



あくなき創造で持続可能な社会を

サトーホールディングス株式会社

2017年3月期
決算説明資料

証券コード：6287

2017年5月11日



アジェンダ

I. 2016年度 実績

II. 中期経営計画

III. 2017年度 計画

Appendix

※

本資料の説明要旨では、2015年度（FY2015）を「前期」、2016年度（FY2016）を「当期」、2017年度（FY2017）を「次期」と表記します



I. 2016年度 実績



2016年度実績（総括）

売上微増、利益減少

- 売上：前年比 1%増収、営業利益：同 5%減益
- 国内事業： 増収増益、回復基調へ
貸倒引当金等で約4億円営業外費用計上
- 海外事業： 現地通貨ベースで前年比12%増収を
達成した一方、営業利益は同30%減益

- 当期は、前期比約1%増収、営業利益は約5%減少して計画を大きく下回って着地
- 国内事業は、増収増益で回復基調となった。特に下期よりベースビジネスが堅調に推移
- 営業外費用として、約4億円の貸倒引当金を計上（一過性）
- 海外事業は、現地通貨ベースで前期比12%増収。
一方営業利益は30%減少。要因詳細は後述



2016年度 連結業績

(単位：百万円)	FY2016	FY2015	増減	%
売上高	106,302	105,504	+797	100.8%
営業利益	6,104	6,455	▲350	94.6%
営業利益率	5.7%	6.1%	▲0.4pt	--
経常利益	5,426	6,119	▲693	88.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,221	3,687	▲466	87.3%
実効税率	39.9%	36.3%	+3.7pt	
EBITDA※	11,296	11,573	▲277	97.6%

2016年度 実績為替レート(期中平均)：USD…108.34円, EUR…118.74円 (15年度同為替レート：USD…120.14円, EUR…132.59円)

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・ 減価償却費 16年度：3,996百万円

15年度：3,941百万円

・ のれん償却費 16年度：1,195百万円 (ARGOX社745百万円, PRAXIOLAR社226百万円 他)

15年度：1,177百万円 (ARGOX社815百万円 他)

- 当期連結業績は掲載の通り。以下に具体的内容を詳しく説明する



四半期別 連結業績推移

(単位：百万円)



- 従来Q4に売上・利益を伸ばしてQ1で落込むという循環だったが、小瀧COOと共にこの構造を変えるべく施策を推進中
- 当期は、特にQ4において海外事業が低迷。連結では売上に対して利益伸長が限定的



FY2016 : 営業利益ギャップ

通期修正計画 7,500 百万円 vs 実績 6,104 百万円

(単位: 百万円)	修正計画	実績	GAP	<ご参考> YoY
1. 国内事業	4,600	4,331	▲268	+524
2. 海外事業	2,800	1,633	▲1,166	▲976
連結消去	100	139	+39	+100
<主な要因>				
		北米販社	▲312	▲56
		OKIL (ロシア)	▲263	▲288
		欧州販社	▲217	+71
		ARGOX (台湾)	▲207	▲59
		アジア販社	▲142	▲100
		過年度修正	▲62	▲62

- 国内事業の営業利益は、前期比で増益、計画に対しては未達
- この中には次期から独立セグメントとした「素材事業」に含まれるDataLase社の買収費用等、国内ベース事業に関わらない費用も含まれており、実質は計画近辺に着地
- 海外事業の営業利益は、前期比で大きく減益、また計画に対しても大きく未達
- 主な要因としては、北米販社、プライマリーラベル専業子会社OKIL (ロシア)、欧州販社、ローエンドプリンター製造子会社ARGOX (台湾)、アジア販社、過年度修正
- 過年度修正はインドネシアとドイツで遅れていた現地の会計監査の指摘により発生。主な内容は退職給付金等の追加計上



連結 営業利益前年との比較

(単位：百万円)



