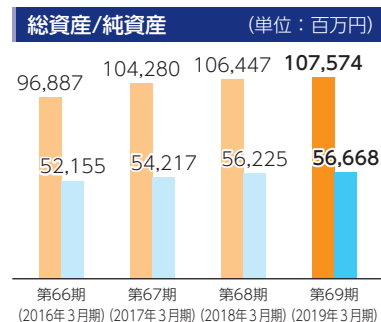
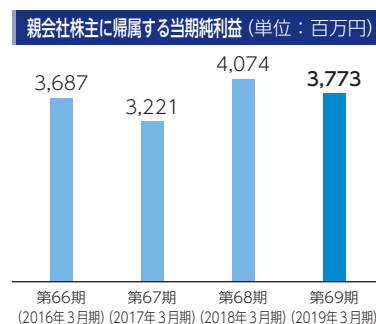
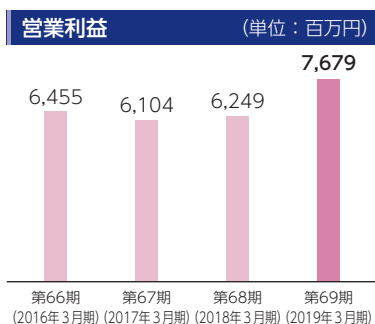
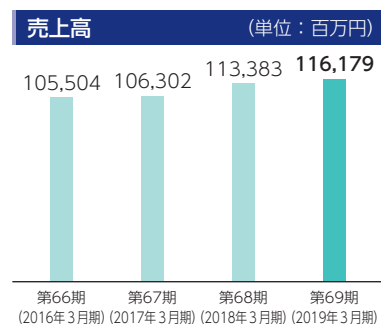
### ② 資金調達の状況

当社グループは、2019年3月31日現在で総額11,782百万円の借入れを行っており、その主なものは、株式会社三菱UFJ銀行からの8,906百万円、株式会社みずほ銀行からの1,281百万円、株式会社日本政策投資銀行からの950百万円、株式会社三井住友銀行からの534百万円であります。

(注) 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの組織再編により、三菱UFJ信託銀行株式会社からの借入金については、2018年4月16日をもって株式会社三菱UFJ銀行からの借入金となっております。

### 3. 財産および損益の推移

|                     |       | 第66期<br>(2016年3月期) | 第67期<br>(2017年3月期) | 第68期<br>(2018年3月期) | 第69期<br>(当連結会計年度)<br>(2019年3月期) |
|---------------------|-------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|
| 売上高                 | (百万円) | 105,504            | 106,302            | 113,383            | 116,179                         |
| 営業利益                | (百万円) | 6,455              | 6,104              | 6,249              | 7,679                           |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | (百万円) | 3,687              | 3,221              | 4,074              | 3,773                           |
| 1株当たり当期純利益          | (円)   | 110.07             | 96.07              | 121.54             | 112.46                          |
| 総資産                 | (百万円) | 96,887             | 104,280            | 106,447            | 107,574                         |
| 純資産                 | (百万円) | 52,155             | 54,217             | 56,225             | 56,668                          |
| 1株当たり純資産額           | (円)   | 1,525.09           | 1,579.53           | 1,634.69           | 1,649.86                        |



※連結子会社における会計基準の変更があったため、過年度の決算数値を遡及修正しております。

## 4. 対処すべき課題

### ① 中長期的な会社の経営戦略および対処すべき課題

当社グループは、前期に策定した中期経営計画の経営方針や成長戦略などの定性目標をそのままに、直近の事業内容、外部環境の変化ならびに当期の業績をふまえ、経営目標等の定量目標を一部変更した3カ年の中期経営計画（2019～2021年度）を策定し、実行に移しております。

経営方針として、自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、戦力の最大化を実現し、持続可能な成長力と収益基盤をより強固なものにしてまいります。そのためにはポテンシャルの高い海外事業に経営資源を傾注し、国・業界ごとの戦略をより具体化させた上で、日本事業で培った知見・ノウハウを武器に同事業をグローバルに拡大していく所存です。

達成のための戦略を以下の4つにまとめ、各戦略オーナーがそれを具体的なアクションプランに落とし込んだ上で、スピード感をもって実施してまいります。

戦略1（海外事業） 成長を加速させるために「コト売り」の基盤を確立する

戦略2（日本事業） 経営課題を解決するソリューション商材へギアチェンジし、収益性を向上させつつ、海外拠点の「コト売り」をけん引する

戦略3（新事業） キラーコンテンツを継続的に創出し、顧客・消費者志向のイノベーションで新規ビジネスモデルをグローバルに事業化する

戦略4（経営基盤） グループ経営の全体最適（Operational Excellence）を実現し、経営基盤を強固にする

※本中期経営計画については3～4ページも併せてご参照ください。

### ② 目標とする経営指標

当社グループは経営指標として、営業利益および売上高営業利益率を重視し、資本生産性の指標としての自己資本利益率（ROE）を上げることで、最終的には1株当たりの企業価値の最大化を追求してまいります。

中期経営計画では上述の各戦略を実行し、最終年度となる2021年度の経営指標として、連結売上高1,350億円、海外売上高比率43%、営業利益128億円、営業利益率9.5%、EBITDAマージン13%（※1）、自己資本利益率（ROE）12%、1人当たり生産性250万円（※2）を目指してまいります。

（※1） EBITDAマージン＝（営業利益＋減価償却費＋のれん償却費）÷売上高

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

## 5. 主要な事業内容 (2019年3月31日現在)

当社グループの主要な事業内容は、次の製品の製造、販売であります。

| 事業内容     | 主要製品                                                         |
|----------|--------------------------------------------------------------|
| メカトロ製品事業 | 電子プリンタ ラベリングロボット オートラベラー 一段型ハンドラベラー 多段型ハンドラベラー ソフトウェア 保守サービス |
| サプライ製品事業 | ICタグ・ラベル シール ラベル タグ チケット リボン MCカード インク                       |

## 6. 主要な事業所 (2019年3月31日現在)

### ① 当社

|    |                  |
|----|------------------|
| 本社 | 東京都目黒区下目黒一丁目7番1号 |
|----|------------------|

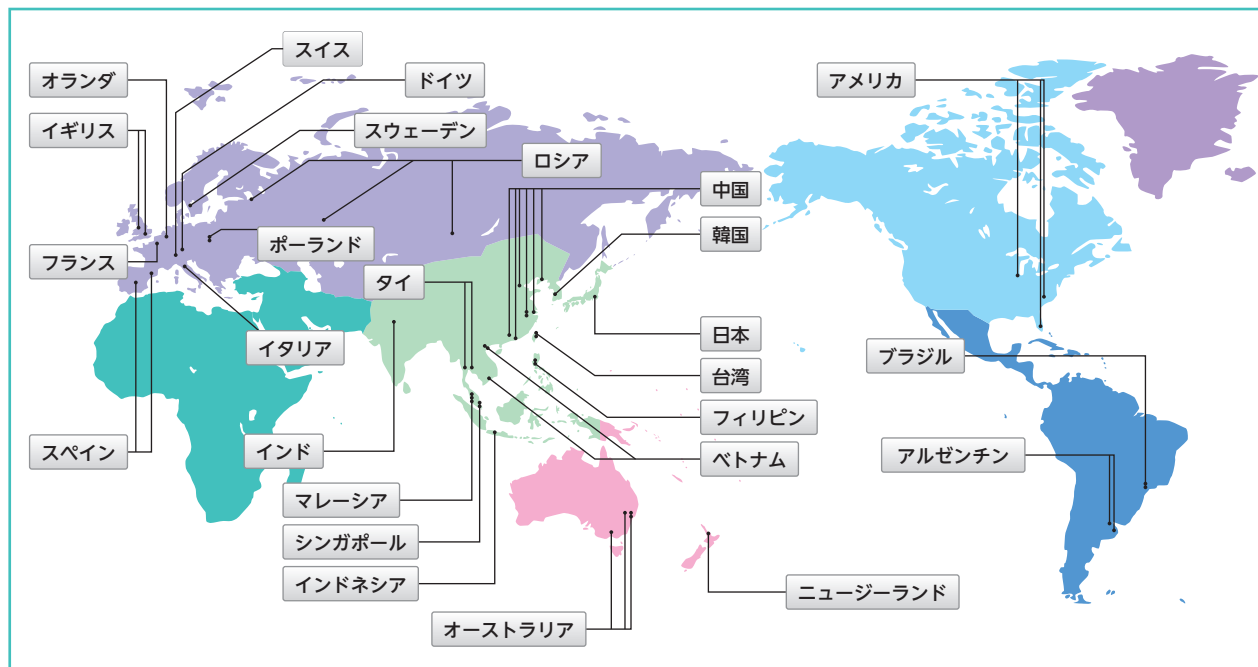
### ② 国内子会社

|                   |                                         |
|-------------------|-----------------------------------------|
| 株式会社サトー           | 東京事業部（東京都目黒区） 関西支社（大阪府吹田市）              |
| 支社・支店・営業所等 30拠点   | 名古屋支社（名古屋市西区） 九州支社（福岡市東区）               |
| サポートセンター 42拠点     | 東京サポートセンター（東京都目黒区） 大宮サポートセンター（さいたま市大宮区） |
| メンテナンスセンター 5拠点    | 名古屋サポートセンター（名古屋市西区） 大阪サポートセンター（大阪府吹田市）  |
|                   | 広島サポートセンター（広島市安佐南区） 福岡サポートセンター（福岡市東区）   |
| サトーヘルスケア株式会社 10拠点 | 本社営業（東京都港区） 関西営業（大阪府吹田市） 東海営業（名古屋市西区）   |

