

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(2021～2023年度)の全体像

中期経営計画の長期視点での位置付けと進捗

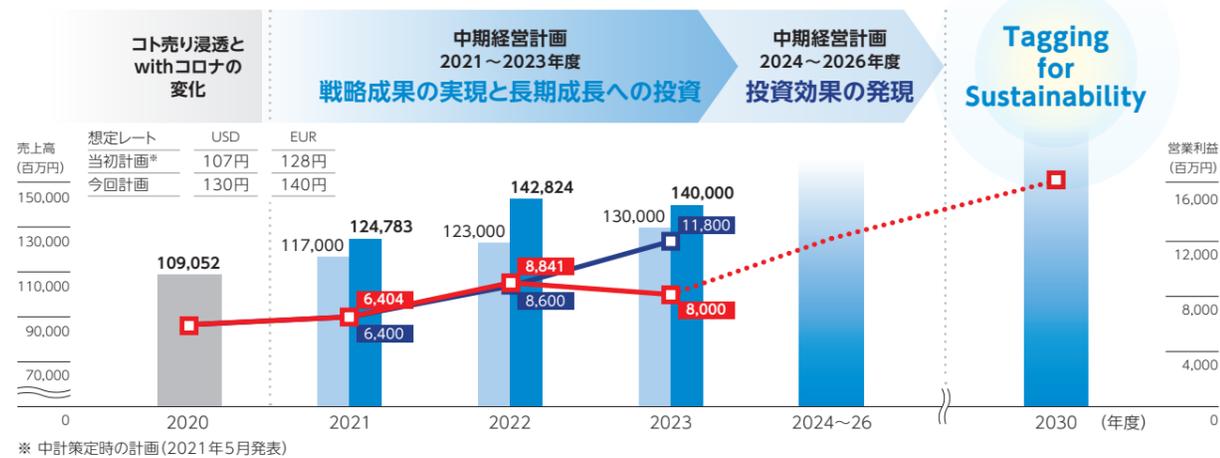
私たちは、本中計をこれまでの戦略成果の実現と、長期成長への投資の期間と捉えています。

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ビジネス領域の拡大や、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次期中計以降を予定しています。

本中計の位置付け



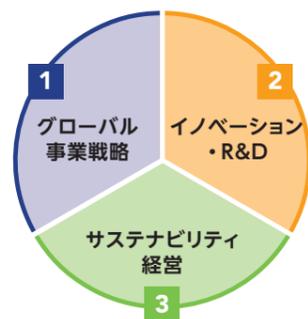
中期経営計画(2021～2023年度)

本中計では、1 グローバル事業戦略、2 イノベーション・R&D、3 サステナビリティ経営の強化を成長戦略の重点テーマとして推進しています。

売上高は当初計画を上回って推移しているものの、営業利益

は2023年度においては、主に日本事業における高粗利商品の販売延伸や原材料価格上昇の見通し、開発投資などを反映し、当初計画では118億円としましたが、80億円をめざすこととしました。

重点テーマ



事業・収益の持続的成長を念頭に、3つの重点テーマを有機的につなげる

海外事業	日本事業
1 ■ コト売りを軸にした横展開で成長の加速	■ バリューチェーンを切り口にした「売る力」と「稼ぐ力」の向上
2 ■ タギング技術の高度化(自動化、RFID、センサー、ソフトウェア) ■ ラベルや他媒体の開発・商品力強化	■ T4S型新規事業創出 ■ 領域拡大・ビジネスモデル変革(データビジネス、エコシステム参画型など)
3 ■ 社会的価値の創造 ■ お客さまへの提供価値の追求 ■ 気候変動対応の強化	■ 企業価値の向上 ■ コーポレートガバナンスの強化 ■ 人的資本経営の強化

事業責任者のコミットメント

海外事業

横展開によるオーガニック成長に アライアンスやM&Aを加え、 成長の加速をめざします

上席執行役員
海外事業統括
欧州・オセアニア地域担当
進藤 隼人



私は、サトーに入社して国内マニファクチャリング市場に従事した後、海外販売子会社で営業担当やマネジメントを経験。2015年にアジア地域統括、2021年に欧州事業統括に就任、現在は海外事業全体を統括しています。これまで、一貫して海外への市場別×業界別のコト売り^{*1}浸透に尽力してきました。