- 営業利益の前期比較分析は、各セグメントの箇所で詳述する



国内

- リテール以外の全ての市場で増収を達成
- 戦略機を含む産業向けメカトロ製品の順調な拡販とサプライの原価低減により、粗利率改善

(単位: 百万円)	FY2016			FY2015			前年 通期比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
メカトロ売上	11,524	13,612	25,136	11,838	12,825	24,664	101.9%
サプライ売上	20,601	21,637	42,238	20,470	20,989	41,460	101.9%
外部売上高 計	32,125	35,249	67,375	32,309	33,815	66,124	101.9%
粗利額	14,731	16,211	30,943	14,275	15,789	30,064	102.9%
粗利率 (外売)	45.9%	46.0%	45.9%	44.2%	46.7%	45.5%	+0.5pt
営業利益	1,465	2,866	4,331	921	2,885	3,806	113.8%
営業利益率	4.6%	8.1%	6.4%	2.9%	8.5%	5.8%	+0.7pt



- 国内事業は、売上高が前期比約2%伸長
- サプライ売上は、ここ数年景気低迷により前年度を下回る傾向にあったが、当期は反転し約2%増収
- 粗利率・額ともに増加し、これらの結果、営業利益は前期比約14%増となり、きわめて順調に推移
- 次期はQ1で収益が落込まないよう足元を固めている



国内 市場別売上高推移

■：メカトロ ■：サプライ ▲：売上計

(単位：百万円)



- 市場別にみると、リテール以外はハード・サプライともに増収傾向
- 尚、成長しているEコマース関連事業は、継続性の観点からロジスティクス（一部顧客はFA）に分類
- 店舗型リテールは引続き弱含みではあるが、RFIDを活用して巻き返しを図る
- それ以外の市場は上昇トレンドにあるため、これを維持すべく「ソリューション」を軸に事業を展開する



国内 営業利益前年との比較

(単位：百万円)



- 国内事業の営業利益は前期38億円から当期43億円まで戻したが、過去最高レベルには達していない
- 基本的にはITシステムの償却負担増等の販管費増を、売上・粗利要因の増加で吸収

- 営業減益主要因：ACHERNAR（顧客在庫調整）、工場（移転価格ポリシーの適用）、OKIL（為替・在庫処分）、SATO GLOBAL SOLUTIONS（開発費増）

(単位：百万円)	FY2016			FY2015			前年 通期比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
売上高	18,957	19,969	38,926	19,571	19,808	39,379	98.8%
粗利額	7,305	7,397	14,703	8,017	7,877	15,895	92.5%
粗利率（外売）	38.5%	37.0%	37.8%	41.0%	39.8%	40.4%	▲2.6pt
営業利益	1,103	529	1,633	1,259	1,350	2,609	62.6%
営業利益率	5.8%	2.7%	4.2%	6.4%	6.8%	6.6%	▲2.4pt

※除くPRAKOLAR FY2016 売上：37,522百万円 営業利益：1,555百万円
FY2015 売上：39,031百万円 営業利益：2,584百万円



- 海外事業は、為替影響を除くと売上が前期比約12%増、営業利益が約30%減
- 営業減益の主な要因：
 - プライマリーラベル専業子会社ACHERNAR（アルゼンチン）において、景気低迷により同社の最大顧客からの発注がほぼ停止
 - マレーシア及びベトナムのハードウェア工場において、移転価格ポリシーに則った日本との仕切り価格変更により減益。同ポリシーに沿って今後も継続性・透明性をもって進める
 - OKIL（ロシア）は、為替影響により営業利益段階で減益だが、売上・経常利益・当期純利益は増加（現地通貨ベース）。売上はユーロ建・コストは主にルーブル建のため、当該通貨間変動が営業利益に影響。事業自体は堅調に推移
 - SATO GLOBAL SOLUTIONS（米国）は、デジタルソリューションに関わる開発コストの収益化に時間を要している。次期4月にベータバージョンが完成。同下期のロールアウトに向け、API開発と多言語対応を推進



海外 営業利益前年との比較 (P/L要因別)

(単位：百万円)



- 海外営業利益の前期比較要因分析は、P/L項目別では分かり難いため、地域・事業別に次頁で説明する



海外 営業利益前年との比較 (地域・拠点別)

(単位：百万円)



- 海外事業の営業利益は、前期26億円から当期16億円へと大きく減益
- 最大の要因はプライマリーラベル子会社。ACHERNARとOKILの減益
- 為替影響は約マイナス2億円。但し、国内の仕入れにおけるプラス影響の方が大きいため、連結ベースでプラス
- 海外全体をみると大きく減益となっているが、戦略機CLNXの順調な拡販に代表されるようにベースビジネスは堅調



