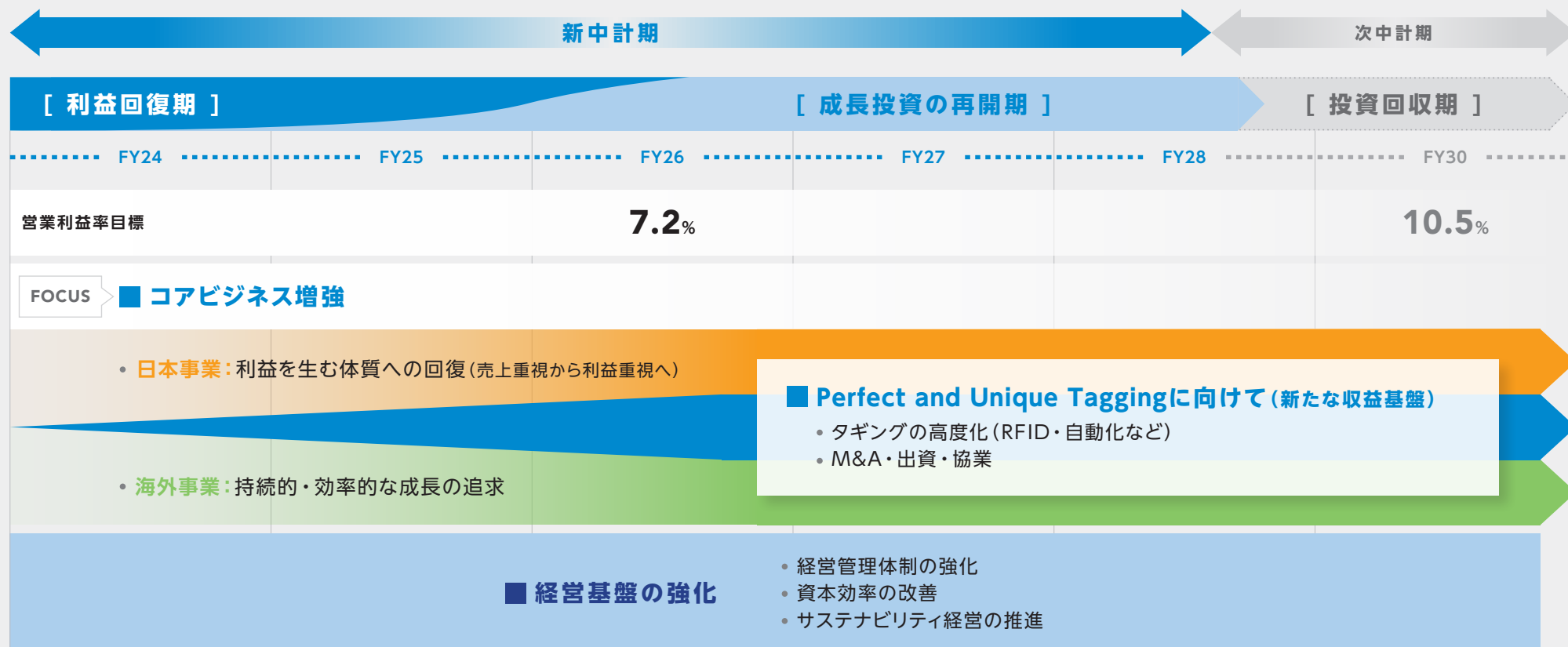


中期経営計画（FY24-28）

中期経営計画（FY24-28）概要解説

中期経営計画（以下、中計）は、これまで説明してきためざす姿や複雑化・広域化した課題、それらを解決する高度なタギングの必要性に基づいており、その先の2030年ビジョンを見据えています。これまで、2018年度以降の本業集中により、特に海外事業が伸長してグローバルに市場カバレッジが拡大しました。また、国内外でお客さま現場の効率化やトレーサビリティの担保に資するRFIDや自動化のソリューションに顕著な成長が見られました。他方、コスト上昇や商品構成悪化で日本事業の収益性が低下し、その立て直しが課題として顕在化しました。

5年間となる今回の中計では、最初の2年程を利益回復期、それ以降を成長投資再開期と位置付けています。利益回復期では、コアビジネスを強化します。日本事業は収益性の高い体質へ再生させ、海外事業は持続的・効率的な成長を追求します。成長投資再開期においては、回復した収益基盤から創出される利益を、高度なタギングである“Perfect and Unique Tagging”などに振り向け、成長加速と新たな収益基盤構築をめざします。なお、中計期間を通して経営管理体制の強化や資本効率の改善、サステナビリティ経営の推進など、経営基盤も強化してまいります。