### ③ 海外事業所

|           |                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 米州        | SATO AMERICA, LLC.<br>ACHERNAR S.A.<br>PRAKOLAR RÓTULOS AUTOADESIVOS LTDA.                                                                                                                                |
| 欧州        | SATO EUROPE GmbH<br>SATO UK LTD.<br>OKIL-HOLDING, JSC.<br>DATALASE LTD.                                                                                                                                   |
| アジア・オセアニア | ARGOX INFORMATION CO., LTD.<br>SATO SHANGHAI CO., LTD.<br>SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD.<br>SATO AUTO-ID (THAILAND) CO., LTD.<br>SATO MALAYSIA ELECTRONICS MANUFACTURING SDN. BHD.<br>SATO VIETNAM CO., LTD. |

#### ④ サトーグループの主な拠点



## 7. 使用人の状況 (2019年3月31日現在)

### ① 企業集団の使用人の状況

| 事業セグメント            | 使用人数   | 前期末比増減 |
|--------------------|--------|--------|
| 自動認識ソリューション事業 (日本) | 1,890名 | 22名増   |
| 自動認識ソリューション事業 (海外) | 3,360名 | 197名増  |
| IDP事業              | 57名    | 12名増   |
| 合 計                | 5,307名 | 231名増  |

### ② 当社の使用人の状況

|        |       |
|--------|-------|
| 使用人数   | 185名  |
| 前期末比増減 | 15名減  |
| 平均年齢   | 44.2歳 |
| 平均勤続年数 | 12.7年 |

(注) 1. 使用人数は就業人員であります。子会社等への出向者および当社から社外への出向者を含めず、社外から当社への出向者を含めて記載しております。  
 2. 2007年4月より満65歳定年制を採用しております。

## 8. 重要な子会社の状況 (2019年3月31日現在)

| 会社名                                                  | 資本金                       | 出資比率(%) | 主要な事業内容                                    |
|------------------------------------------------------|---------------------------|---------|--------------------------------------------|
| 株式会社サトー                                              | 百万円<br>4,000              | 100     | メカトロ製品販売、サプライ製品販売                          |
| サトーヘルスケア株式会社                                         | 百万円<br>50                 | 100     | 医療分野におけるソリューションの企画・提案ならびにメカトロ製品販売、サプライ製品販売 |
| SATO AMERICA, LLC.                                   | 米ドル<br>11,200,000         | 100     | サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売                        |
| ACHERNAR S.A.                                        | ペソ<br>81,756,001.86       | 100     | サプライ製品製造販売（プライマリーラベル）                      |
| PRAKOLAR RÓTULOS<br>AUTOADESIVOS LTDA.               | レアル<br>16,499,818         | 100     | サプライ製品製造販売（プライマリーラベル）                      |
| SATO EUROPE GmbH                                     | ユーロ<br>27,620,500         | 100     | サプライ製品販売、メカトロ製品販売                          |
| OKIL-HOLDING, JSC                                    | ルーブル<br>150,433           | 75      | サプライ製品製造販売（プライマリーラベル）                      |
| SATO FRANCE S. A. S.                                 | ユーロ<br>1,443,120          | 100     | サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売                        |
| SATO UK LTD.                                         | 英ポンド<br>21,501,500        | 100     | サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売                        |
| DATALASE LTD.                                        | 英ポンド<br>651,082           | 100     | インライン・デジタル・プリンティング技術の開発、販売                 |
| ARGOX INFORMATION CO., LTD.                          | 台湾ドル<br>480,000,000       | 100     | メカトロ製品販売                                   |
| SATO AUTO-ID (THAILAND) CO.,<br>LTD.                 | タイバーツ<br>58,000,000       | 100     | サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売                        |
| SATO ASIA PACIFIC PTE. LTD.                          | シンガポールドル<br>8,150,000     | 100     | サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売                        |
| SATO SHANGHAI CO., LTD.                              | 中国元<br>10,345,935         | 100     | サプライ製品販売、メカトロ製品販売                          |
| SATO AUSTRALIA PTY LTD.                              | オーストラリア・ドル<br>4,884,002   | 100     | サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売                        |
| SATO NEW ZEALAND LTD.                                | ニュージーランド・ドル<br>15,500,000 | 100     | サプライ製品製造販売、メカトロ製品販売                        |
| SATO MALAYSIA ELECTRONICS<br>MANUFACTURING SDN. BHD. | マレーシアリンギット<br>48,500,000  | 100     | メカトロ製品製造                                   |
| SATO VIETNAM CO., LTD.                               | 米ドル<br>12,000,000         | 100     | メカトロ製品製造                                   |

(注) 連結子会社は、上記の重要な子会社18社を含め60社であります。

## 9. 主要な借入先 (2019年3月31日現在)

| 借入先          | 借入残高 (百万円) |
|--------------|------------|
| 株式会社三菱UFJ銀行  | 8,906      |
| 株式会社みずほ銀行    | 1,281      |
| 株式会社日本政策投資銀行 | 950        |
| 株式会社三井住友銀行   | 534        |

(注) 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの組織再編により、三菱UFJ信託銀行株式会社からの借入金については、2018年4月16日をもって株式会社三菱UFJ銀行からの借入金となっております。

## II 会社の現況

### 1. 株式の状況 (2019年3月31日現在)

#### ① 発行可能株式総数

80,000,000株

#### ② 発行済株式の総数

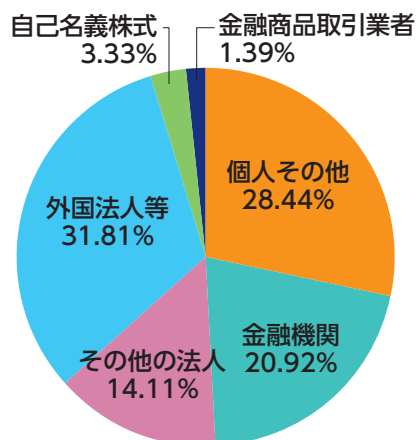
34,921,242株

#### ③ 株主数

8,717名

#### ④ 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    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)         | 2,276,600 | 6.74     |
| GOVERNMENT OF NORWAY               | 1,468,750 | 4.35     |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)           | 1,441,500 | 4.27     |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051 | 1,171,000 | 3.46     |
| サトー社員持株会                           | 1,146,571 | 3.39     |
| GOLDMAN, SACHS & CO. REG           | 1,054,500 | 3.12     |
| 横井美恵子                              | 900,145   | 2.66     |
| 佐藤静江                               | 897,470   | 2.65     |
| 株式会社アリーナ                           | 854,460   | 2.53     |



(注) 当社は、自己株式 (1,161,875株) を保有しておりますが、上記大株主から控除しております。

また、持株比率は自己株式を控除して計算しております。なお、自己株式 (1,161,875株) には、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式 (195,833株) を含んでおりません。

## 2. 新株予約権等の状況

当事業年度の末日において当社役員が保有している新株予約権の状況

イ. 新株予約権の目的となる株式の種類および数

普通株式 10,180株（新株予約権 1 個につき10株）

ロ. 新株予約権の行使に際して出資される財産の価額

1 個当たり 10円（1 株当たり 1 円）

ハ. 新株予約権の主な行使条件

新株予約権者は、当社の取締役、執行役員のいずれの地位も喪失した日の翌日から10日を経過する日までの間に限り、新株予約権を一括してのみ行使できるものとする。

| 区分                | 発行年度   | 新株予約権の<br>払込金額    | 新株予約権の数 | 目的となる<br>株式の数 | 保有者数 | 権利行使期間                           |
|-------------------|--------|-------------------|---------|---------------|------|----------------------------------|
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 2013年度 | 1 個当たり<br>16,420円 | 374個    | 3,740株        | 3 名  | 2013年 7 月30日から<br>2043年 7 月29日まで |
|                   | 2014年度 | 1 個当たり<br>26,070円 | 369個    | 3,690株        | 4 名  | 2014年 7 月30日から<br>2044年 7 月29日まで |
|                   | 2015年度 | 1 個当たり<br>28,270円 | 275個    | 2,750株        | 4 名  | 2015年 7 月30日から<br>2045年 7 月29日まで |

