

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

2012年3月期は国内過去最高売上、 新中期経営計画を発表、2015年3月期にROE10%を目指す

◆国内の売上高が過去最高を記録

2012年3月期の営業利益は、期初計画値48億円に対し、実績が46億52百万円となった。第4四半期に欧州事業の営業利益をブレイクイーブンとする計画であったが、86百万円の営業赤字となったことが主な要因である。売上高については、ARGOX社およびACHERNAR社の買収効果もあり、800億円の計画を上回る805億36百万円となった。経常利益についても、ほぼ計画を達成し、当期純利益については、19億円の見込みに対し、19億53百万円となった。

欧州の営業利益が計画未達となった要因としては、売上高が計画を1億50百万円下回り、営業利益に約50百万円のインパクトを与えた。また、構造改革の後処理の一環として、各拠点の消耗品在庫の品質確認を行い、一部を処分している。加えて、欧州の景気後退に伴い、貸倒引当を実施した。

地域別の状況として、国内については、第3四半期の好調を維持し、通期でも過去最高の売上を記録した。メカトロ売上については、第3四半期が前年比111.1%と、新規の商談が回復してきており、第4四半期も引き続き前年比111.0%と高い伸び率を示している。リーマンショック後、しばらくはハードの売上が前年を下回る局面が続き、サプライでカバーしてきたが、メカトロが伸びてきたことにより、当社が目指すビジネスモデル「DCS & Labeling」の基盤強化が進んでいる。

国内では、2010年度より市場別事業部制を導入し、専門分野に特化した営業体制に変更した。マーケット別売上高の推移を見ると、ロジスティクスを除くすべての事業部が伸びている。ロジスティクスは、2009年度に大口の商談が入ってベースがアップしたため、その後は伸び悩んでいるが、現在、特定市場向けに用途開拓した新製品の投入を開始するところである。

海外については、アジア・オセアニアの売上高が前年比111.8%となったものの、各地域ともに低調であった。現在、各地域で営業のテコ入れを進めており、欧州には、国内の営業トップを派遣した。米州については、2006年にバーコード事業を買収した際、受け皿として新たに1社を設立したが、北米の2社で代理店政策やマーケティングが分散されてしまうため、4月に経営統合を実施した。これにより、重複機能がダウンサイジングされたため、今後は営業強化、システムエンジニアの補強などを進めていく。

◆新たな中期経営計画を策定

当社では、2012年度を初年度とする3カ年の中期経営計画を策定した。策定にあたっては、「あくなき創造(変化とイノベーションによる経営)」、「社会貢献」、「四者還元」を経営の基本とした上で、新たに「企業価値をどう高めるか」、「これからの成長シナリオをどう描くか」、「社会貢献の方向性」、「顧客満足・価値をどう高めるか」をテーマに掲げた。基本方針として、ROEを経営目標の柱とし、次の成長ドライバーとなる事業領域を「海外」、「安心」、「環境」と再定義して、持続可能な社会の発展に貢献するとともに、より深く長い絆を顧客と築いていく。

現在の事業領域のグローバル市場規模は約2兆円、年成長率は5~10%と推計している。内訳は、プリンタ&

自動認識機器が約 3,000 億円、可変情報ラベル&消耗品が約 5,000 億円、プライマリー&その他ラベルについては、全体で約 5 兆円のうち当社が手掛ける分野が 1 兆円強である。今回、新たに定義した事業領域には、サービスビューロー、プライマリーラベルなどが加わっており、市場規模は約 3 兆円となる。これまでの「正確・省力・省資源」に「安心・環境保全」という新たな軸を加え、最終的には「持続可能社会」の発展に貢献していきたい。

長期ビジョンとしては、あくなき創造により顧客に選ばれ続け、世界 No.1 の自動認識企業になることを掲げた。数値目標としては、2020 年度の売上高 1,500 億円以上、海外売上高比率 40%以上、営業利益率 10%以上、ROE 12%以上を設定している。海外・安心・環境保全を成長ドライバーに、深さと長さで顧客価値の最大化を図り、「DCS & Labeling」を世界展開するとともに、「DCS & Labeling」の次のビジネスモデルを創っていく。

◆ARGOX 社の製品で新興国市場を開拓

中期経営計画の数値目標は、2014 年度の売上高 1,000 億円、海外売上高比率 30%、営業利益率 8%、ROE 10%(2011 年度実績 5.5%)である。海外戦略としては、日本の事業部制の成功を国別に移植していく。これまでは、「DSC & Labeling」というビジネスモデルで海外展開するにあたり、広く浅くアプローチしてきたが、今後は国別にターゲット市場、顧客、用途を絞り、「狭く深く」アプローチしていきたい。

2 つ目の戦略としては、ARGOX 社の製品により、新興国の成長市場を開拓していく。ターゲットは、中国、インド、インドネシア、ベトナム、ブラジル、アルゼンチンの 6 カ国である。3 つ目の戦略は、高収益サプライ事業の確立である。海外で高収益を上げている拠点は、サプライ事業がうまくいっている。当面、海外サプライ事業の中央集権化(投資、調達、生産管理、教育)を図り、収益力を高めていく。以上の戦略により、2014 年度には海外売上高を 300 億円まで増加させたいと考えている。また、海外サプライ事業の粗利率を現在の 25%から 30%に高めていく。

収益力戦略としては、戦略事業の分社化を推進していく。現時点で、最も実現に近づいているのはメディカルであり、単独の会社として運営可能なインフラが整いつつある。製品開発については、これまで汎用性を主眼に置いてきたが、現在は狙ったセグメントで No.1 となる製品の開発に切り替えている。コストダウンについては、これまで製造部門に注力してきたが、今後は開発からアフターセールスに至るまで、すべてのポイントで原価低減を強化し、2014 年度には 10 億円のコスト削減(2011 年度比)を実現したいと考えている。IT およびサプライチェーンについては、「シンプル、スピード、コスト」をキーワードに新たなプロジェクトを組み、グローバルな規模で全体最適化を図る。

◆環境ビジネスを本業化

環境戦略としては、環境ビジネスを本業化していく。製品としては、これまで台紙のない「ノンセパ」、燃焼時に CO₂ を吸収する「エコナラベル」などを発売してきたが、今後は独立した事業として取り組んでいきたい。2011 年度の環境事業の売上高は 5 億円程度であったが、2014 年度には 30 億円まで拡大し、2020 年度には 100 億円規模のビジネスに成長させたいと考えている。現在、「ノンセパ」の印刷機は日本にしかないが、海外展開に向けて設備の選定を終えた。環境意識が高い欧州の顧客に対し、高品質なラベルを安価に提供することで、環境ビジネスを伸ばすと同時に、欧州の収益力改善につなげていきたい。

2012 年度の連結売上高は 880 億円、営業利益は 58 億円、経常利益は 56 億円、当期純利益は 32 億円を計画しており、売上・利益ともに過去最高を目指す。

当社の事業は、サプライベースを積み上げるビジネスモデルに象徴されるように、単年度で大きく変化するものではなく、5~10 年の単位で伸ばしていくものである。したがって、配当については、配当性向で考えるのではなく、中長期的に安定的に増配していきたいと考えている。2011 年度の配当金については、中間配当 17 円を実施したが、期末配当は 1 円増配の 18 円とする予定である。

(平成 24 年 5 月 8 日・東京)