本取り組みが奏功して各国の営業担当にコト売りのマインドが定着するとともに、AEP、SAS^{*2}などプリンタ単体でデータを活用できる一すなわち従来の期待価値(印字の速さや精度)を超える価値を備えた差異化プリンタの開発もあり、これらを組み合わせた優れたソリューションの提供事例が、そこかしこに出ています。これがコロナ禍でも本中計に沿った力強い売上・営業利益の成長を可能にし、持続的な収益成長を可能にする基盤が整いつつあると手応えを感じています。今後は、各国で個別に市場別・業界別に深めてきたコト売りによるソリューション提供を、国を越えて横展開することで、成長を加速します。アライアンスやM&Aもスピードアップの一つのオプションとして、常に検討します。

成長加速のベースは、地域^{*3}の責任者へ権限委譲を進めて自律・自走を促し、一方で行き過ぎないようにグループのガバナンスも適切に効かせることです。ガバナンスは体制構築も進めていま

すが、ここ数年で本社と現地とのコミュニケーションが進んで信頼関係がさらに深まったこと、またコト売りという価値創出手法と企業理念が現地に浸透して両輪となって回り始めたこと一言い換えれば、自律的なガバナンスが動き始めていることも、地域の自律・自走へとかじを切る背景にあります。

ソリューションの横展開にはいくつかのパターンがあると捉えています。例えば、グローバル企業の本社にスペックインすることで、その展開国の現場に自動的にサトーのソリューションが入るパターンもあれば、ある国で開発したソリューションを、他の国の同じ業界のお客さまに提案するパターンもあります。重要なことは、直販やパートナーのネットワークを駆使し、コト売りで得た情報を国を越えて共有したり、協働を進めたりすることで、グローバルにビジネスを展開するお客さまの各国の現場やサプライチェーンの課題を解決することです(☞ P.31)。

海外は現在、プリンタの売上高構成比が日本と比べて高く、ソリューションを横展開するためには、ラベルやソフトウェア、保守サポートなどの供給体制拡充が必要な拠点も多くあります。自前での拡充に加え、アライアンス先との関係強化、M&Aの活用などを通じて進めていきます。すでに、ソフトウェアを軸にしたソリューションの開発や横展開のための体制強化(☞ P.6)、米国でのM&Aによるラベル生産体制の強化(☞ P.29)などに取り組んでいます。

海外は日本と比べて市場成長率が高く、加えてコト売りや現場力^{*4}の発揮一言い換えれば、DCS & Labelingの遂行でシェア伸長が見込めることから、成長ポテンシャルが大きい楽しい市場です。上述の戦略を確実に遂行し、成長の加速をめざします。

※1 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
 ※2 Application Enabled Printing: プリンタに内蔵された知能がラベル発行作業を最適化。PCを介せずにプリンタ単体で他のシステムとの連携も可能
 SATO App Storage: クラウドベースのデータ一元管理サービス
 ※3 米州、欧州、アジア・オセアニアの3地域
 ※4 サトーの強み、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

売上高および営業利益



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)
 ※ グラフ内の数値:()内数値はロシア事業(のれん償却前)を除いたもの



事業責任者のコミットメント **日本事業**

「売る力」と「稼ぐ力」の向上で、
事業環境の変化に即した
収益モデルを構築します

上席執行役員
国内事業統括・業務IT担当
株式会社サトー 代表取締役社長
笹原 美德

私は、サトーに入社して国内営業の役職を歴任し、2016年より株式会社サトーの副社長に就任。2019年よりモノづくり(製造部門)、2022年にはRFID事業の責任者として社内バリューチェーンの進化に携わってきました。

