

6287 **サトー**

西田 浩一 (ニシダ コウイチ)

株式会社サトー社長

## 日本・アジアが業績を牽引、本格回復トレンドへ

### ◆守りの構造改革から、今後は攻めに

2011 年 3 月期のスタートに掲げた経営計画である「収益力のある成長企業を目指す」ことを進めている。ここ 3 年間は国内外で構造改革を進めてきたが、成果が出てきている。これまでは守りの構造改革であったが、今後は攻めの構造改革に力を入れていけるところまで来たことをご報告申し上げる。

構造改革を進める中で 2008 年、2009 年の世界的不況の影響を受けたが、現在は海外事業もメドが立ち、国内事業も市場別事業部制などの新しい取り組みを行っており、その成果が出てきたという状況である。

2011 年 3 月期第 3 四半期累計連結業績は、売上高 589 億 93 百万円(前年同期比 105.3%)、営業利益 32 億 71 百万円(同 182.5%)、経常利益 27 億 52 百万円(同 161.3%)、当期純利益 13 億 83 百万円(同 212.3%)となった。売上・利益ともに順調に回復しつつあると感じている。

地域別の内訳は次のとおりである。

国内においては売上高 451 億円(前年同期比 106.1%)、営業利益 28 億 98 百万円(同 134.0%)となり、利益率は 6.4%まで戻している。昨年度が 5.1%レベルだったので、収益体質も改善している。

米州においては売上高 46 億 61 百万円(前年同期比 101.0%)、営業利益 98 百万円(同 58.5%)となった。為替の影響があり、現地通貨では 109%伸長している。

欧州においては売上高 45 億 98 百万円(前年同期比 88.0%)となっているが、現地通貨では 102%である。営業損失は 1 億 68 百万円で前年同期比 2 億円の改善となった。構造改革の目処が立ち、来期には黒字化させる。

アジア・オセアニアは売上高 46 億 32 百万円(前年同期比 124.6%)、営業利益は 3 億 91 百万円(前年同期は 1 億 42 百万円の損失)となり、売上で米州、欧州と肩を並べるまでになった。年度末にはアジア・オセアニア地区がトップになるのではないかと想定している。

海外の外部売上は合計で 138 億 93 百万円(前年同期比 102.5%)となっているが、為替のマイナス影響が 11 億 20 百万円あり、現地通貨では 111%となる。為替の影響がある中で利益を出したことは、ここ 2 年間続けてきた構造改革の結果であると考えている。

### ◆2011 年 3 月期第 3 四半期の業績

国内事業では、2007 年度に 103 億円と過去最高売上を記録したサプライ製品が、当期は 107 億円となった。電子プリンタの売上が 3 カ月連続して前年同期比 2 ケタ増を記録するなど、メカトロ製品も回復トレンドにある。売上総利益が 2 ケタの伸びを示し、販管費の効率執行も効いて、収益体質が改善し、営業利益率は 8%を超えた。

海外事業では、アジアでの売上が 131%の伸びを示している。オセアニアも構造改革が早めに終了したこともあり 110%という伸びになっている。米州・欧州は売上が厳しいが、利益はほぼ計画水準で推移している。

連結では営業利益率 7.1%(前年同期 5.2%)となり、前年同期に対し 4 億円の営業増益となった。各国、各市場別営業施策の推進と、販管費のコントロールにより、売上・利益ともに計画を上回った。特に、日本事業での業績

回復と、中国をはじめとするアジア諸国の売上増が全体業績を牽引し、利益水準の引き上げに貢献した。

米州は2009年に大きく落ち込んだので、これを取り戻すべく先行投資をしている。OEM商談が拡大し、マークダウン(値引き表示)システムの大口商談も進行中である。アパレル向け受託サービスは来期本格展開へ向けて準備を急いでいる。南米ではアルゼンチンに加え、ブラジル拠点設置を目指している。先行投資負担により、利益は低水準にとどまっている。

欧州においては、ドイツ、スペインの赤字が半減した。特にスペイン子会社は構造改革完了により第3四半期から業績が改善している。ポーランドではラベル新工場が稼働した。欧州各社でスーパー、アパレル向けマークダウンシステム案件の受注に注力しており、競合他社系代理店への販路拡大にも取り組んでいる。

## ◆今期業績予想を上方修正

収益力改善により、営業利益を40億円から42億円に上方修正した。国内における市場別事業部制導入や、中国をはじめとするアジアの成長市場に対する取り組みがグループ全体の業績を牽引した。また、欧州構造改革など、グループ全体のコストコントロールへの取り組みの結果、通期営業利益は前期比1.6倍強になる見込みで、営業利益の期初開示35億円からみると、42億円へ20%の上方修正を行ったことになる。