配当について

- ◆ 2016年度年間配当は前年度より5円増配し、60円を予定。
- ◆ 2017年度年間配当は前年度より5円増配し、65円を予定。



	15年度	16年度	17年度(計画)
EPS	110円	96円	107円
ROE	7.1%	6.2%	6.7%
(参考) 配当性向	50%	62%	61%

14

- 当期及び次期の配当は、それぞれ年間5円増配を計画

II. 中期経営計画

15

- 新中計経営計画（以下、新中計）では、2017年度から2021年度までの5年間、どのように経営資源を集中させるかがメインポイント

自動認識ソリューション事業で世界No.1になること。

変わりゆく社会から必要とされ続け、最も信頼される会社になること。

IoT・AI・SNS・自動化が進み、私たちの生活が大きく変わり始めている今、サトーが追求するのは、人・モノ・情報の『最後の1cm®』をつなぎ、「正確・省力・省資源・安心・環境・感動」という価値を生み出して、人々に実感してもらうことです。

その実現のため、自動認識技術と素材革命を融合させ、新しい次元のビジネスモデルを創造します。

- ビジョンの基本部分を変えていない。事業ドメインの「自動認識ソリューション」において、最大プレーヤーを目指すのではなく、世界のお客様から最も信頼される企業になることが目標
- デジタルトランスフォーメーションや自動化が進み、現場の生産性向上が急務。特に日本においては人手不足が顕在化しているため、人手に頼らない生産性向上が現場で求められている
- サトーは自動認識技術を用いて、お客様の現場で人・モノ・情報の「最後の1マイル」の中の『最後の1cm』をつなぎ、「正確・省力・省資源・安心・環境・感動」という生産性向上に資する価値を創造し提供
- 新中計より「感動」という価値を追加。これは先般完全子会社化したDataLase社の「インライン・デジタル・プリンティング（IDP）ソリューション」と、5年前より取組んでいる燃焼時にCO2を削減する技術「エコナノ」を事業化することで、他社にはないソリューションを展開し、「感動」という価値も提供していくということ
- 自動認識技術と素材革命でシナジーを起こし、私たちの立ち位置を強化していく



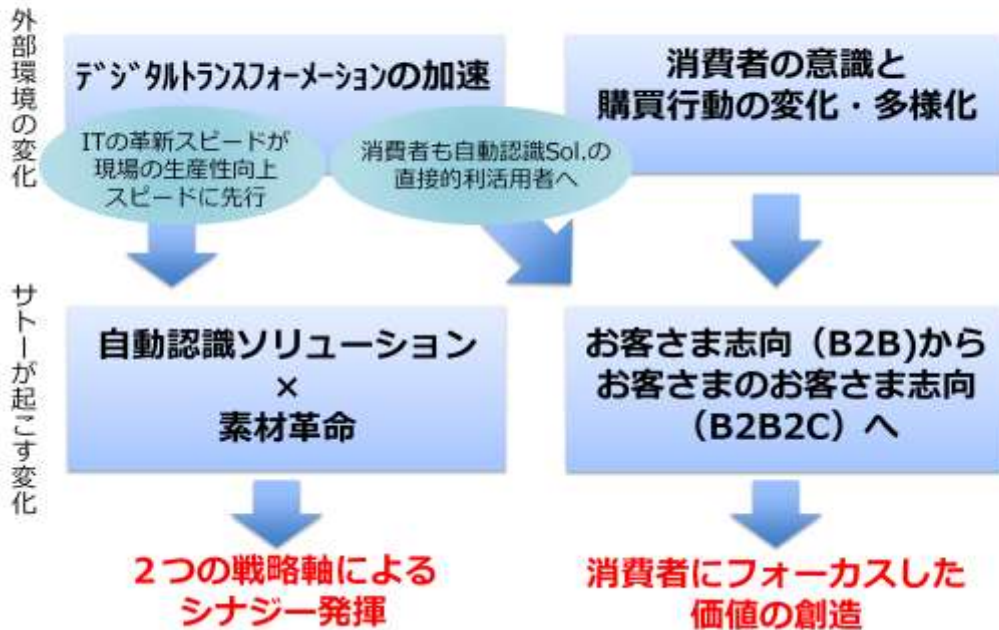
経営目標

自動認識ソリューション事業の収益力強化と新素材事業の黒字化（FY19）を達成し、グループとして持続可能な成長力と収益基盤を確立すること

	<u>FY2016</u>	<u>FY2021</u>
■ 売上高（単位：百万円）	106,302	160,000
■ 海外比率	36.6%	50%
■ 営業利益率	5.7%	12%
■ EBITDAマージン	10.6%	15%
■ ROE	6.2%	16%