中期経営計画 (FY24-28)

コアビジネス増強

コアビジネス増強における方針と目標は、日本事業では売上もさることながら、利益を生む体質へ回復させ、2026年度の営業利益率を2023年度の2.2%から約3ポイントの改善を図ります。他方、海外事業は持続的・効率的な成長を追求し、同期間における売上の年平均成長率+約6%をめざします。

日本事業においては、粗利率の改善に主眼を置き、収益性の高い重点市場に経営資源を一部シフトしていきます。また社内バリューチェーン管理の徹底を継続しつつ、その実効性を高めるため、全体最適の観点から2024年度より組織を改編しました。あわせて同年度より営業部門の評価も利益重視のスキームに変更しております。

海外では、特にベース事業においてソリューションの創出および横展開により、利益率を維持しながら成長を志向していきます。前中計の成果として各国拠点でソリューション提供のアプローチが浸透し、独自に創出もできるようになりました。新中計では拠点が起点となって横展開を主導し、創出と横展開を加速させていきます。

コアビジネス増強に関しては、P.21の日本および海外の事業責任者メッセージもあわせてご参照ください。

日本事業
利益を生む体質への回復
(FY23-26 営業利益率: +約3pt)

粗利率を改善、販管費はFY23水準維持

- 1 重点市場の攻略**
 - ヘルスケア市場粗利額 (FY23→FY26): +40%
 - マニファクチャリング市場への注力
- 2 機動的な価格改定**
 - 原材料費上昇などの適切な価格反映
 - サービス対価の適正化
- 3 バリューチェーン管理の徹底**
 - 商品ラインアップ最適化による生産性向上およびコスト削減
- 4 新型プリンタの上市**
 - 更新需要の捕捉
- 5 営業部門の利益評価重点化**
 - 低粗利取引の適正化
 - 高粗利ソリューションの拡販

海外事業 (ベース・プライマリー)
持続的・効率的な成長の追求
(FY23-26 売上CAGR: +約6%)

ベース売上高 483億円→570億円
(FY23→FY26)

米州	173億円 → 210億円
欧州	117億円 → 140億円
アジア・オセアニア	193億円 → 220億円

ソリューションの効率的な創出・横展開

- サプライ収益の増強
- ソリューション横展開の拡充
- 本社・拠点の役割・機能見直し
- 現地に最適なソリューション創出

プライマリー売上高 196億円→230億円
(FY23→FY26)

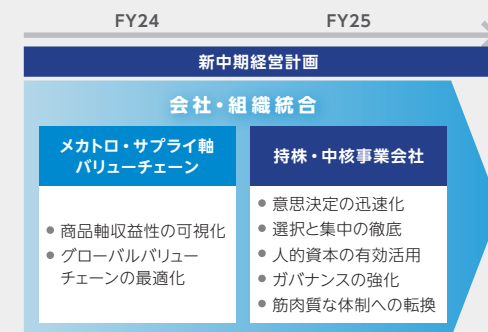
売上・利益の安定化

- 高付加価値品の生産力増強と顧客提案拡大

コアビジネス増強～体制

中計の推進に向け、2024年度からメカトロおよびサプライ軸での社内バリューチェーンを統合しました。これまで商品企画、開発、生産、販売が縦割りにになっていた体制から、利益創出の観点から商品軸の全体最適を追求すべく、責任者を集約した上でKPIを設定し、収益性を可視化しています。

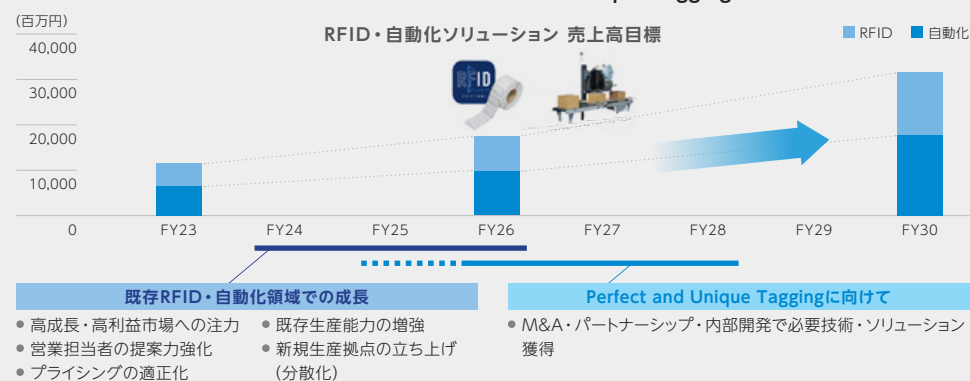
さらに2025年度には、細分化された組織をさらに簡素化し、責任・権限をより明確にして意思決定の迅速化や選択と集中の徹底を図るため、また人的資本の有効活用やガバナンスの強化を目的として、持株会社と日本の中核事業会社の統合を予定しています。