日本事業は現在、RFIDや自動化のソリューションを中心に需要環境は比較的堅調で、これを捕捉する施策が奏功して売上は中計に沿って進捗しています。一方営業利益については、コロナ禍によるお客さまの投資の優先順位変更を背景にしたプリンタ販売の延伸、原材料価格高騰への対応の遅れなどにより、同計画を下回っています。現在、売る力(販売強化)と稼ぐ力(業務効率化)の2つの視点で、収益基盤の立て直しに取り組んでいます。

売る力においては、エリア戦略(点)とサプライチェーン戦略(線)の掛け合わせを進めます。エリア戦略では、各地域の営業拠点がお客さま基盤を収益性や成長性、シェアなどの視点で詳細分析し、最適なリソース配分でニーズに即したソリューション提案を進めます。

サプライチェーン戦略は、エリア戦略で深めたお客さまとの接点を、そのサプライヤー企業様にまで広げるものです。具体的には、サプライヤー企業様にプリンタやラベル、ソフトウェアを提供し、そ

の出荷ラベルの印字内容や貼り付け位置が納品先の運用にマッチするよう設計するものです。コト売りでのソリューション提供によって得た、お客さま(=納品先)の現場オペレーションの流れや課題、またどういった情報をひも付けたいかなど具体的な知識の蓄積が、この戦略を可能にします。日本事業ではこれまで、リテールやマニファクチャリング、フードなどの市場でサプライチェーン戦略の実績があります。そして現在、RFIDの広がりやサプライチェーン問題の深刻化など環境が変化し、需要の転換期にあると感じています。蓄積を活かし、日本のみならずグローバルにサプライチェーン戦略を推し進める考えで、すでに好事例も出ています(▶ P.31)。

稼ぐ力では、主力商品のプリンタとラベル/タグのバリューチェーンを改革することで、業務の効率化を果たします。プリンタにおいては、主に商品ロードマップの精緻化を進めます。グローバルな視点で環境変化や需要動向、私たちの販売や生産の体制などを反映したロードマップの策定・実行で、最適な商品ポートフォリオ構築をめざします。ラベル/タグでは価格改定はもちろんのこと、標準化や低粗利商品を見直すことで、こちらもポートフォリオ最適化を進めます。主力商品の点数の最適化で、購買力強化や生産効率化、管理工数削減などを実現します。

バリューチェーン改革は、コロナ禍の2020年度からスタートしましたが、これまでは各機能間の連携が十分とはいえず、また目の前の問題への対処を優先してきたため、成果は限定的でした。状況が落ち着き、バリューチェーンに深く入り込んで改善してきた私が事業責任者となった今、スピード感を持って取り組みます。すでにKPIを設定してモニタリングを開始しています。2024年度よりリリースの共通プラットフォームを備えた新型プリンタも、販売戦略およびバリューチェーン改革を後押しするものと期待しています。

日本は省人化やサプライチェーン可視化、環境問題への対応など、私たちのソリューションが必要とされる場面が数多く存在します。上述の戦略を遂行してこの需要を捕捉するとともに、内部の効率化や価格改定を進めることで、収益モデルの立て直しを急ぎます。

売上高および営業利益



2022年度の進捗と、今後の見通し

グローバル事業戦略

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、お客さまの課題解決に資する最適なソリューションを提供しています。

2022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**のベース事業ではリテールなどターゲット市場での需要捕捉や、プリンタの受注残解消などで、売上、利益ともに大きく伸長しました。プライマリーラベル専門においても価格改定活動の進展などで着実に収益を増加させました。2022年度の売上高は前年度比27.4%増の20,415百万円、営業利益は同27.4%増の1,306百万円となりました。

欧州のベース事業では、フード市場などのターゲット市場が好調に推移し、また米州同様プリンタの受注残解消が進みました。プライマリーラベル専門のロシア事業では、競合他社に先んじて調達改善に取り組みました。2022年度の売上高は同47.6%増の30,068百万円、営業利益は同3.1倍の4,040百万円となりました。

アジア・オセアニアは、中国の子会社での減速があったものの、その他の国・地域が好調に推移し、2022年度の売上高は同12.9%増の18,172百万円、営業利益は増収効果とプリンタ製造コスト上昇のピークアウトで同20.8%増の1,977百万円となりました。