- 新中計における具体的な経営目標は掲載の通り
- 自動認識ソリューション事業の収益強化が一つ目の軸
- 当期よりスタートした新素材事業（二つ目の軸）は、次期及び2018年度には先行投資（主に研究開発費）を行うため営業損失を見込むが、2019年度には単年度営業黒字化（のれん償却後）を目指す
- 経営指標の目標値について現中計との間に大きな変更はないが、最終年度を2020年度から2021年度とした。IDPのフルカラー技術を2020年度（東京オリンピックの年）に本格的にロールアウトするため、1年後ろ倒しとした
- 今のモノクロ技術ではできない様々な事業展開が、フルカラー化により可能となる。この段階で大きな収益貢献を見込む

本中期経営計画が目指すもの



- 外部環境の変化として、まずデジタルトランスフォーメーションの加速がある
 - メインフレームからクライアントサーバー、そしてクラウド、最近ではSNS、IoT、AIなどへと進化を遂げている。この流れでITの革新スピードにリアルな現場の生産性向上が追い付けなくなり、そこに働き方や人手不足、生産性といった諸問題が顕在化
 - 同時に、ほとんどすべての消費者がスマホをはじめとするスマートデバイスを持つようになり、これらはバーコードやQRコード、NFCや今後出てくる自動認識技術を読み込むことができるため、消費者も自動認識ソリューションの直接的な利活用者となる
- また消費者の意識と購買行動の変化・多様化という外部環境の変化もある
- これらを受けてサトーが起こす変化
 - 自動認識ソリューションと素材革命という2つの軸を堅持し、シナジーを起こしていく
 - サトーはこれまでB2Bのお客様（企業）に価値を提供してきたが、今後もB2B企業ではあるもののお客様の先にいる消費者のニーズをとらえて、それを反映した形でお客様に価値提案できる企業を目指す