新たな社会課題解決に向けたタギング高度化 (Perfect and Unique Tagging)

中計では、既存のRFID・自動化のソリューションをはじめとしたタギングを高度化していきます。これらは従前から重要な領域であり、高成長・高収益の市場に一層リソースを投下し、事業基盤を盤石にしていきます。同時に、営業担当者の提案力強化、価格設定の適正化、生産能力の増強・新設も進めていきます。新領域となる“Perfect and Unique Tagging”に向けては、自社の自動認識技術のみでは全てを実現できないため、有用な技術を持つパートナーを対象に、買収や提携も選択肢に含めて注力します。

既存のRFID・自動化領域での成長加速に加え、Perfect and Unique Taggingに向けた取り組み開始



CFOメッセージ



執行役員
益子 統

CFO就任に際して

私は2024年4月に当社CFOに就任いたしました。これまで、銀行のほか、内資・外資を問わずさまざまなグローバル企業でファイナンスや事業運営に携わってまいりました。これらの経験を活かし、サトーグループのグローバルな成長に貢献したいと存じます。

現状認識

世界経済は緩やかな成長を維持し、とりわけ米国は底堅い成長を続けております。一方、引き続き地政学リスクを含むさまざまなリスクが顕在化しており、グローバル展開している企業にとっては予断を許さない状況です。当社においてもさまざまなケースを想定しながら、経営の舵取りをしてまいります。

足許の国内事業は収益性を重視する施策の効果が徐々に始めていると見られます。他方、海外事業は順調なプライマリー專業のほか、ベース事業も成長基調にあります。一段の飛躍に向けて事業の選択と集中を含む戦略的な対応を図ってまいります。

サトーの企業価値の極大化に向け、変革に取り組み続けます

資本政策など財務戦略の考え方

財務規律を維持しつつ、資金効率を向上させ、継続的にキャッシュを創出していかねばならないと考えております。KPIとしては、ROICやEBITDAを重視します。資本政策の基本方針は、次の通りです。

- 1 最適資本構成を追求する
- 2 中長期的な企業価値向上により、安定的な累進配当をめざす
- 3 自己株式取得は余剰資金が生じた場合に、総合的判断により機動的に行う

キャッシュマネジメントやクレジットマネジメントを強化し、グループファイナンスの活用等により、資金効率を向上させてまいります。その上で、デット(負債)につきまちは、間接金融のみに頼るのではなく、社債発行など資本市場からの直接調達も視野に入れ、資金調達方法の多様化を図ります。当社の成長に資する有効な投資を行い、デットファイナンスを実施した結果として資本コストが下がるシナリオを想定しており、レバレッジの拡大自体をめざすものではありません。

また、中長期的な利益およびキャッシュフローに基づいて、配当水準を判断してまいります。「安定的な累進配当をめざす」という方針は、上場以来の当社の対応を明文化したもので、当社マネジメントの強い覚悟を表しております。なお、累進配当とは、原則として減配を行わず、配当の維持もしくは増配を行う配当政策となります。

さらに、自己株式取得は株主還元の一環と捉え、実施の際は、原則として速やかに消却を行うものとします。これまでの財務戦略と基本的な方針に変更はありませんが、今後の投資や金融市場環境に応じてデットの内容や構成が変わっていく可能性があります。

現状のWACCは7%と認識しておりますが、通貨別に設定し、投資の際のハードルレートとしても活用してまいります。

中計における具体的目標・指標

当社は、2024年度を初年度とする5カ年の新中期経営計画を公表致しました。将来を見据えた経営目標として2030年度、マイルストーンとして2026年度の各目標値を開示しております。2030年度のROIC目標は10.0%としており、これを達成すべく、当社の標榜する“Perfect and Unique Tagging”に向けてM&Aを含めて必要な投資を進めてまいります。

2030年度に向けた目標

(百万円)			
連結	FY23実績	FY26計画	FY30目標
売上高	143,446	160,000	200,000
営業利益	10,383	11,500	21,000
営業利益率	7.2%	7.2%	10.5%
EBITDA	15,456	19,100	29,500
ROIC	8.5%	7.9%	10.0%