(注) 2016年 6 月21日開催の第66回定時株主総会で当社取締役等に対する業績連動型株式報酬制度導入議案が承認可決されましたので、2013年 6 月21日開催の第63回定時株主総会においてご承認いただきました、当社の取締役に対する株式報酬型ストック・オプション制度を廃止しました。これにより、新規のストックオプションの付与は行っておりません。

### 3. 会社役員に関する事項

#### (1) 会社役員の状況

2019年3月31日現在の取締役および監査役の状況は次のとおりであります。

##### ■ 取締役

| 氏名        | 地位                | 担当・重要な兼職（兼職する法人等）および当社と当該他法人等との関係 |                                                                                                       | その他 |
|-----------|-------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 小 瀧 龍 太 郎 | 代表取締役             | 代表取締役社長兼CEO                       |                                                                                                       |     |
| 西 田 浩 一   | 取締役               | 一般社団法人日本自動認識システム協会 代表理事副会長        |                                                                                                       |     |
| 土 橋 郁 夫   | 取締役               |                                   |                                                                                                       |     |
| 鳴 海 達 夫   | 取締役               |                                   |                                                                                                       |     |
| 阿 部 陽 一   | 取締役               | 上席執行役員CFO                         |                                                                                                       |     |
| 鈴 木 賢     | ■ 社外取締役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての<br>兼職状況                 | 株式会社バイタルケーエスケー・ホールディングス代表取締役会長<br>株式会社バイタルネット代表取締役会長<br>一般社団法人日本医薬品卸売業連合会会長<br>株式会社表蔵王国際ゴルフクラブ代表取締役社長 |     |
|           |                   | 他法人等の社外役員<br>の兼職状況                | 株式会社仙台シティエフエム社外取締役<br>株式会社ほくやく・竹山ホールディングス社外取締役<br>株式会社フォレストホールディングス社外取締役                              |     |
| 田 中 優 子   | ■ 社外取締役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての<br>兼職状況                 | 法政大学総長・理事長<br>公益財団法人サントリー芸術財団理事<br>公益財団法人大学基準協会理事<br>一般社団法人日本私立大学連盟常務理事<br>放送大学理事                     |     |
|           |                   | 他法人等の社外役員<br>の兼職状況                | —                                                                                                     |     |
| 伊 藤 良 二   | ■ 社外取締役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての<br>兼職状況                 | 株式会社プラネットプラン代表取締役                                                                                     |     |
|           |                   | 他法人等の社外役員<br>の兼職状況                | みらかホールディングス株式会社社外取締役                                                                                  |     |
| 嶋 口 充 輝   | ■ 社外取締役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての<br>兼職状況                 | 公益社団法人日本マーケティング協会理事長                                                                                  |     |
|           |                   | 他法人等の社外役員<br>の兼職状況                | 株式会社サンリオ社外取締役                                                                                         |     |

| 氏名        | 地位                | 担当・重要な兼職 (兼職する法人等) および当社と当該他法人等との関係                                         | その他   |
|-----------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------|
| 山 田 秀 雄   | ■ 社外取締役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての兼職状況<br>山田・尾崎法律事務所所長<br>公益財団法人橘秋子記念財団理事長                           | ■ 弁護士 |
|           |                   | 他法人等の社外役員の兼職状況<br>太洋化学工業株式会社社外監査役<br>ヒューリック株式会社社外取締役<br>株式会社ミクニ社外取締役        |       |
| 松 田 千 恵 子 | ■ 社外取締役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての兼職状況<br>日本CFO協会主任研究委員<br>首都大学東京大学院経営学研究科教授<br>首都大学東京経済経営学部教授       |       |
|           |                   | 他法人等の社外役員の兼職状況<br>日立化成株式会社社外取締役<br>フォスター電機株式会社社外取締役<br>キリンホールディングス株式会社社外監査役 |       |

## ■ 監査役

| 氏名      | 地位                | 担当・重要な兼職 (兼職する法人等) および当社と当該他法人等との関係                                          | その他              |
|---------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 横 井 信 宏 | 常勤監査役             |                                                                              |                  |
| 永 倉 淳 一 | 常勤監査役             |                                                                              |                  |
| 山 口 隆 央 | ■ 社外監査役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての兼職状況<br>山口公認会計士事務所所長                                                | ■ 公認会計士<br>■ 税理士 |
|         |                   | 他法人等の社外役員の兼職状況<br>キョーリン製菓ホールディングス株式会社社外監査役<br>東京建物株式会社社外監査役<br>ライオン株式会社社外監査役 |                  |
| 八 尾 紀 子 | ■ 社外監査役<br>■ 独立役員 | 業務執行者としての兼職状況<br>TMI総合法律事務所パートナー                                             | ■ 弁護士            |
|         |                   | 他法人等の社外役員の兼職状況<br>株式会社海外交通・都市開発事業支援機構社外監査役<br>株式会社明光ネットワークジャパン社外取締役          |                  |

- (注) 1. 当社の役員は2019年3月31日現在、取締役11名（うち社外取締役6名）、監査役4名（うち社外監査役2名）の計15名であり、そのうち12名が男性、3名が女性で構成されています。
2. 取締役のうち鈴木賢氏、田中優子氏、伊藤良二氏、嶋口充輝氏、山田秀雄氏、松田千恵子氏の6氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。
3. 監査役のうち山口隆央氏、八尾紀子氏の両氏は会社法第2条第16号および会社法第335条第3項に定める社外監査役であります。
4. 社外取締役および社外監査役の8氏全員を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
5. 常勤監査役永倉淳一氏および社外監査役山口隆央氏は、以下のとおり、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。
- ・常勤監査役永倉淳一氏は、1986年当社入社以来、経理・財務、経営企画部門に在籍し、長年にわたり決算手続きならびに財務諸表の作成などに従事しておりました。
  - ・社外監査役山口隆央氏は、公認会計士・税理士の資格を有しております。

## (2) 取締役および監査役の報酬等の額

### 当事業年度に係る報酬等の総額

| 区分            | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額 (百万円) |          |           |          |           |          |
|---------------|-----------------|------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|
|               |                 | 固定報酬             |          | 業績連動 金銭報酬 |          | 業績連動 株式報酬 |          |
|               |                 | 人員 (名)           | 総額 (百万円) | 人員 (名)    | 総額 (百万円) | 人員 (名)    | 総額 (百万円) |
| 取締役 (うち社外取締役) | 271 (54)        | 12 (6)           | 221 (54) | 2 (－)     | 21 (－)   | 2 (－)     | 28 (－)   |
| 監査役 (うち社外監査役) | 48 (9)          | 4 (2)            | 48 (9)   | － (－)     | － (－)    | － (－)     | － (－)    |
| 合計 (うち社外役員)   | 319 (63)        | 16 (8)           | 269 (63) | 2 (－)     | 21 (－)   | 2 (－)     | 28 (－)   |

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、1997年6月27日開催の第47回定時株主総会において年額400百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない）と決議いただいております。
2. 監査役の報酬限度額は、1996年6月27日開催の第46回定時株主総会において年額50百万円以内と決議いただいております。
3. 上記支給額には、2018年6月で退任した取締役の報酬も含まれております。

## 4. 社外役員に関する事項

### (1) 社外役員の兼職その他の状況

社外役員の重要な兼職につきましては、前記「3. 会社役員に関する事項（1）会社役員の状況」に記載のとおりであります。

社外役員の重要な兼職先と当社との間には、特筆すべき取引関係はありません。

### (2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役および社外監査役が期待される役割を十分に発揮できるようにするとともに、有能な人財を招聘できるよう、2006年6月22日開催の第56回定時株主総会の決議により、定款に社外取締役または社外監査役との間で賠償責任を限定する契約の締結を可能とする規定を設けました。本規定に基づき、当社は、社外取締役および社外監査役8名全員と当契約を締結しています。当契約に基づく賠償の限度額は法令で定める最低責任限度額です。

なお、当社は、現時点では社外取締役以外の非業務執行取締役または社外監査役以外の監査役と責任限定契約を締結する具体的な必要性がないことから、責任限定契約を締結することができる対象を変更するための定款変更は行っておりません。

### (3) 社外役員の主な活動状況

社外役員の当事業年度における主な活動状況の一覧であります。

社外役員は、取締役会等において、各々が有する豊富な経験と高い識見および専門性を生かし、議案審議等にあたり有用な発言を積極的に行うとともに、経営陣から独立した立場で必要な助言を適宜行い、当社取締役会等の意思決定機能や経営の監督機能を果たしております。