自動認識ソリューション

① 日本事業

DCS & Labeling + ONEでソリューション事業を強化する

➡利益率強化

② 海外事業

DCS & Labelingとエンドユーザー志向ビジネスに集中する

➡原点回帰

素材革命

③ 新素材事業

世界唯一の素材革命を事業化し、自動認識ソリューションとのシナジーと新たな顧客価値を創造する

➡新コア事業確立

④ **ゲームチェンジャー**：ゲームを変える顧客志向イノベーションを起こし、事業化する

➡差別優位確立

⑤ **グループ全体最適**：グローバル経営の全体最適（Operational Excellence）を実現する

➡持続可能な経営体制確立

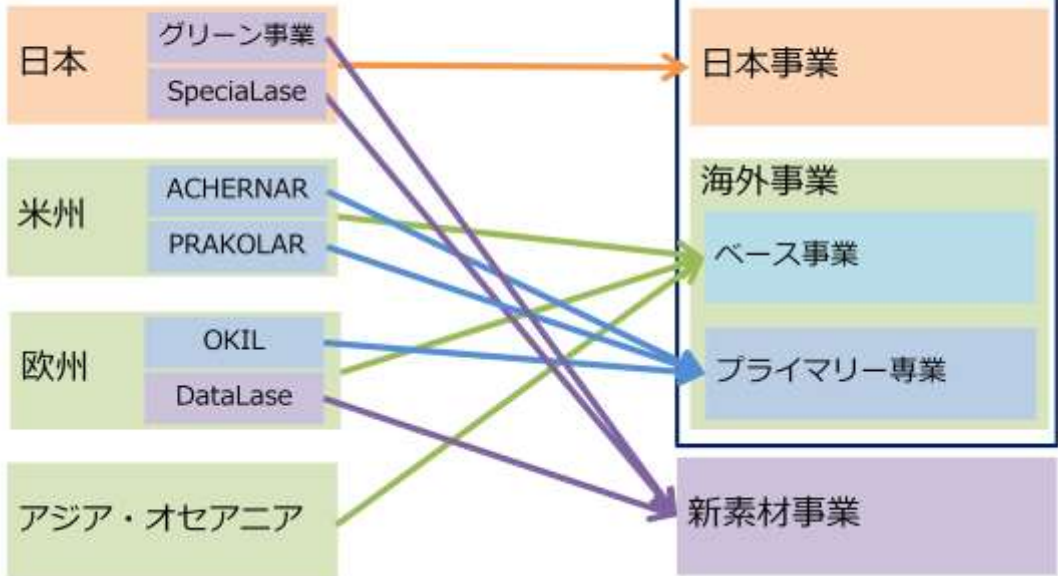
- 日本事業の狙いは、ソリューション事業の推進による利益率の強化。すなわち物量を増やしたりマーケットシェアをとっていくことが目標ではなく、お客様の真のニーズ・課題を捉え、提供価値を増大させることで利益率を強化していく
- 海外は未だサトーのビジネスモデルが浸透し切っていない。原点回帰して日本事業の基本を海外にも展開する
- 素材革命は、新たな中核事業として立ち上げ、2020年度以降、大きく成長させる



セグメントの組み換え

～FY2016（地域別）

FY2017～（事業別）



- 次期よりセグメントの組み換えを行う。当面は継続性確保の観点から旧セグメントと新セグメントに基づく並行開示を予定



セグメント別 目標

(単位：百万円)

	FY2016 (実績)	FY2017 (計画)	FY2019 (計画)	FY2021 (計画)
① 日本事業				
売上高	67,283	69,000	72,500	75,000
営業利益	4,571	4,700	6,100	7,500
② 海外事業				
売上高	38,926	44,000	53,500	65,000
営業利益	1,633	3,000	5,400	6,800
③ 新素材事業				
売上高	92	500	4,000	20,000
営業利益	▲240	▲1,700	0	4,700
連結				
売上高	106,302	113,500	130,000	160,000
営業利益	6,104*	6,000	11,500	19,000
営業利益率	5.7%	5.3%	8.8%	12%

*連結消去139百万円を含む

21

- 当期の営業利益について、新セグメントベースでは新素材事業が2.4億円の営業赤字。旧セグメントではこの大部分が日本事業に含まれていた。よって日本事業の営業利益実力値は約46億円
- 次期の海外事業においては、当期の一過性損失がほぼ解消できると見込んでいる
- 次期の自動認識事業（国内＋海外）の営業利益は77億円と過去最高となる計画
- 新素材事業では、のれん償却と研究開発費の計上により17億円の営業赤字を見込む

