

1. 現状の海外事業と日本事業の営業利益率に関し、なぜ海外の方が日本よりも高いのか（FY23 海外：12.1%、日本：2.3%）
 - 海外は円安による為替のポジティブ影響や、利益率の高いメカトロ商品とプライマリーラベルの売上構成比が高いことなどが寄与し、利益率が日本事業よりも高い
 - 一方、日本の利益率はコロナ禍以降に主に以下の3点の要因で低下した
 - 1点目は、原材料費などのコスト上昇を販売価格へ迅速に反映できなかったこと
 - 2点目は、無形サービス（設置費、運賃など）に適正な対価が請求できていなかったこと
 - 最後にプリンタ開発の遅延によりリプレイス需要を捕捉できていないこと
 - これらの問題を経営も認識しており、今後は中計に掲げている重点市場の攻略、適正な価格改定、バリューチェーン管理の徹底（プリンタ・ラインアップ最適化、ラベルの仕様標準化など）、新型プリンタの上市、営業部門の利益評価重点化などの取り組みによって利益率を改善していく

2. 欧州の顧客在庫調整はどの商品、市場で発生しているのか。いつ調整が終わるのか
 - コロナ禍ではロジスティクス、リテール、フード市場などでプリンタとサプライの需要は高かったものの、事業者の操業停止やサプライチェーンの世界的な混乱により、お客さまは十分な調達ができなかった。その結果、在庫が枯渇し、お客さまの思考も変化した
 - コロナ禍以降、経済が急回復する中、同様の問題を回避するため、お客さまはプリンタとサプライの在庫を積み増した。サトーの代理店も同じ状況となり、同様に在庫を積み上げた。しかし、その後経済は失速し、在庫は再び増加した
 - 現状、プリンタの在庫はすでに適切な水準にある。サプライ在庫水準が適正化するには、さらに6ヶ月ほど要する

3. 欧州でのデジタル製品パスポートの法規制導入に伴い、各市場をどのように開拓・深耕していくのか教えてほしい
 - デジタル製品パスポートに関する法規制は既に各国で始まっている。例えば、フランスのAGEC法^{*}やスウェーデンのEPR制度^{*}などがある
 - そのような背景から、生産国がアジアやアフリカ、中東などグローバルに点在している布製品業界では、二次元コードによるユニークIDの導入が進み、バンダーマーキングが既に始まっている
 - 結果として、プリンタやサプライなどの自動認識技術需要が拡大し、生産国で商談機会が増加している
 - 加えて、同法規制などによって、製品が消費者に届くまでのCO₂排出量が可視化されたことで、削減ニーズが高まっている。輸送によるCO₂排出量が多いことから、これを削減するために生産国の一部をフランスなど欧州にシフトする動きが出ている
 - サトーのグローバル販売網を活かし、これまでの生産国だけではなく、欧州の需要も捕捉できている
 - また、シェアが相対的に低いマニファクチャリング市場でも、今後デジタル製品パスポートに資するデータプラットフォーム

ームの提供により、シェア拡大をめざす

※AGEC 法 (La loi Anti-Gaspillage pour une Économie Circulaire (循環型経済のための廃棄物対策に関する法律)) : フランスで 2020 年に施行され、廃棄物削減と資源循環により、循環経済型社会の構築を目的としている。

※EPR 制度 (Extended Producer Responsibility (拡大生産者責任)) : スウェーデンで提唱された製品の廃棄処理やリサイクルの責任を製造者に負わせる制度。欧州では EPR の適用範囲が拡大しており、2025 年までに衣類の分別回収が義務付けられている。

4. デジタル製品パスポート関連のソリューションで同業他社はどのような企業になるか。いつ市場が立ち上がるのか

- 自動認識技術を提供している企業と一部の用途では競合関係になる可能性がある
- デジタル製品パスポートは、2026~2030 年から段階的に適用される計画で、大手企業を中心に既に対応を始めているため需要が高まっている

5. サトーの顧客がデジタル製品パスポートを導入するための障害は何か

- 2 点ある
- 1 つ目は、デジタル製品パスポートに準拠するためにさまざまな環境情報を登録する必要があり、このために追加コストがかかること。しかし、対応しないことによるペナルティの潜在的コストの方が大きい
- 2 つ目は、製品のサプライチェーン全体にわたるデータの受け渡しと正確性をどのように担保するか
- サトーはお客さま各現場でユニーク ID を製品に付与し、正確・省力という価値を提供することができると考えている

6. ロシア子会社の事業継続の方針に変更はあるか

- 現地とコミュニケーションを密にとりながら、さまざまな選択肢を検討しており、それぞれについて財務影響を試算している
- そうした検討の結果、今の時点では事業を継続するという結論に至っているが、状況の変化に応じて適宜見直す

7. 欧州のソリューション展開において、他地域より先進的な点と、他地域から取り入れるべき点はどこか

- 欧州では次世代クラウドプラットフォームなどのクラウド型ソリューションが他地域に先行している
- 数年前から MobileLogic 社と協業してきたことで、同ソリューションにポテンシャルがあることが分かってきた
- 同ソリューションがゲームチェンジャーになる。デジタル製品パスポート向けは一例で、さまざまな市場や用途の商談への応用が可能となる
- 米国はグローバルキーアカウントへのアプローチが優れており、また欧州では未開拓のビジネス機会がある。これらのノウハウを欧州に取り入れたい

8. 今回の説明会に熊林氏と Laurent 氏はなぜベトナムより参加しているのか

- PSI（販売、生産、在庫）管理の戦略会議を工場のあるベトナムで実施したため。各地域の責任者が集まり、経営基盤の強化を目的に議論した
- 生産現場の課題や販売のニーズを共有し、社内バリューチェーンを販売と生産の双方で深く理解できた
- 具体的には工場見学やサプライヤー訪問などを実施し、効率的な生産に寄与するとみている
- 各社のメンバーは各自拠点でこの知見を共有し、経営はこの場で出た課題を改善することで円滑な経営を実現する

(以上)