ステークホルダーの皆さまへ

少子高齢化が加速度的に進む中、自動認識技術を持つ当社の果たすべき役割はますます重要となっており、新中期経営計画で標榜する“Perfect and Unique Tagging”の実現は、サステナブルな社会に大きく貢献するものと考えております。当社技術のみならず、パートナーの技術も組み合わせることで、さらなる飛躍を図りたいと存じます。今後ともご支援のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

事業責任者メッセージ

事業責任者のコミットメント 日本事業

物流問題への対応などの
社会課題を解決しつつ、
収益構造の改善を進めます

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 美徳



私は営業部門から製造部門やRFID事業の責任者として社内バリューチェーン管理強化に携わり、現在は日本事業を統括しています。

日本事業は、人手不足やDX対応を背景に底堅い需要が見られます。DXとはさまざまな動きを可視化（データ化）し、新たな価値を生み出すことと捉えています。サトーは「あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する」会社をめざしています。お客さまと共にDXによる生産性向上とコスト削減を実現し、働き方改革や人手不足対応につなげます。

中計において、日本事業では収益を生む体質への改善に取り組みます。主眼の一つは、既存ビジネスと成長ビジネスの両輪での売り上げと利益の回復です。物流問題や人手不足、DX需要に対し、RFIDや自動化を軸に提案を進めます。特に物流問題は全市場共通であり、配送する荷受け側のみならず、荷主側も限られた時間で集荷する必要があり、モノ・人・工程を可視化するサトーのソリューションが期待されています。二つめは、サプライチェーンやエンジニアリングチェーンにおいてムリ・ムラ・ムダを排除し、生産性向上を図ります。今年度より（株）サトーに海外事業推進を統合し、また細部化された組織をメカトロ事業本部およびサプライ事業本部に集約しました。利益管理を含めた責任・権限をより明確にして施策を加速し、一層のシナジーを実現します。

昨年度からお客さまの理解を得ながらサプライ商品を中心に価格改定を進めてきました。お客さまのご理解に感謝申し上げます。今後も仕入れ価格上昇が想定され、適切に判断しながら対応していきます。

環境問題や持続可能なビジネス慣行、社会に対する透明性の高い事業活動は、お客さまからの関心の高い重要な取り組みです。これらを従業員一人一人に根付かせることが、お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社となるために不可欠なものと考え取り組んでいます。

事業責任者のコミットメント 海外事業

現地法人主導の
ソリューション横展開を拡充し、
持続的・効率的な成長を追求します

上席執行役員
株式会社サトー 海外事業統括

進藤 隼人



私は国内製造業の営業を皮切りに、海外子会社での営業や経営に従事した後、アジア統括や欧州統括を経て、現在は海外事業全体を統括しています。

海外では困難な状況でも供給責任を積極的に果たして前年の売上が伸びたとはいえ、2023年度は市場環境の逆風はありつつも、満足できる成果ではなかったと考えます。営業利益は、ベース事業でのRFIDソリューション提供、プライマリー事業での生活インフラ業界向け商談の成約、後者を中心に、より商談の成約および価格改定や高付加価値化が進み、伸長しています。

2024年度からの中期経営計画では、持続的な成長をより効率的に追求します。変動の大きいプライマリーでは、高付加価値商品の提供を拡大し、業績の安定化を図ります。他方ベース事業では、自律・自走による「DCS & Labelling」商談の効率的な創出および横展開をめざします。

ベース事業での具体的施策としては、まずサプライ商品につきシステム化による工程標準化や高付加価値化を進め、生産拠点拡充により収益を増強します。またCRM（顧客管理）システムをグローバルに活用し、そして営業人材育成を通じてソリューション横展開の土壌をより強固にします。

さらにグローバル全体での役割を見直し、現地法人では機動的な横展開を行うため、各地域でのソリューション専門組織設置やビジネスパートナーとの共創を通じ、現地法人に最適なソリューションを創出し、効率的な横展開を推し進めます。本社はグローバル展開する重要顧客へのアプローチを軸として活動し、また現地法人の持続的な成長のためにガバナンスの強化を行います。お客さまによるグローバル選定の潮流に対応し、カバレッジや連携の強みを活かして価値を創出します。

海外市場の急速な変化の一つに、社会的責任への要求があります。市場成熟度の高い欧州を中心に、環境や人権などの社会課題に対する高度な規制や規範に対応し、社会やお客さまからの期待に応えることが、グローバル顧客を拡大し企業価値を高めるためには避けられないとの認識のもと、組織全体で取り組みます。