#### ■ 社外取締役

| 氏名      | 取締役会における発言状況                                                 | 取締役会への出席状況    |
|---------|--------------------------------------------------------------|---------------|
| 鈴木 賢    | 会社経営者としての豊富な経験と幅広い見識から発言を行っております。                            | 11回／11回(100%) |
| 田中 優子   | 大学総長、大学教授としての豊富な経験と幅広い見識とダイバーシティの観点から発言を行っております。             | 11回／11回(100%) |
| 伊藤 良二   | 会社経営者および大学院教授としての豊富な経験と幅広い見識から発言を行っております。                    | 11回／11回(100%) |
| 嶋 口 充 輝 | マーケティング分野における専門的な知識・豊富な経験と大学教授としての幅広い見識から発言を行っております。         | 10回／11回( 91%) |
| 山 田 秀 雄 | 弁護士としての専門的な知識および豊富な経験と幅広い見識とステークホルダーの期待に応えるという視点で発言を行っております。 | 10回／11回( 91%) |
| 松 田 千恵子 | 外資系企業でのグローバルかつ豊富な経験と大学院教授としての専門的な知識・見識から発言を行っております。          | 10回／11回( 91%) |

#### ■ 社外監査役

| 氏名      | 取締役会および監査役会における発言状況                            | 取締役会への出席状況    | 監査役会への出席状況    |
|---------|------------------------------------------------|---------------|---------------|
| 山 口 隆 央 | 公認会計士、税理士としての専門的な知識および豊富な経験と幅広い見識から発言を行っております。 | 11回／11回(100%) | 11回／11回(100%) |
| 八 尾 紀 子 | 国際的投資案件での事業分析の経験が豊富な弁護士として、多角的な見識から発言を行っております。 | 11回／11回(100%) | 11回／11回(100%) |

## 5. 会計監査人の状況

### ① 名称 PwCあらた有限責任監査法人

### ② 報酬等の額

|                                      | 支払額（百万円） |
|--------------------------------------|----------|
| 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額                  | 53       |
| 当社および子会社が会計監査人に支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額 | 63       |

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できませんので、当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額にはこれらの合計額を記載しております。
2. 当社の重要な海外子会社の一部については、当社の会計監査人以外の公認会計士または監査法人（外国におけるこれらの資格に相当する資格を有する者を含む）の監査を受けております。

### ③ 会計監査人の報酬等に監査役会が同意した理由

当社監査役会は、日本監査役協会が公表する「会計監査人との連携に関する実務指針」を踏まえ、監査計画における監査時間および監査報酬の推移ならびに過年度の監査計画と実績の状況を確認し、報酬額の見積もりの妥当性を検討した結果、会計監査人の報酬等について適切であると判断し、会社法第399条第1項の同意を行っています。

### ④ 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める事由に該当する状況にある場合は、監査役会が監査役全員の同意に基づき会計監査人を解任致します。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会におきまして、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告致します。

また株主総会で会計監査人を解任する場合ならびに監査の適切性をより高めるために会計監査人の変更が妥当であると判断される場合には、監査役会が監査役の過半数をもって会計監査人の解任ならびに不再任と新たな会計監査人の選任に関する議案の内容を決定致します。

## 6. 業務の適正を確保するための体制

業務の適正を確保するために、以下の12項目からなる基本方針を定めております。

### ① 当社ならびに子会社の取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

企業理念の下、「三行提報」という独自のナレッジマネジメントシステムを活用し、情報の共有化と報告の文化に基づいた全従業員参加型の透明な経営体制を維持・強化する。また、コンプライアンス違反が生じる恐れがある場合にグループの全従業員が通報することができる窓口を整備する。監査室はグループ会社の監査を実施する権限を持ち、定款、社内規程への適合の観点から監査を実施する。

### ② 当社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

取締役の職務執行に係る情報については、文書管理規程や稟議規程に基づき、重要な会議の議事録や重要な決裁書類を適切に保存管理する。  
また、会社情報の正確且つ適時の開示を重視し、開示における社内体制を構築する。

### ③ 当社ならびに子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

事業を推進する上で取らなければならないリスクについては、ビジネスリスク委員会において分析・評価・モニタリングを行い、取締役会がその意見を基に審議を行い、経営として迅速且つ適切な意思決定を行う。

その他、会社を運営する上で発生回避を必要とする一般リスクについては、リスクマネジメント委員会を定期的で開催しグループ全体のリスクを管理する。当委員会ではリスクの洗い出し、リスクヘッジのための予防策、リスク発生時の対応策を決定し、また、重大なリスクが発生あるいは発生の恐れが生じた場合には、当委員会が中心となり対応策を協議する。

### ④ 当社ならびに子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

長期基本戦略の下に策定したグループ中期経営計画を周知徹底し、これを個別具体的な戦略に落とし込み、その取り組み状況を含めた進捗を定期的を確認する。当社の経営陣及び主要なグループ会社の責任者で構成する会議において、計画の実施状況について情報を共有し、連携をはかる。

⑤ **当社の子会社の取締役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制**

グループ各社の責任者とは会社運営に関する協定書の締結を行い、決算、財務状況その他経営上の重要事項については定期的に当社への報告を義務付ける。また、グループ各社において発生する重要な決裁事項は、関係会社管理規程、その他内部規程に基づき当社で意思決定を行う。

⑥ **当社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項**

当社は、監査役が必要とした場合、協議の上、監査役の職務を補助する使用人を置くものとする。

⑦ **当社の監査役の職務を補助すべき使用人の当社の取締役からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**

当該使用人の異動、評価等は、監査役会の意見を尊重した上で行うものとし、当該使用人の取締役及び執行役員からの独立性を確保するものとする。また、当該使用人は、監査役の職務を補助するに際しては、監査役の指揮命令に従うものとする。

⑧ **次に掲げる体制その他の当社の監査役への報告に関する体制**

① 当社の取締役及び使用人が当社の監査役に報告をするための体制

監査室による監査権限はグループ各社全てに及び、内部監査規程に基づきその結果を適宜監査役に報告する。また、取締役は監査役から業務執行に関し報告を求められたときは、速やかに報告する。

② 当社の子会社の取締役、監査役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人またはこれらの者から報告を受けた者が当社の監査役に報告するための体制

監査役は必要に応じて当社及びグループ各社の取締役、従業員を監査役会に出席させ報告を求めることができる。

⑨ **前項の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

報告書の匿名性確保について適切に配慮するために社外窓口の設置を行うとともに、当該報告者に対して不利益な取扱いをすることを禁止する。また、監査役は報告された情報を適切に管理する。

**⑩ 当社の監査役の職務の執行について生ずる費用の前払または償還の手続きその他の当該職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項**

監査役の職務の執行により生ずる費用等の支払いに支障なきよう、予算を設け、監査役から請求があった場合は速やかに処理する。

**⑪ その他当社の監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制**

監査役が重要な会議に出席し取締役及び使用人からの業務執行に関する報告を聴取できるとともに会議の議事録及び重要な決裁書類を閲覧、調査できる体制を確保する。なお、監査役がグループ企業を監査するにあたっては自由な権限を有する。

**⑫ 反社会的勢力との関係遮断のための基本的な考え方とその整備状況**

当社グループは、反社会的勢力に対して屈することなく法律に則して対応する。社会的正義を実践するために社内規程等を定め、毅然とした態度で反社会的勢力との関係を遮断する。反社会的勢力に対する対応を統括する部署を設け、関係行政機関や外部専門機関等からの情報収集につとめる。社内に向けて対応方法等の周知をはかり、社内関係部門、関係行政機関及び外部専門機関等と緊密に連携して、速やかに対処できる体制を整備する。

## **7. 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要**

1. 2019年3月期は11回の取締役会を実施しております。取締役会は多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が過半数を占める構成を維持しており、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、執行部に必要事項の報告を求める等、適切に業務執行状況を監督しております。また、リスクマネーの支出・投資は、支出額・投資額および内容により取締役会で審議することとしております。
2. 監査役は、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役、執行役員等から報告を受け、活発に質問や意見を述べ、取締役の業務執行状況および取締役会の運営や議案決議の適法性、妥当性を監視しております。また、監査室と連携の上、子会社の監査を行い、重要な決裁書類等を閲覧し、各部門において業務および財産の状況を調査、監督しております。
3. 取締役会の諮問機関であるビジネスリスク委員会は2019年3月期に36回開催しております。取締役会上程議案について、事業投融资や業務提携、重要な契約の締結等、事業を推進する上で取るべきリスクの分析や資本効率等の整理と提供を行い、取締役会の実効性を高めてまいりました。
4. 財務報告に関わる内部統制について決算財務プロセスや重要プロセスの検証、評価を実施しております。
5. リスクマネジメント委員会では、事業運営上発生を予期することが難しく、且つ、価値創造を著しく阻害する様々なリスクに対応した対策を協議し、実施いたしました。特に情報セキュリティに関する対策強化を重点課題として取り組んでおります。