日本事業は、人手不足やDX化への対応などを背景に、RFIDや自動化のソリューションが好調に推移しました。加えてラベルなどサプライ商品も、良好な需要環境や価格改定の取り組みにより売上が拡大しました。一方、プリンタの販売が弱含んで推移しました。以上により、2022年度の売上高は、同2.6%増の74,166百万円、営業利益は同11.2%増の2,637百万円となりました。

2023年度は、海外事業では上期は景気低迷や販売店でのプリンタ在庫の滞留などがありますが、下期から景気底打ちや施策効果の顕在化などで回復基調を見込んでいます。日本事業においても、リソースシフトや価格改定などの施策効果は下期偏重とみています。

COLUMN

園芸用タグ米国シェア1位 Stafford社を子会社化(2023年4月)

園芸用タグ・ラベルとそれらをオンデマンドでカラー発行するインクジェットプリンタを製造・販売するStafford Press, Inc. (以下、Stafford社)は、1992年の設立以来、この分野のパイオニアとして米国でナンバーワンのシェアと強固な顧客基盤を誇ります。

園芸を含むリテール市場はサトーの米国事業が注力する市場の一つです。サトーはこれまで園芸事業者向けにバーコードラベルやプリンタの提供などコア商品を展開し、この分野でナンバーワンのシェアを誇ります。Stafford社の子会社化を通して、①園芸市場におけるシェアの拡大、②同社が保持する技術の獲得で、オンデマンド・プリンティング・ソリューションの品揃えを拡充、③同社の持つ米西部地域のラベル工場を活用してサプライ商品の供給能力向上を狙います。

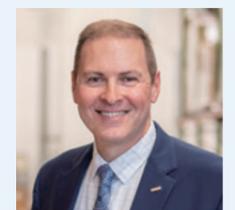


Voice

Stafford社は、新たな技術や市場、商品供給力などさまざまな価値をもたらし、サトーグループの米国事業における成長を後押しすると期待しています。

SATO America, LLC
President & CEO

Stephen Sundstrom



イノベーション・R&D

現在のビジネスモデル「DCS & Labeling」を深め、ビジネスを拡げていくためには、独自デバイスの強化など、イノベーションが欠かせません。その実現のために、下図で示すステップを踏んでいきます。「現場力」を基盤に、横軸の**1 データを取得する**

機能(デバイス)の拡充と、縦軸の**2 取得データを活用する環境の構築**という2軸で戦略を整理し、それぞれの推進を通じて Tagging for Sustainability (T4S) 型ビジネスの確立をめざします。



2022年度は、DCS & Labelingの底上げでは、プリンタの共通プラットフォームの開発を完了させました。これにより、以降に上市するプリンタにおいて柔軟なアプリ搭載や多様なセンシングなどIoT・DX型の革新的な顧客価値の提供を進めます。またアプリ搭載の柔軟性向上は、これまでのカスタマイズ開発の減少など社内開発工程の効率化にもつながります。

1の横軸は、RFIDがベースとなります。2022年度は2021年度に立ち上げたRFID事業本部が中心となり、売上高が前年度比約30%増と、ソリューション提供がグローバルに進みました。粗利率も改善しており、収益を支える柱の一つとして育ちつつあります。RFIDのグローバル市場規模は現在1兆円を超え、今後もデジタルサプライチェーン化や生産性向上、ESG対応を背景に順調に成長するとみられています。これまではアパレル業界が中心でしたが、マニュファクチャリングやヘルスケアな

ど市場・業界のすそ野が広がっていくと期待されています。また、現在はPoCフェーズ(試験的にRFIDのラベルと読み取り機を購入し、現場での読み取り性能を確認)が販売の中心ですが、本格導入への移行により、プリンタ、ソフトウェア、保守サポートなども拡販されていくため、一層の収益貢献が見込めます。需要拡大を受け、製造拠点の増強も計画的に進めています。



