http://www.sato.co.jp/

6287 サトーホールディングス

松山　一雄　（マツヤマ　カズオ）
サトーホールディングス株式会社社長

ホールディング化と構造改革で、世界で戦える体制を整備

◆2011 年度第 2 四半期業績

売上高、営業利益、純利益は、ほぼ期初計画通りであったが、経常利益は、円高の影響でかなりの為替差損が発生し、前年同期比および計画比で約 20%減になった。国内は震災の影響を考慮し、第 2 四半期も厳しい状況が続くと考えていたが、FA やリテール向け売上が伸長した結果、計画を上回ることができた。特に第 2 四半期からは、メカトロ製品の販売が好調で全体を牽引している。サプライについては、ほぼ前年並みに推移した。第 3 四半期以降は需要が増加すると思われるので、これを確実に売上につなげていきたい。海外については、欧米市場が停滞しており、アジア市場も日本の震災の影響で第 1 四半期は我々の予想より下回ったが、第 2 四半期からは特に中国とタイで単月最高売上を記録するなど、成長市場の需要を取り込むことができた。為替の影響を除くと、米州の売上は前年同期比 5.6%増、欧州は構造改革のため前年同期並みの 0.5%増、アジア・オセアニアは 9.1%増となった。円換算での海外売上は 0.5%増、国内売上は 2.1%増、国内営業利益は同 6.6%増であった。海外の営業利益は、先行投資のために米州で少し下回った他は、ほぼ予定通りであった。

◆各地域の状況

国内は、特にメカトロ製品において、FA 市場は第 1 四半期まで 4 四半期連続で、流通・食品・メディカルの各市場は第 2 四半期に回復して、売上が 2 ケタ増となった。下期は、震災で凍結・延期となっていた大口商談が復活しており、いくつかは内示をもらっているので、さらに増収増益の幅を大きくしたい。米州は、将来の成長のための投資を行っており、昨年の第 1 四半期に設立したアルゼンチンの販社に続いて、ブラジルにも販社を設立した。アパレル関連顧客の値付けを請け負うサービスビューロー事業では、IT 投資を継続している。これらの投資フェーズはほぼ終了し、第 3 四半期からはこれらの投資効果を最大限に発揮していきたい。1 年以上前からファストフードのチェーン向けに店舗内における食材管理用プリンタおよびソフトウェアを OEM 事業として展開しており、今までに 4,000 台を販売した。全く新しいシステムで、比較的小さな規模の顧客を対象としてきたが、現在までの納入分は、顧客から満足してもらっているので、今後さらに伸ばしていきたい。

欧州については、ここ 3 年間、事業を黒字化するために構造改革を実施してきた。この改革プロジェクトは 9 月で終了して体制が整ったため、今後は営業でマーケットシェアを取っていきたい。具体的には、2006 年 1 月に米国チェックポイント社から事業譲渡を受けたドイツのラベル主力工場で赤字が続いていたため、清算手続きに入った。この製造子会社の閉鎖に伴って、ポーランドに域内ラベル製造拠点を立ち上げた。これにより、価格要求度が高い欧州域内の顧客に向け、安価で高品質のラベルを供給する構図が出来上がった。下期からは欧州全体として黒字を達成できる見込みである。また、値下げ管理システムの商談が複数進行しており、特にリテールの顧客向けの提案が評価され商談の数も増えていることから、これらを早期に確定したい。

アジア・オセアニアについては、為替の影響がさほど大きくなかった。アジアでの投資としては、インドネシアとベトナムのホーチミンに駐在員事務所を設立し、タイ東部のレムチャバンに営業支店を設立した。中国では、プリンタ

本著作物の著作権は、公益社団法人 日本証券アナリスト協会®に属します。

組立ラインが稼働を開始し、これにより「メイド・イン・チャイナ」製品を中国顧客に提供できるようになった。このような成長投資を行いながらも、営業利益は売上の伸びに比例する形で 7.1%増となった。タイの洪水に関しては、1つの拠点に営業販社とラベル製造工場と倉庫が集まっているが、まだ冠水・浸水の影響を受けていない。しかし、当社の顧客の一部がアユタヤの工業団地にいるので、その影響を評価中である。現在の推定では、この事態が年内に収束するのであれば、売上・営業利益への影響は限定的だと考えている。10～12 月での売上への影響はマイナス 50 百万円、営業利益はマイナス 18 百万円とみている。ラベルについては、タイ周辺のマレーシア、シンガポール、中国に工場を持っているため、タイでの原材料の調達や特殊機材の調達に不安が出た場合は、それらの国から供給する予定である。オセアニアは、上期に計画していた大口商談が下期に延期になった。下期には、たとえばオーストラリアの輸血バック用 RFID トレーサビリティやニュージーランドでの大手食肉加工業向け製品ラベルなどの大口商談がある。また中国の EMS 会社との商談は続いており、空港向けチケット発行用プリンタもリピート注文が続いているので、下期の売上は、前年同期比で 15～20%増の数字になると予想している。