## 8. 当社のコーポレート・ガバナンスの状況

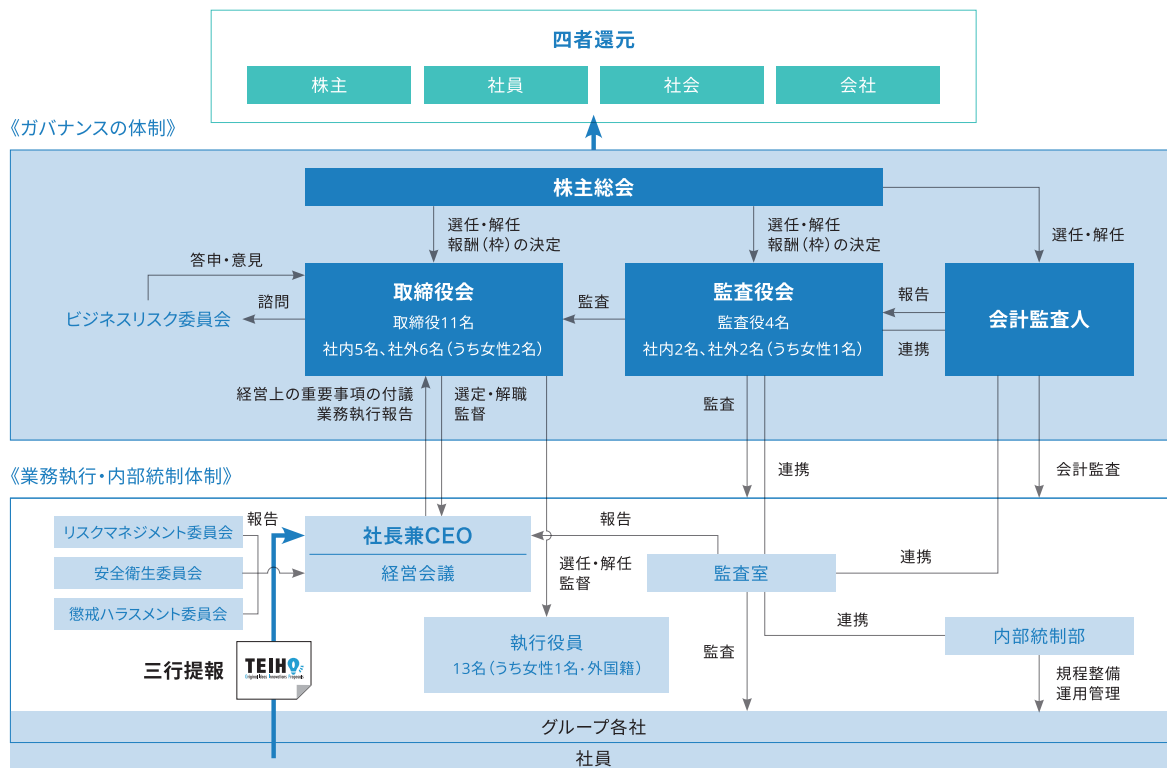
### ① 当社のコーポレート・ガバナンスの基本方針

グループ共通の企業理念の下、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するために「経営効率の向上と健全性の維持」を重要課題として捉え、これを達成するために透明性の高い経営を実践しております。当社は監査役制度を採用し、経営監督機能を強化するとともに執行役員制度の導入により意思決定や業務執行の迅速化・効率化をはかることで、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の構築につとめております。

### ② 経営・業務執行体制の概要

2019年3月31日時点の当社のコーポレート・ガバナンス体制は、以下のとおりです。

#### コーポレート・ガバナンス体制図



## 連結計算書類

### 連結貸借対照表 (第69期 2019年3月31日現在)

(単位：百万円)

| 科目              | 金額             |
|-----------------|----------------|
| <b>資産の部</b>     |                |
| <b>流動資産</b>     | <b>59,367</b>  |
| 現金及び預金          | 16,800         |
| 受取手形及び売掛金       | 25,522         |
| 有価証券            | 37             |
| 商品及び製品          | 9,421          |
| 仕掛品             | 531            |
| 原材料及び貯蔵品        | 3,501          |
| 未収入金            | 1,834          |
| その他             | 1,870          |
| 貸倒引当金           | △153           |
| <b>固定資産</b>     | <b>48,206</b>  |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>30,720</b>  |
| 建物及び構築物         | 10,172         |
| 機械装置及び運搬具       | 11,852         |
| 工具器具及び備品        | 1,398          |
| 土地              | 6,135          |
| 建設仮勘定           | 1,160          |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>11,933</b>  |
| のれん             | 8,059          |
| ソフトウェア          | 2,769          |
| その他             | 1,104          |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>5,652</b>   |
| 投資有価証券          | 1,607          |
| 長期貸付金           | 21             |
| 差入保証金           | 1,700          |
| 繰延税金資産          | 1,865          |
| その他             | 692            |
| 貸倒引当金           | △335           |
| <b>資産合計</b>     | <b>107,574</b> |

| 科目                 | 金額             |
|--------------------|----------------|
| <b>負債の部</b>        |                |
| <b>流動負債</b>        | <b>36,904</b>  |
| 支払手形及び買掛金          | 7,304          |
| 電子記録債務             | 11,650         |
| 短期借入金              | 4,209          |
| リース債務              | 758            |
| 未払金                | 2,835          |
| 未払法人税等             | 2,059          |
| 賞与引当金              | 340            |
| 製品保証引当金            | 646            |
| 債務保証損失引当金          | 341            |
| その他                | 6,756          |
| <b>固定負債</b>        | <b>14,000</b>  |
| 長期借入金              | 7,572          |
| リース債務              | 3,345          |
| 退職給付に係る負債          | 1,843          |
| 役員株式給付引当金          | 191            |
| その他                | 1,047          |
| <b>負債合計</b>        | <b>50,905</b>  |
| <b>純資産の部</b>       |                |
| <b>株主資本</b>        | <b>56,245</b>  |
| 資本金                | 8,468          |
| 資本剰余金              | 7,737          |
| 利益剰余金              | 42,624         |
| 自己株式               | △2,584         |
| <b>その他の包括利益累計額</b> | <b>△870</b>    |
| その他有価証券評価差額金       | —              |
| 為替換算調整勘定           | △700           |
| 退職給付に係る調整累計額       | △167           |
| <b>新株予約権</b>       | <b>57</b>      |
| <b>非支配株主持分</b>     | <b>1,235</b>   |
| <b>純資産合計</b>       | <b>56,668</b>  |
| <b>負債及び純資産合計</b>   | <b>107,574</b> |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

# 連結損益計算書 (第69期 2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

| 科目              | 金額    |         |
|-----------------|-------|---------|
| 売上高             |       | 116,179 |
| 売上原価            |       | 65,502  |
| 売上総利益           |       | 50,676  |
| 販売費及び一般管理費      |       | 42,997  |
| 営業利益            |       | 7,679   |
| 営業外収益           |       |         |
| 受取利息            | 118   |         |
| 受取配当金           | 25    |         |
| 仕入割引            | 35    |         |
| 受取賃貸料           | 7     |         |
| 貸倒引当金戻入額        | 57    |         |
| 有価証券評価益         | 73    |         |
| 持分法による投資利益      | 1     |         |
| その他             | 248   | 569     |
| 営業外費用           |       |         |
| 支払利息            | 140   |         |
| 売上割引            | 77    |         |
| 為替差損            | 275   |         |
| その他             | 136   | 629     |
| 経常利益            |       | 7,618   |
| 特別利益            |       |         |
| 固定資産売却益         | 11    | 11      |
| 特別損失            |       |         |
| 固定資産売却損         | 0     |         |
| 固定資産除却損         | 32    |         |
| 減損損失            | 1,024 | 1,057   |
| 税金等調整前当期純利益     |       | 6,573   |
| 法人税、住民税及び事業税    | 2,971 |         |
| 法人税等調整額         | △182  | 2,788   |
| 当期純利益           |       | 3,784   |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 |       | 10      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 |       | 3,773   |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

