

中期経営計画説明会（2024年3月22日開催） 質疑応答の主な内容

1. リソースシフトや社内評価制度の変化に対する進捗や課題は

- 既に FY23 より高収益・高成長分野のヘルスケアやマニュファクチャリング市場へのリソースシフト（人財の移動）の取り組みを徐々にはじめている。今後、利益成果につなげる考え
- 社内評価制度は、市場ごとに利益率に違いがあるため、前年比の粗利による評価を軸に策定を進めている。従業員からの理解が得られるかが課題だが、理解・納得を得てこれまで通りモチベーションを持って業務に取り組めるよう丁寧に説明する所存

2. プライマリー專業の営業利益率を改善することは可能か。ロシア子会社の高利益率をほかの地域にも展開可能なのか

- FY22-23 は特にロシア子会社で同業他社の供給制約により、売上・利益ともに大きく伸長してきた。そのような状況下でリスク・コントロールをしながら、競争力を高めるために高付加価値商品を提供できる設備投資を進めている
- 従前は数量効果を目的として利益率が相対的に低い商品扱ってきたが、生産体制を整備して今後はより高付加価値商品の販売に注力していく
- 新中期経営計画では利益にこだわっていくので、海外子会社の自主性を維持しながら、利益率の高いビジネスに集中していく。本社からは適切なリスク・コントロールをして進める考え
- FY22 からプライマリー專業に担当役員を配置して管理してきた。FY24 以降も継続し、経年変化を観察しながら、安定的に営業利益率を高める計画
- プライマリー專業は、ロシアだけでなく、南米や日本でも展開している。南米では OTC 医薬品や化粧品など比較的高付加価値な業界で大手のお客さまむけラベルを販売している。各国子会社で得た知見をほか国・地域に展開したり、ベース事業とのクロスセルを進めたりすることでさらなる成長を図る

3. 株主還元の方針と PBR 向上について教えてください

- 安定配当の方針は継続。資本効率を踏まえた経営を、今まで以上に強く意識していく
- 高収益・高成長分野へのリソース集中、Perfect and Unique Tagging*で利益率を改善して、株主還元や資本効率の向上をめざし、資本市場からの期待に応えたい
- 新中期経営計画では、FY24~25 にかけて利益回復をさせる。その後、FY30 にむけての具体的な投資や Perfect and Unique Tagging における売上・利益の輪郭をはっきりとさせることで成長への期待感を醸成したいと考えている
- しっかりと資本市場の皆さまからの期待に応えながら、株価を意識した経営をすることを示す意味でも新中期経営

計画の目標値として PBR1.5 倍を下限として定めた

* Perfect and Unique Tagging : 2030 年ビジョンを実現に資するタギング（モノやヒトに ID や位置などの情報を物理的にひも付けすること）の手法

4. M&A の対象や方針は

- 利益改善に直結する領域が対象
- 例えば技術と言う面では、過去の中期経営計画では対象とする市場やお客さまが絞り切れない状況で新技術獲得を目的とした M&A を実施したため、利益実績につながらなかったと反省。新中期経営計画では市場、お客さま、分野などを絞って、いかに利益を上げるかの観点で取り入れる技術を見極める
- サトーの提供する自動認識技術やソリューションにより省人化・効率化に貢献できていると感じており、その中でも現在はヒトが介在する半自動、例えば RFID などのニーズはまだ大きいと考えている。全自動を標榜する Perfect and Unique Tagging に移行する前に、まずはこの半自動の領域で生産・供給能力を増強するための M&A も検討する

5. 従前から掲げている日本事業のバリューチェーン管理の徹底について進捗と新中期経営計画（FY24-28）での変化点は

- 商品軸の組織に変更したことに加えて、その中で利益責任を明確にしたことが従前との変化点
- 従来の体制ではバリューチェーンの機能が分散し、利益責任の所在が曖昧だった
- 日本事業の利益回復を、経営課題として捉えてバリューチェーン改革に取り組むため、今回の組織体制に変更した。経営が責任をもってバリューチェーン管理の徹底を推進していく
- バリューチェーン最適化による利益へのインパクトの収集・可視化は完了している。新中計スタート時より実行となる

6. 前中期経営計画（FY21-23）の期間における収益悪化の内的な要因はなにか

- 3点ある。
- 1つ目は、成長投資（新 IT システム構築、プリンタ共通プラットフォーム開発など）を含めたいくつかの投資がかさんだこと
- 2つ目は、商品ミックスの悪化
- 最後は、お客さまに丁寧な説明をしてきたために価格改定の進捗がスローだったこと。既に価格改定目途ついている
- これら 3点により利益構造が悪化したと認識。1点目の成長投資以外にも、販管費の増加、効率化されていない点も反省点
- 新中期経営計画では、開発が完了したプリンタ共通プラットフォームを搭載した機種を上市して、販売台数を伸長

させて利益の改善を図る

- 市場別戦略を 10 年以上続けてきた成果として、市場・業界ごとの収益性や成長性が整理できた。今後は、高収益・高成長の市場に経営が意思を持ってリソースを集中させていく
- 新中期経営計画では、これらの取り組みに集中して利益体質を再構築していく考え

7. 今後利益改善にむけて数量効果もしくは単価効果のどちらを重視するのか

- 単価効果を重視したい
- カスタマイズで提供していたサプライ品の標準化や基材（紙、糊など）変更の提案などにより、原材料コスト最適化での単価効果に期待ができる
- 加えて、単純なモノ売りからコト売り*にシフトすることでプライシングも適正化を図る

* 商品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、ROI の提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念

8. 海外事業の効率的な横展開のポイントは

- コト売りや市場別の取り組みの成果で、先進国や新興国でも外資や日系企業を中心に同業他社が気づいていない分野・用途のソリューションを提供できている。これを別の国・地域や新興国へ横展開する。海外には現在、25 の国と地域に拠点があるが、営業や保守サポート、サプライ生産をグローバルに連携しながら、効率的な横展開を実現していく。これは同業他社との差別化にもつながる
- また、コト売りにより ROI を明示できることで、市場・業界に特化したビジネスパートナーとも協業ができる。このような事例は各国・地域で創出できている。リソースが限られる海外ではビジネスパートナーとの協業も重要な施策と考え、ビジネスパートナーむけの知見の共有やトレーニングプログラムの展開など、IT を含めた投資もしながら挑戦していく

(以上)