◆新体制における経営方針

10 月 3 日にサトーホールディングスという純粋持株会社を設立した。この目的は、一言でいえば「世界で戦えるサトー」にするということである。配下の事業会社が世界で戦えるようになるためにはスピードを上げる必要があるため、ホールディング化によりM&Aも含めた新規事業や成長事業への投資を機動的に行える体制にした。以前は、「株式会社サトー」という日本の親会社が売上の 75%と利益の 90%を稼ぎ出し、その下に海外事業があったので、日本と海外の間で事業のプライオリティを付けるのに苦労していた。今後は、事業会社が相互に補完し合ってグループ全体の収益力を高めていく。その事例の 1 つが、今年 4 月に設立したサトーマテリアル（株）である。同社は、我々が扱うタグやラベルなどとは異なる媒体を使ったRFID製品を手掛けている。例えば、RFID を内蔵した釘型スティックタグがある。木材にラベルを貼付すると雨ざらしの環境下でラベルが劣化するが、これは木材にスティックタグを打ち込むことでリアルタイムのトレーサビリティを可能にする製品である。現在、特許を出願中であり、大きな木材市場を持つ北欧等で引き合いが出始めている。また回転寿司の皿に丸タグを付け、握られた時刻等の情報を書き込んで鮮度管理や自動精算を行う製品もある。これは、すでに大手回転寿司チェーンが採用している。
ソフトリネンタグは、弾力性があり、レンタルのユニフォームに付けると、何度洗濯しても脱水しても内蔵チップが傷むことがない加工になっており、海外では軍服にも採用されている。このような技術は、世界でも当社しか提供できないので、海外の RFID サプライヤー大手から引き合いがすでに入っている。これまでサトーマテリアル社は国内事業のみであったが、グループ会社化によってこのような用途を広げる提案が可能になってきた。今後はサトー傘下で世界に積極的に展開していきたい。このように相互補完的な関係を築ける企業との M&A や、戦略的なコラボレーションを機動的に行っていく。

当社の海外事業は 80%以上が先進国向けで、中国も含めた BRICs や VISTA の売上は 30 億円程度である。今後は、先進国の事業を伸ばしつつ、新興国に対する投資を加速する。同時に、日本で進めている市場別事業部制を、新興国への展開に応用していく。当社は、1 年半前に地域毎に展開する販売体制から製造・物流・メディカル・食品といった市場別事業部制にして、専門的知識を持って顧客に提案できるようにした。当初は試行錯誤があったが、直近の 6 カ月ではかなりの成果が上がっている。今後の成長については、2020 年までに連結売上高を1500 億円、そのうちの海外比率を 40%以上にすることを目指している。

ハードウェアについては、新興国には安価プリンタ、先進国には市場ニーズ・用途に特化したプリンタを投入していく。

海外で黒字を出している子会社は例外なくサプライで利益を出しており、これは日本におけるビジネスモデルとまったく同じである。すなわち、消耗品を繰り返し注文してもらうことで顧客を深耕し、利益をハードウェアとサプライ生産の最適化に投資する。競合会社のほとんどはハードウェア中心であり、サプライは代理店任せというところが

本著作物の著作権は、公益社団法人 日本証券アナリスト協会®に属します。

多い。当社は、ハードウェアに保守サービスという付加価値をつけることで差別化し、かつグローバルなラベル生産体制の強化を実現し、海外でも日本と同様に好循環を築いていく計画である。

新興国の中で、当社が特に注力しているのは中国、インド、ブラジル、アルゼンチン、インドネシア、ベトナムの 6 カ国である。今後は展開した拠点を拡充し、まだ駐在員事務所になっている国は営業所にしてサプライビジネスができるようにしていく。2020 年度における海外売上目標 600 億円のうち 40%の 240 億円を、これらの新興国であげていきたい。

当社は、グローバルで No.1 を狙える特定市場の強化に注力している。その一例がメディカル事業で、これは病院だけでなく製薬や卸、調剤薬局、検査センター等を含んでおり、これらを全て取り込むと、川上から川下までのサプライチェーンができる。国内のメディカル事業は 18 カ月連続で予算を達成するなど、提案力を活かした営業活動を展開している。また、オーストラリアでは、RFID 技術を使って血液バッグのトレーサビリティを行っているが、こうした商談事例を日本の事業にも提案することで国内外のノウハウの共有化が可能である。

海外においては、現場の提案力だけでなくマーケティングが重要であると考えているため、市場、顧客、競合、環境分析も含めたマーケティング力でニーズに合った製品を提供していきたい。

◆2011 年度通期連結業績見込み

上期で構造改革が完了したので、下期に特に大きな特別損失は発生しないとみている。経常利益についても、上期で発生した為替差損は別として、これ以上の差損は出ないと現段階では想定している。このため、期初に開示した売上高、営業利益、当期純利益をそのまま据え置いた。配当金については、中間配当を 17 円とした。

（平成 23 年 11 月 1 日・東京）

本著作物の著作権は、公益社団法人 日本証券アナリスト協会®に属します。