# 連結株主資本等変動計算書 (第69期 2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

|                         | 株主資本  |       |        |        |        |
|-------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
|                         | 資本金   | 資本剰余金 | 利益剰余金  | 自己株式   | 株主資本合計 |
| 2018年4月1日 残高            | 8,468 | 7,712 | 41,145 | △2,662 | 54,664 |
| 連結会計年度中の変動額             |       |       |        |        |        |
| 剰余金の配当                  |       |       | △2,295 |        | △2,295 |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益     |       |       | 3,773  |        | 3,773  |
| 自己株式の取得                 |       |       |        | △0     | △0     |
| 自己株式の処分                 |       | 25    |        | 78     | 103    |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額（純額） |       |       |        |        |        |
| 連結会計年度中の変動額合計           | －     | 25    | 1,478  | 77     | 1,581  |
| 2019年3月31日 残高           | 8,468 | 7,737 | 42,624 | △2,584 | 56,245 |

|                         | その他の包括利益累計額      |                  |                  |                   | 新株予約権 | 非支配<br>株主持分 | 純資産合計  |
|-------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------|-------------|--------|
|                         | その他有価証券<br>評価差額金 | 為替換<br>算調整<br>勘定 | 退職給付に係<br>る調整累計額 | その他の包括利益<br>累計額合計 |       |             |        |
| 2018年4月1日 残高            | 1                | 565              | △426             | 140               | 99    | 1,320       | 56,225 |
| 連結会計年度中の変動額             |                  |                  |                  |                   |       |             |        |
| 剰余金の配当                  |                  |                  |                  |                   |       |             | △2,295 |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益     |                  |                  |                  |                   |       |             | 3,773  |
| 自己株式の取得                 |                  |                  |                  |                   |       |             | △0     |
| 自己株式の処分                 |                  |                  |                  |                   |       |             | 103    |
| 株主資本以外の項目の<br>当期変動額（純額） | △1               | △1,266           | 256              | △1,011            | △42   | △85         | △1,138 |
| 連結会計年度中の変動額合計           | △1               | △1,266           | 256              | △1,011            | △42   | △85         | 442    |
| 2019年3月31日 残高           | －                | △700             | △169             | △870              | 57    | 1,235       | 56,668 |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 貸借対照表 (第69期 2019年3月31日現在)

| 科目              | 金額            |
|-----------------|---------------|
| <b>資産の部</b>     |               |
| <b>流動資産</b>     | <b>20,264</b> |
| 現金及び預金          | 3,530         |
| 前払費用            | 116           |
| 短期貸付金           | 49            |
| 預け金             | 989           |
| 未収入金            | 13,507        |
| その他             | 2,100         |
| 貸倒引当金           | △30           |
| <b>固定資産</b>     | <b>62,423</b> |
| <b>有形固定資産</b>   | <b>9,946</b>  |
| 建物              | 5,453         |
| 構築物             | 100           |
| 車両運搬具           | 0             |
| 工具器具及び備品        | 347           |
| 土地              | 4,032         |
| その他             | 12            |
| <b>無形固定資産</b>   | <b>2,216</b>  |
| ソフトウェア          | 1,894         |
| ソフトウェア仮勘定       | 77            |
| その他             | 244           |
| <b>投資その他の資産</b> | <b>50,260</b> |
| 投資有価証券          | 90            |
| 関係会社株式          | 45,603        |
| 関係会社出資金         | 1,906         |
| 長期貸付金           | 339           |
| 破産更生債権等         | 313           |
| 差入保証金           | 1,607         |
| 繰延税金資産          | 945           |
| その他             | 77            |
| 貸倒引当金           | △623          |
| <b>資産合計</b>     | <b>82,687</b> |

(単位：百万円)

| 科目               | 金額            |
|------------------|---------------|
| <b>負債の部</b>      |               |
| <b>流動負債</b>      | <b>32,886</b> |
| 電子記録債務           | 11,650        |
| 短期借入金            | 1,450         |
| リース債務            | 27            |
| 未払金              | 1,050         |
| 未払法人税等           | 1,409         |
| 預り金              | 16,873        |
| 債務保証損失引当金        | 341           |
| その他              | 81            |
| <b>固定負債</b>      | <b>8,564</b>  |
| 長期借入金            | 6,795         |
| リース債務            | 71            |
| 退職給付引当金          | 709           |
| 役員株式給付引当金        | 191           |
| 債務保証損失引当金        | 797           |
| <b>負債合計</b>      | <b>41,450</b> |
| <b>純資産の部</b>     |               |
| <b>株主資本</b>      | <b>41,179</b> |
| 資本金              | 8,468         |
| 資本剰余金            | 8,061         |
| その他資本剰余金         | 8,061         |
| <b>利益剰余金</b>     | <b>27,234</b> |
| 利益準備金            | 812           |
| その他利益剰余金         | 26,422        |
| 任意積立金            | 27,325        |
| 圧縮積立金            | 568           |
| 固定資産圧縮特別勘定積立金    | —             |
| 繰越利益剰余金          | △1,471        |
| <b>自己株式</b>      | <b>△2,584</b> |
| <b>評価・換算差額等</b>  | <b>—</b>      |
| その他有価証券評価差額金     | —             |
| <b>新株予約権</b>     | <b>57</b>     |
| <b>純資産合計</b>     | <b>41,236</b> |
| <b>負債及び純資産合計</b> | <b>82,687</b> |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 損益計算書 (第69期 2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

| 科目              | 金額    |              |
|-----------------|-------|--------------|
| <b>営業収益</b>     |       |              |
| グループ運営収入        | 8,236 |              |
| 受取賃貸料           | 2,146 |              |
| 関係会社受取配当金       | 370   | 10,753       |
| <b>営業原価</b>     |       | <b>1,458</b> |
| <b>営業総利益</b>    |       | <b>9,294</b> |
| 販売費及び一般管理費      |       | 6,617        |
| <b>営業利益</b>     |       | <b>2,676</b> |
| <b>営業外収益</b>    |       |              |
| 受取利息及び配当金       | 15    |              |
| 受取手数料           | 7     |              |
| 貸倒引当金戻入額        | 19    |              |
| 有価証券評価戻入額       | 73    |              |
| その他             | 34    | 149          |
| <b>営業外費用</b>    |       |              |
| 支払利息            | 14    |              |
| 為替差損            | 31    |              |
| その他             | 4     | 49           |
| <b>経常利益</b>     |       | <b>2,776</b> |
| <b>特別損失</b>     |       |              |
| 固定資産除却損         | 4     |              |
| 債務保証損失引当金繰入額    | 797   |              |
| 関係会社株式評価損       | 1,201 | 2,002        |
| <b>税引前当期純利益</b> |       | <b>773</b>   |
| 法人税、住民税及び事業税    | 768   |              |
| 法人税等調整額         | △10   | 758          |
| <b>当期純利益</b>    |       | <b>15</b>    |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 株主資本等変動計算書 (第69期 2018年4月1日から2019年3月31日まで)

(単位：百万円)

|                             | 株主資本  |                |              |       |              |              |                   |               |              |
|-----------------------------|-------|----------------|--------------|-------|--------------|--------------|-------------------|---------------|--------------|
|                             | 資本金   | 資本剰余金          |              | 利益剰余金 | 利益剰余金        |              |                   |               | 利益剰余金<br>合 計 |
|                             |       | そ の 他<br>資本剰余金 | 資本剰余金<br>合 計 |       | その他利益剰余金     |              |                   |               |              |
|                             |       |                |              |       | 任 意<br>積 立 金 | 圧 縮<br>積 立 金 | 固定資産圧縮<br>特別勘定積立金 | 繰越利益<br>剰 余 金 |              |
| 2018年4月1日 残高                | 8,468 | 8,036          | 8,036        | 582   | 27,325       | 100          | 567               | 937           | 29,513       |
| 事業年度中の変動額                   |       |                |              |       |              |              |                   |               |              |
| 圧縮積立金の積立                    |       |                |              |       |              | 480          |                   | △480          | －            |
| 圧縮積立金の取崩                    |       |                |              |       |              | △12          |                   | 12            | －            |
| 固定資産圧縮特別勘定<br>積立金の取崩        |       |                |              |       |              |              | △567              | 567           | －            |
| 剰余金の配当                      |       |                |              | 229   |              |              |                   | △2,524        | △2,295       |
| 当期純利益                       |       |                |              |       |              |              |                   | 15            | 15           |
| 自己株式の取得                     |       |                |              |       |              |              |                   |               | －            |
| 自己株式の処分                     |       | 25             | 25           |       |              |              |                   |               | －            |
| 株主資本以外の項目の<br>事業年度中の変動額（純額） |       |                |              |       |              |              |                   |               | －            |
| 事業年度中の変動額合計                 | －     | 25             | 25           | 229   | －            | 467          | △567              | △2,408        | △2,279       |
| 2019年3月31日 残高               | 8,468 | 8,061          | 8,061        | 812   | 27,325       | 568          | －                 | △1,471        | 27,234       |

|                              | 株主資本   |        | 評価・換算差額等         |                | 新株予約権 | 純資産合計  |
|------------------------------|--------|--------|------------------|----------------|-------|--------|
|                              | 自己株式   | 株主資本合計 | その他有価証券<br>評価差額金 | 評価・換算<br>差額等合計 |       |        |
| 2018年4月1日 残高                 | △2,662 | 43,356 | 1                | 1              | 99    | 43,457 |
| 事業年度中の変動額                    |        |        |                  |                |       |        |
| 圧縮積立金の積立                     |        | －      |                  |                |       | －      |
| 圧縮積立金の取崩                     |        | －      |                  |                |       | －      |
| 固定資産圧縮特別勘定<br>積立金の取崩         |        | －      |                  |                |       | －      |
| 剰余金の配当                       |        | △2,295 |                  |                |       | △2,295 |
| 当期純利益                        |        | 15     |                  |                |       | 15     |
| 自己株式の取得                      | △0     | △0     |                  |                |       | △0     |
| 自己株式の処分                      | 78     | 103    |                  |                |       | 103    |
| 株主資本以外の項目の<br>事業年度中の変動額 (純額) |        |        | △1               | △1             |       | △43    |
| 事業年度中の変動額合計                  | 77     | △2,177 | △1               | △1             | △42   | △2,220 |
| 2019年3月31日 残高                | △2,584 | 41,179 | －                | －              | 57    | 41,236 |