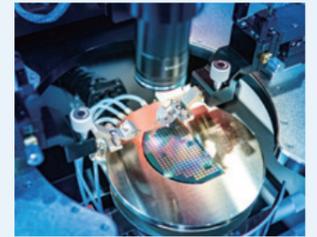
国内製造拠点の増強(岩手県・北上市)

横軸のRFIDなどで取得したデータを活用する環境の整備が、**2**の縦軸です。2022年度は自動化ソリューションの売上高が、グローバルで前年度比約35%増となりました。主力のラベル自動貼り付け機器やプリントエンジンの活況に加え、製函や封函などの統合による高付加価値化も後押しとなりまし

た。今後もRFIDと同様のニーズを背景にグローバルに市場は成長するとみられており、本社の専任部署を軸に知見の横展開でこの需要を捕捉します。その他、取得データの利活用のためのプラットフォームの構築などを進めます。

COLUMN

RFIDのソリューションで、グローバルにお客さまのデジタルサプライチェーン化を支援



大手半導体メーカーの調達物流を、RFIDで支援する取り組み事例

半導体メーカーでは、コロナ禍の影響で需要が急増、一方でサプライチェーン(SC)で原材料の調達が不安定になったこともあり、供給改善が喫緊の課題となっています。そこで、RFIDを用いたSCの可視化・効率化を検討するメーカーが増えています。一つの半導体メーカーにおいてサプライヤー企業は数百社に上り、複数の国・地域にまたがって、かつ扱うモノ(被着体)も多様なことから、サトーのグローバル直販体制、RFIDラベルやパッケージソフトの商品力、現場でのタギングノウハウは、お客さまにとって重要な選定要件となっています。

Voice

Taiwan 台湾では半導体メーカーのお客さまとのやりとりを通じて課題やニーズを特定し、そのサプライヤー企業様向けのRFIDタギングのワンストップ・ソリューションのパッケージ(プリンタ、ラベル、ソフトウェア、読み取り機)を開発するに至りました。お客さまも初めての取り組みであり、やりとりの中ではニーズの特定などに時間を要しました。しかし、直販の営業部隊やソフトウェア開発部隊が柔軟に対応し、付加価値の高いソリューション・パッケージの構築につなげました。



(左より) Billy Hsu, Fabian Hung, and Edison Yang, Sales Group, Livia Lu, Software Development Group SATO Taiwan Co., Ltd.

Japan 私は、サプライヤー企業様向けのRFIDソリューションの実際の導入を担当しています。RFIDを初めて導入するお客さまも多く、新しい運用に不安を感じるお客さまもいらっしゃる中、サトーの持つノウハウを活かしてスムーズに導入いただけるよう進めています。RFIDは読み取り率を100%にすることが難しいこともあり、上述のパッケージ導入に加え、お客さまの商品特性に応じたラベルの貼り方など現場での「運用」提案も行っています。これが安心感の醸成につながり、単なる「仕入先」ではなく「パートナー」と認知いただくことが多くなっていると感じています。



株式会社サトー九州支社 第2営業部 第1営業グループ 戸山 雄瑛

Worldwide 地政学リスクの深刻化などを受け、製造業のお客さまではグローバル・サプライチェーンの可視化、改善が大きな課題となっています。その中で、本案件のようなメーカーとサプライヤーをつなぐRFIDタギングのワンストップソリューションは、今後さまざまな業界に広がっていくとみています。

グローバルで製造業を見渡すと日系企業のプレゼンスが高い業界が多くあり、日本・海外の連携はサトーのマニュファクチャリング市場にとって重要です。本案件のように市場戦略部が連携して、商談背景の把握、それぞれのお客さまのご要望に合ったソリューションの開発に加え、商談準備やその手順を現場の営業担当に具体的に落とし込むことで、スピード感を持って高品質ソリューションをグローバルに提供していきます。



(左より) サトーホールディングス株式会社 海外マニュファクチャリング市場戦略部 部長 北澤 友悟 株式会社サトー 営業本部 マニュファクチャリング市場戦略部 部長 角野 久