また今回、第4四半期に厚生年金基金脱退に伴う特別損失を計上する。この基金を脱退し、上場企業として財務上のリスクを回避するとともに、福利厚生制度を自社で充実し、従業員満足度と生産性の向上を目指すこととした。制度を拡充しても、来期以降、毎年1億円以上の費用抑制効果を見込んでいる。一時特損になるが、会社の景気が戻っているので、今回ここで決断した。

2011年3月期連結業績見込みは、売上高790億円(前期比105.4%)、営業利益42億円(同163.1%)、経常利益38億円(同170.0%)としている。当期純利益は、基金脱退に伴う特損を計上するため、5億円(同64.0%)を見込んでいる。

配当については、当社は1940年に創業し今年度で70周年を迎えることから、70周年記念配当1円を計画している。2011年3月期通期配当は合計34円を予定している。

## ◆これからサトーをどうやって成長させるか

将来にむけて、サトーをどのように成長させるかについてお話ししたい。

サトーはお客様のさまざまなニーズにDCS(Data Collection Systems) & Labelingというサトーオリジナルのビジネスモデルで応えている。お客様からの「収益力の高い仕組みにしたい」「生産性を高めたい」「ロスを減らしたい」「環境にやさしい仕組みにしたい」などのニーズに対し、サトーは「正確・省力・省資源」を実現する製品、仕組み、ソリューションを提供している会社である。

サトーのDCS & Labelingは、バーコード、2次元コード、RFIDなどの自動認識技術とサトーの製品群を組み合わせ、アイデアやアプリケーションソフト、導入後の保守サポートも提供するトータルソリューションである。取引している業種は、小売業から製造、物流・配送、医療など、10業種以上に及んでおり、お客様の求める様々な用途に応えている。つまり、プリンタやサプライなどの特定の製品だけでなく、お客様が必要とするソリューションをOne-stopでトータルに提供できるユニークな会社である。

サトーはこのDCS & Labelingにより、国内売上600億円というトップシェア企業となった。国内でも新分野・新用途開拓により、継続的な成長は十分可能である。しかし、世界のGDPが日本の10倍以上あるということは、海外市場でのサトーの売上ポテンシャルも日本の10倍、つまり6000億円以上あると考えられる。そこで、グループ成長のために改めて海外事業に本格的に取り組みたい。

2001年から海外事業を進めており、現在は20カ国以上に事業所がある。今後は、日本国内にあるノウハウの活用徹底と、先進国や新興国など各国特性に応じた取り組みが鍵であると考えている。

まず、海外事業の強化に不可欠な国内事業のノウハウ活用については、国内事業の総合力の一層の強化に取り組んでいる。2010 年 4 月に市場別事業部制を導入し、市場別の川上～川下（製造・配送・販売）ニーズに対応している。正確・省力・省資源を実現するノウハウを磨き、提案力を強化して海外へノウハウを提供する。

また、2011 年 10 月にはホールディング化による分社経営導入を予定している。その目的として、①ビジネスモデル（DCS & Labeling）を構成する各機能の専門性強化、②各子会社に CEO を任命することで、次世代経営者育成と組織活力を向上、③M&A 推進を含めた新技術、新分野への挑戦スピードアップがある。

海外各国に対しては、その特性を把握して攻略を進める。言語、文化、国民性、経済発展段階、インフラ、商習慣・商流、リスクなどを勘案し、DCS & Labeling の事業コンセプトを各国に展開する。将来的には各国に DCS & Labeling を展開する「ミニサトー」を確立する。

先進国では、自動認識技術の普及も進んでいるため、日本で 30 年以上培ったノウハウを市場別に注入する。新興国には、価格競争力のある製品を投入するなど、参入方法を各国別に工夫する。

これらの施策を進め、全世界で売上を拡大することで、ボリュームディスカウントによるコストダウンを実現し、競争力・収益力をさらに強化していきたい。2020 年度にはグループ売上 1,500 億円、営業利益 150 億円を計画している。

サトーは独自の企業文化と優れた製品・技術・サービスに基づく提案力により、全世界のお客様の事業活動を支援していく。そして、「お客様に信頼され、選ばれる会社」として世界ナンバーワンの自動認識技術の総合メーカーを目指したいと考えている。

（平成 23 年 2 月 8 日・東京）