(注) 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

## 連結計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2019年5月17日

サトーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

#### PwCあらた有限責任監査法人

|                         |                 |
|-------------------------|-----------------|
| 指定有限責任社員<br>業 務 執 行 社 員 | 公認会計士 齊 藤 剛 ㊞   |
| 指定有限責任社員<br>業 務 執 行 社 員 | 公認会計士 千 葉 達 哉 ㊞ |

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、サトーホールディングス株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書、連結計算書類の作成のための基本となる重要な事項及びその他の注記について監査を行った。

#### 連結計算書類に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結計算書類に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、連結計算書類の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による連結計算書類の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、連結計算書類の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結計算書類の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査意見

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、サトーホールディングス株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 計算書類に係る会計監査報告

### 独立監査人の監査報告書

2019年5月17日

サトーホールディングス株式会社  
取締役会 御中

#### PwCあらた有限責任監査法人

|                    |             |
|--------------------|-------------|
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 齊藤 剛  |
| 指定有限責任社員<br>業務執行社員 | 公認会計士 千葉 達哉 |

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、サトーホールディングス株式会社の2018年4月1日から2019年3月31日までの第69期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、重要な会計方針及びその他の注記並びにその附属明細書について監査を行った。

#### 計算書類等に対する経営者の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類及びその附属明細書を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

#### 監査人の責任

当監査法人の責任は、当監査法人が実施した監査に基づいて、独立の立場から計算書類及びその附属明細書に対する意見を表明することにある。当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に計算書類及びその附属明細書に重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得るために、監査計画を策定し、これに基づき監査を実施することを求めている。

監査においては、計算書類及びその附属明細書の金額及び開示について監査証拠を入手するための手続が実施される。監査手続は、当監査法人の判断により、不正又は誤謬による計算書類及びその附属明細書の重要な虚偽表示のリスクの評価に基づいて選択及び適用される。監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、当監査法人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、計算書類及びその附属明細書の作成と適正な表示に関連する内部統制を検討する。また、監査には、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての計算書類及びその附属明細書の表示を検討することが含まれる。

当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

#### 監査意見

当監査法人は、上記の計算書類及びその附属明細書が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類及びその附属明細書に係る期間の財産及び損益の状況をすべての重要な点において適正に表示しているものと認める。

#### 利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

## 監査役会の監査報告

### 監 査 報 告 書

当監査役会は、2018年4月1日から2019年3月31日までの第69期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

#### 1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。
  - ①取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
  - ②事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について、その構築及び運用の状況を監視、検証いたしました。
  - ③会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視、検証するとともに、会計監査人からその業務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、及び連結株主資本等変動計算書）について検討いたしました。

#### 2. 監査の結果

- (1) 事業報告等の監査結果
  - ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
  - ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実は認められません。
  - ③内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても指摘すべき事項は認められません。
- (2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果  
会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
- (3) 連結計算書類の監査結果  
会計監査人PwCあらた有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2019年5月17日

サトーホールディングス株式会社 監査役会

常勤監査役 横 井 信 宏 ㊞

常勤監査役 永 倉 淳 一 ㊞

社外監査役 山 口 隆 央 ㊞

社外監査役 八 尾 紀 子 ㊞

以 上

Blank lined area for notes.

招集通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告



## ～東京オリンピック・パラリンピックで高まる食の安心～ 食品衛生法の改正に伴い HACCP向けクラウドシステムをリリースしました。



HACCP（ハサップ）とは国際的に推奨される食品衛生管理手法です。2018年に公布された食品衛生法改正にHACCPの制度化が盛り込まれたことで、食品を取り扱う事業者の関心が高まっています。事業者のタイプにより求められる基準には2種類あり、一般食品製造業にはHACCPの考え方に基づいてHACCPの7原則12手順をすべて実施することが求められています。一方、食品小売、弁当販売などの事業者にも、食品製造業の基準に準じて定められた「HACCPの考え方を取り入れた衛生管理」が求められ、これまでになかった対応も必要になると考えられます。

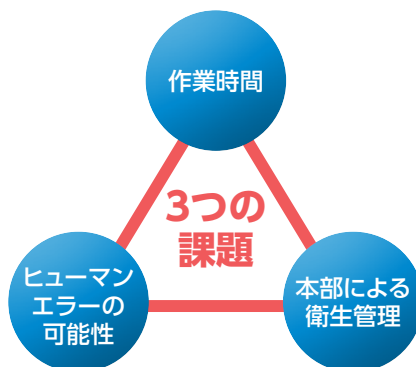
HACCPは食品製造の過程で食の安全を確保するための手法ですが、事業者には衛生管理対策を実施するだけでなく、実施したことを記録し、保存するための方法を設定することも求められます。

### 導入事例～イオンリテール株式会社様

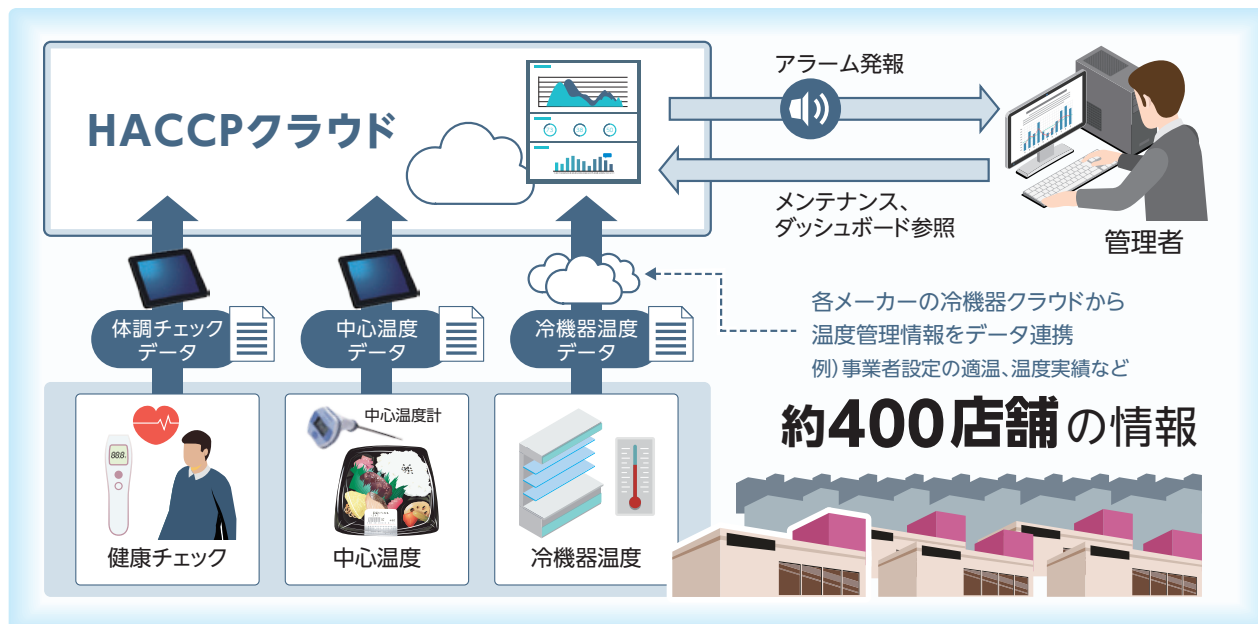
イオンリテール株式会社様は食品販売において、HACCPに対応した運用管理を徹底してきました。その運用の中で、「冷蔵・冷凍ケースの温度管理」、「店内調理品の加熱調理記録」、「従業員の体調チェック」の3点について、より正確で効率的な方法の必要性を感じていました。これらのデータの記録は手書きで行われ、記録記入時間に加え帳票管理に相当な労力が割かれており、記入ミスや記入漏れの心配もありました。また、データの保存は紙媒体で行われていたため、保存の手間や保管場所の確保といった課題にも頭を悩ませていました。

イオンリテール株式会社様とサトーは、このような課題を解決すべく、IoTとクラウドの特性を生かしたシステムを構築しました。

### イオンリテール株式会社様における 従来の課題



## 食品衛生管理に関するデータを見える化する、サトーのHACCP向けクラウドシステム



### 導入効果 ▶ 記録・管理の作業時間を月間122時間削減 (大型店舗の試算例)

|              | 導入前      | 導入後     |
|--------------|----------|---------|
| 冷蔵・冷凍ケース温度管理 | 164 時間／月 | 70 時間／月 |
| 店内調理品の加熱調理記録 | 16 時間／月  | 4 時間／月  |
| 従業員体調チェック    | 30 時間／月  | 14 時間／月 |