ポイント：DataLase社買収、各種リスク要因をより保守的に織り込む

新中期経営計画（営業利益）

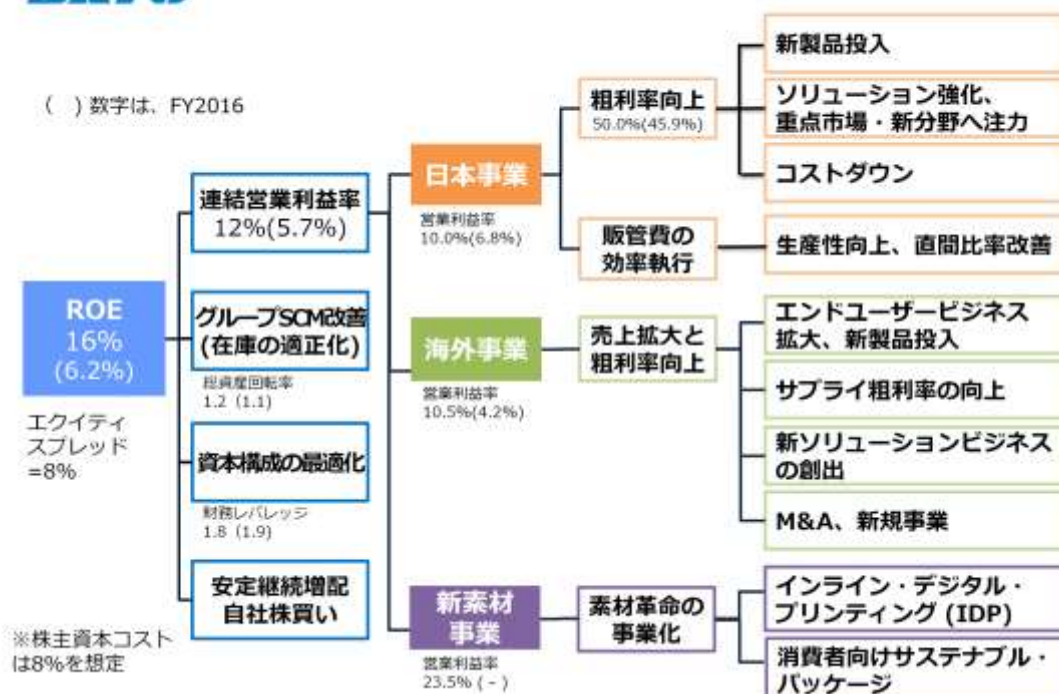


- 左上の棒グラフの通り、新素材事業は2019年度に黒字化し、2020年度から営業利益貢献の計画
- 2021年度には、190億円の連結営業利益に対して、新素材事業の寄与が47億円となる計画



資本生産性向上のロードマップ（FY2021）

() 数字は、FY2016



- 3つの事業から派生している右側のアクションプランが、新中計の5つの戦略
- これまでは先進国での事業の比率が高かったことから、現中計では資本コストを7%に設定。新中計では、新興国の割合が増えてきたこと、IDPが新たに加わったことにより、資本コストを8%に見直し

III. 2017年度 計画



2017年度連結業績計画

(単位：百万円)	FY2017	FY2016	増減	
	(計画)	(実績)		%
売上高	113,500	106,302	+7,197	106.8%
営業利益	6,000	6,104	▲104	98.3%
経常利益	5,900	5,426	+473	108.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,600	3,221	+378	111.8%
EBITDA ※	11,600	11,296	+303	102.7%

※ 2017年度想定レート：USD… 110円， EUR… 120円
2016年度実績レート：USD…108.34円， EUR…118.74円

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

- 次期は、過去最高の売上高を計画
- 営業利益は新素材事業の先行投資とのれん償却を加味し、初めて前年度比減益の計画



2017年度の主な改善取り組み

営業利益

FY2016

FY2017
(計画)

(単位：百万円)

ARGOX	➢ 遅延大口商談の実現 ➢ 前期のれん一部減損による同償却負担減享受	▲308 ➤ +200 (+508)
SGS	➢ デジタルソリューション： ✓ 上期ベータ版完成・商品化 ✓ 下期ロールアウト	▲750 ➤ ▲450 (+300)
海外プライマリー イマリー 専業	➢ 顧客接点の強化 ➢ 製品品質・生産性向上とパッケージ等の新分野を開拓	+325 ➤ +600 (+275)

74

- ARGOXについては、2016年4月に持株会社専務執行役員の山田をトップに据え改革を実行。想定以上に時間を要しているが、解決すべき課題が明確化されつつあるので、これらに注力していく
- 同時にのれんの一部（約5.8億円）を減損。残りの償却期間（2年）は負担減となり、直接的な増益効果となる
- 次期は約3億円の償却負担減と、大口OEM商談の実現とベースビジネスの拡大効果による約2億円を合わせ、計画の達成を見込む
- SGSは4月のベータバージョン完成を受け、5月以降はAPIの開発や多言語対応（含：日本語版）を進めて下期にロールアウトを計画
- これはクラウドでお客様にデジタルソリューションを提供する課金モデル（サトーにとっては新たなスタイル）のため、売上・利益は一気に伸びない。よって本格的な黒字転換は2018年度
- これら3つの取り組みを合計すると、約11億円の増益要因となる



セグメント別 売上高・営業利益

(単位：百万円)	FY2017	FY2016	増減	
	(計画)			%
国内事業				
売上高	69,000	67,283	1,716	102.6
営業利益	4,700	4,571	128	102.8
海外事業				
売上高	44,000	38,926	5,073	113.0
営業利益	3,000	1,633	1,366	183.7
新素材事業				
売上高	500	92	407	543.3
営業利益	▲1,700	▲240	▲1,459	-

