

海外事業説明会 質疑応答の主な内容（2022年9月30日開催）

1. 持続的な収益成長を加速させるための取り組みと課題はなにか

- 海外事業は、2018年度以降、本格的に各海外子会社での営業基盤の整備強化を進めてきた。お客さまからの引き合いに対してプリンタやサプライ商品を単に販売する「モノ売り」から、お客さまの課題解決を図るトータルソリューションを創出・提供する「コト売り」に営業アプローチをシフトしてきている。そのため顕在化した、あるいは未だ気がついていない課題解決を深掘りして提供することを目的に、市場・業界ごとでサポートが出来る本社の営業人員を配置し、各海外子会社のコト売りの推進力向上を図っている。同時に、最近では子会社間の連携を積極的に行うことで、グローバル横断でのコト売りも進展し始めている
- 今後は、直販にこだわらずビジネスパートナーと協働して、ターゲット化したお客さまに向けてコト売りを展開していき、そこで得た成功事例をグローバルベースで横展開することにより、さらに売上成長を加速させる考えである
- そして、2021年度からは各海外子会社の経営基盤の整備強化に取り組んでいる。これにより、体制の整備と経営実態のさらなる可視化が進んでいる。具体的には世界を区分けした地域制を敷き、そこに事業統括を配置してきめ細かな経営を展開。スピード感のある意思決定と経営施策を行い、各子会社が存続するための存在価値を追求している
- 以上により、中期経営計画の最終年度である2023年度には営業利益率8%をめざす
- なお、海外ではサトーのプレゼンスが未だ低いことが課題であり、現状のコト売りを進めるだけでなく、協業先とのアライアンス強化やM&Aなども検討している

2. 人財確保の状況や育成に関する考え方は

- 営業活動においては市場・業界ごとのアプローチをめざしていることから、適所適材の人員確保と定着、それによる事業拡大をキーとして取り組んでいる
- 人財の定着という面では、地域ごとに状況が異なる。欧米では、人財の定着率が比較的高い一方で、アジアでは特に若年層を中心に人財の流動化が活発である。そのため業務を仕組み化することで、人員交代に柔軟な対応ができる体制を構築している
- コト売りを通じた営業活動でサトーの競争優位性を理解してもらうことや、サトーの活動がいかにお客さまの企業活動を支える仕事であるかを認識してもらうことなどで、定着率を高める努力もグローバルベースで進めている。日々の営業活動での実践以外にも、クレド（行動規範）を体現した社員を表彰する制度など、企業理念浸透にも積極的に取り組んでいる

3. 景気後退が懸念される中で、お客さまの投資意欲や足元の営業活動に変化はあるか

- 世界規模でのインフレ加速によって原材料費や人件費の高騰が顕著になってきており、お客さまのコスト意識が高まる中で、プリンタの買い替え需要は一時的に減少すると予測している。しかしながら、一方では

人件費を抑えるための省人化や効率化の需要は旺盛になってきている

- 例えば、従来バーコードで行っていた業務を RFID に置き換えることで、一括読み取りを可能にして作業効率の大幅な改善を支援するソリューションの引き合いが増加している。プリンタやラベルを単純に販売するだけでなく、お客さまの真の課題を理解したトータルソリューションの提供が求められている。このような需要を確実に捉えて売上につながるように、営業やシステムエンジニアの育成と確保に努めている

4. RFID がなかなか普及しないのは、価格がネックなのか

- 広く普及しているバーコードラベルと比較すると RFID は高価ではある。このため、初期投資費用だけでなく年間でどの程度業務が効率化されてコスト削減につながるかなど、トータルでの費用対効果を明示することで、お客さまの理解を得ている
- 今回の説明会でご紹介したフード市場の食材の棚卸作業を例にあげる。このお客さまはマイナス 25℃の冷凍庫内で棚卸作業をしている。バーコードだと 1 個 1 個を読み取り、例えば 10 分以上要していた作業が、RFID であれば一括読み取りが可能で 30 秒～1 分ほどで作業が完了する。RFID を使えば作業の効率化だけでなく、労働環境の改善で作業員の負担が軽減されるなどでもお客さまから喜ばれている

5. サトーの RFID が選ばれる理由はなにか

- 当社の RFID の強みは 2 点ある
- 1 つ目は、RFID のプリンタとラベルを自社製造していることである。RFID の導入効果を実感頂くには、データの書き込み・読み取り精度の高さが重要である。この精度の高さを確保するために、メーカーとして徹底した品質管理を行い、高品質な商品を提供している。加えて、プリンタと純正ラベルのマッチングを考慮して、開発・製造にあたっている
- 2 つ目は、現場知見の蓄積である。RFID の読み取り精度は、使用環境に大きく影響を受ける。サトーは蓄積した現場知見をベースに、使用環境に即した RFID の貼り付け方、読み取り方などを提案して読み取り精度の向上をサポートできることも強みである

6. コト売りは、横展開により収益性が上がるというのはどういう意味か

- お客さまからご相談を頂いて、新たな用途に向けてソリューションを創出する過程では、課題の特定やソリューションの効果検証などが発生するため、時間と工数がかかる。しかし、そこで創出したソリューションをテンプレート化し、同じ課題を持つ他のお客さまへグローバルにアプローチすることで、時間と工数を抑制しながらの拡販が可能になる。さらに、ビジネスパートナーを介することでより多くのお客さまへの展開が可能である
- 新規案件に取り組む際には、横展開することを見据えてソリューションを創出するよう、営業に徹底している

(以上)