94 時間削減

12 時間削減

16 時間削減

**122**  
時間削減／月

今回イオンリテール株式会社様が導入したのは、IoTを活用してデータを効率的・自動的に記録し、クラウド上で一元管理するシステムです。当システムにより、冷機器温度データの自動的な記録、状況の容易な把握、大幅な時間の削減、データの簡単な検索が可能になりました。

イオンリテール株式会社様は本システムの展開により、2020年の改正法施行や東京オリンピック・パラリンピックに向けた食品安全システムのグローバル対応と大幅な業務省力化を両立させ、お客さまサービスの一層の向上を図ることを目指します。

## HACCP向けクラウドシステムの今後の広がりについて

現状、国内食品関連の製造業やレストラン、小売業が約88,000社ある中、HACCP向けシステム導入済みの企業が約2割、未導入の企業が約8割という現状で、多くの企業がHACCPの対応に何かしらの課題を抱えております。

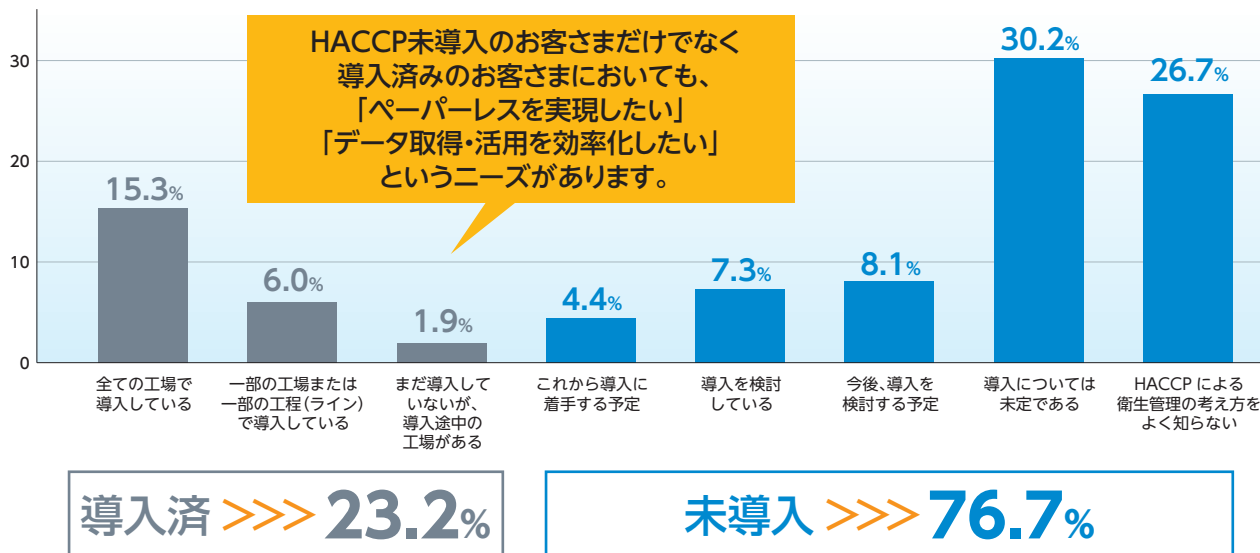
サトーのHACCP向けクラウドシステムでは、さまざまなOS・デバイスにも対応しており、冷凍・冷蔵機器メーカーの違いに関わらず、一つの画面で温度管理もできます。さらに、クラウドシステムなので、グループ企業などへの拡張性にも優れて

います。業務機能の連携や運用ルールの変更、自社の商品管理ルール情報の取り込みも行えるので、HACCP向けシステム未導入の企業はもちろんのこと、導入済みの企業に対しても、「ペーパーレスを実現したい」「データ取得・活用を効率化したい」など現場運用に即したソリューションを提供致します。

また、今後は海外市場への展開も視野に入れ、グローバルな食の安心安全に努め成長戦略を実現してまいります。

## HACCPによる衛生管理の導入状況とポテンシャル

Sample : 1,563 社



資料:政府統計の総合窓口「e-Stat」平成29年度食品製造業におけるHACCPの導入状況実態調査



## ～経済産業省特許庁が表彰する栄えある賞～ 知財功労賞「特許庁長官表彰」を受賞

サトーホールディングス株式会社は、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」を受賞しました。知財功労賞とは、経済産業省 特許庁において知的財産権制度の発展および普及・啓発に貢献のあった個人および、制度を有効に活用し円滑な運営・発展に貢献のあった企業等を選出し表彰するものです。また、知財分野では最も権威ある賞と言われており、今年は知的財産権制度活用優良企業(特許)として、当社を含め2社のみが表彰されました。

サトーグループは、社是である「あくなき創造」の精神の下、世界で初めてハンドラベラーや熱転写式バーコードプリンタといった商品を発明し、現在はメーカーにとどまらず幅広い自動認識ソリューションのプロバイダーとして、お客さま価値の向上に努めています。今後も、お客さまの現場の課題を解決するための創意工夫から生まれる「モノづくり」や「コトづくり」の発明において、知的財産の創造・保護・活用に努め、企業として成長するとともに、より豊かで持続可能な世界社会の発展への貢献を目指してまいります。

### 受賞の背景・ポイント

創業者の時代から特許の重要性を強く意識し、多数の特許で独自技術を保護していることや、お客さま価値につながる特許の取得を念頭に権利化業務を推進した結果、特許の実施率が4年間で30%向上したことなど、特許に対する取り組みが高く評価され受賞に至りました。



表彰状を持つ代表取締役社長 小瀧龍太郎 特許庁長官 宗像直子氏と共に



# 株主メモ

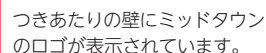
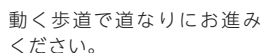
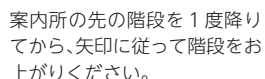
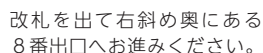
|             |                                                                                                 |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業年度        | 4月1日から翌年3月31日まで                                                                                 |
| 定時株主総会      | 毎年6月                                                                                            |
| 基準日         | 毎年3月31日                                                                                         |
| 配当金受領株主確定日  | 期末配当 毎年3月31日<br>(中間配当を行う場合は、毎年9月30日)                                                            |
| 1単元の株式数     | 100株                                                                                            |
| 株主名簿管理人     | 三菱UFJ信託銀行株式会社                                                                                   |
| 特別口座の口座管理機関 |                                                                                                 |
| 同連絡先        | 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部<br>東京都府中市日鋼町1-1<br>電話 0120-232-711 (通話料無料)<br>※受付時間：土・日・祝祭日等を除く平日9：00～17：00 |
| 同郵送先        | 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号<br>三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部                                                  |
| 上場取引所       | 東京証券取引所市場第一部<br>(証券コード：6287)                                                                    |
| 公告方法        | 電子公告<br>(ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載致します。)                                 |

- (ご注意) 1. 住所変更、買取・買増請求その他各種手続きにつきましては、原則、口座を開設されている口座管理機関（証券会社等）で承ることとなっております。お取引されている証券会社等にお問い合わせください。
2. 【特別口座】に記録された株式に関する各種手続きにつきましては、特別口座の口座管理機関である三菱UFJ信託銀行株式会社にお問い合わせください。  
なお、三菱UFJ信託銀行全国本支店でもお取り次ぎ致します。
3. 未受領の配当金の支払請求につきましては、株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社にお申し出ください。



※会場全体のご案内図は次のページをご参照願います。

- 4a出口は閉鎖中のため、地下の連絡通路を経由して、8番出口よりお越しください。
- 連絡通路には段差がございますので、車イス等でお越しの方は4b出口をご利用ください。



左手の階段をお上がりください。



# 株主総会 会場ご案内図 (全体図) ※日比谷線からのご案内は前ページをご参照願います。



会場

東京都港区赤坂九丁目7番2号  
東京ミッドタウン ミッドタウン・イースト  
地下1階 東京ミッドタウン・ホールB

最寄駅

都営大江戸線 **六本木駅**

8番出口より直結

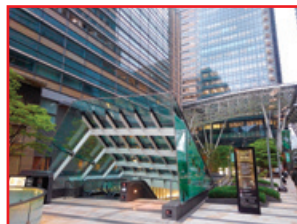
東京メトロ日比谷線 **六本木駅**

4a出口側から地下通路を経由し、8番出口より直結

東京メトロ千代田線 **乃木坂駅**

2番、3番出口より徒歩約5分

★:弊社案内人



エスカレーターで地下1階へお進みください。



エスカレーターで地下へ降りられたら、左手にTomod's様、右手に無印良品様が見える方角へお進みいただき、つきあたりを左折ください。(右手側無印良品様の手前にある石のオブジェが目印です。)



**総会会場**



NAVITIME 出発地から株主総会会場までスマートフォンでご案内します



目的地入力は不要です!

スマート招集内「NAVITIME ルート検索」によるナビ誘導も併せてご利用ください。右のQRコードからでもご利用いただけます。



しばらく直進いただくと左手に階段が見えてきますので、階段横の自動ドアよりご入場ください。