- 次期は、海外事業において約14億円の営業増益を計画。このうち約11億円が前述のARGOX、SGS、海外プライマリー専業の増益によるもので、残りはベースビジネスの伸長で埋め、達成を見込む

Appendix



北米

- SAL : 大ロラベルビジネス拡大による大幅増収・粗利率低下
- SGS : デジタルソリューション・ベータ版完成へ経営資源を集中投下

除く為替影響
売上高 120.9%

(単位: 百万円)	FY2016			FY2015			前年 通期比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
売上高	5,319	5,326	10,646	4,404	5,358	9,762	109.1%
粗利額	1,421	1,423	2,845	1,353	1,509	2,862	99.4%
粗利率 (外売)	26.7%	26.7%	26.7%	30.7%	28.2%	29.3%	▲2.6pt
営業利益	▲2	▲60	▲62	▲34	28	▲5	--
営業利益率	▲0.1%	▲1.1%	▲0.6%	--	0.5%	▲0.1%	▲0.5pt





南米

除く為替影響
売上高 125.9%
営業利益 37.0%

➤ ACHERNAR: 最大顧客への販売延伸で減収減益。PRAKOLAR: 買収効果で増収寄与

(単位: 百万円)	FY2016			FY2015			前年 通期比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
売上高	1,460	1,473	2,933	1,320	1,542	2,862	102.5%
粗利額	562	561	1,124	501	768	1,270	88.5%
粗利率 (外売)	38.5%	38.1%	38.3%	38.0%	49.9%	44.4%	▲6.1pt
営業利益	83	62	146	122	346	469	31.1%
営業利益率	5.7%	4.3%	5.0%	9.3%	22.5%	16.4%	▲11.4pt

※除くPRAKOLAR FY2016 売上: 1,528百万円
FY2015 売上: 2,514百万円

営業利益: 68百万円
営業利益: 445百万円





欧州

- 販社：現地通貨ベースで増収、販管費増と過年度修正を吸収して増益
- OKIL：為替と一過性コスト増が主因で大幅減益

※除く為替影響
売上高 109.0%
営業利益 76.9%

(単位：百万円)	FY2016			FY2015			前年 通期比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
売上高	5,977	6,548	12,525	6,747	6,353	13,101	95.6%
粗利額	2,293	2,347	4,640	2,557	2,457	5,014	92.5%
粗利率（外売）	38.4%	35.8%	37.1%	37.9%	38.7%	38.3%	▲1.2pt
営業利益	424	160	584	417	418	836	69.9%
営業利益率	7.1%	2.4%	4.7%	6.2%	6.6%	6.4%	▲1.7pt

※除くOKIL FY2016 売上：7,306百万円 営業利益：347百万円
FY2015 売上：7,645百万円 営業利益：311百万円





アジア・オセアニア

- 移転価格ポリシーの適用とインドネシア販社の低迷等により粗利率低下
- ARGOS : 主に大口OEM商談の延伸により売上・利益とも減少

除く為替影響
売上高 104.2%
営業利益 84.4%

(単位: 百万円)	FY2016			FY2015			前年 通期比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
売上高	6,199	6,621	12,821	7,098	6,554	13,652	93.9%
粗利額	3,028	3,065	6,093	3,605	3,141	6,746	90.3%
粗利率 (外売)	48.8%	46.3%	47.5%	50.8%	47.9%	49.4%	▲1.9pt
営業利益	598	366	965	753	556	1,309	73.7%
営業利益率	9.7%	5.5%	7.5%	10.6%	8.5%	9.6%	▲2.1pt





【本資料ご利用にあたっての注意事項】

- ・本資料に記載の内容は全て2017年5月現在の情報をもとに作成したものです。・本資料に記載の内容は予告なく変更することがあります。
- ・本資料で利用される商標、ロゴ、権利に関する権利は、弊社またはそれぞれの権利の持主者に帰属します。
- ・本資料の内容に関する一切の権利につきましては弊社に帰属し、本資料の全部または一部を弊社の同意による事前の承認なしに転載または複製することを固くお断り致します。

www.sato.co.jp