

# サトーホールディングス株式会社

2018年3月期 決算説明資料

証券コード：6287

## アジェンダ

- I. 2017年度実績
- II. 中期経営計画
- III. 2018年度計画

Appendix

※ 本資料の説明要旨では、2016年度（FY2016）を「前期」、2017年度（FY2017）を「当期」、2018年度（FY2018）を「次期」と表記します

# I. 2017年度実績

## 決算ハイライト

連結で増収・増益。ただし、一部海外グループ会社の赤字により営業利益率が悪化

自動認識ソリューション事業 ▶ 過去最高益を達成

日本：持続可能な収益基盤が定着

海外：一部に課題残るも、増収増益で回復基調が継続

素材事業 ▶ 研究開発計画が一部期ずれし、費用は計画比抑制

- 当期は一部営業赤字の海外子会社があったものの、連結では増収増益で終わることができた
- 特に自動認識ソリューション事業で過去最高益を達成できたことは、非常に嬉しく思っている
- 日本事業は過去2年間さまざまな取組みを進めてきた。その結果、当期は「好調で終わった」のではなく「好調を維持する力がついてきた」と捉えている
- 海外事業については、一部営業赤字の子会社があるものの、全体としてはベースビジネスを中心に回復基調を維持できた
- 素材はDataLase社における研究開発費の消化が一部次期に期ずれし、結果として費用が抑制された



## 事業セグメント別売上高及び営業利益

		FY2017	FY2016	前年比	
				除く為替	
自動認識 ソリューション事業	売上高	113,068	106,210	106.5%	104.5%
	営業利益	7,697	6,221	123.7%	121.4%
日本	売上高	70,482	67,283	104.8%	104.8%
	営業利益	5,831	4,571	127.5%	126.7%
海外	売上高	42,585	38,926	109.4%	104.0%
	営業利益	1,865	1,650	113.1%	106.7%
素材事業	売上高	315	92	342.6%	342.6%
	営業利益	▲1,426	▲240	--	--
連結 (消去後)	売上高	113,383	106,302	106.7%	104.7%
	営業利益	6,249	6,104	102.4%	100.1%

- セグメント別に見ると、自動認識ソリューション事業は、国内・海外ともに増収増益で終わることができた
- 同事業で過去最高の営業利益約77億、前年比約24%増加を達成できたことは、大きな成果と捉えている
- 2018年2月9日に発表した連結営業利益の上方修正目標62億円を上回ることができた

## 連結業績

(単位：百万円)

	FY2017	FY2016	増減	%
売上高	113,383	106,302	+7,081	106.7%
営業利益	6,249	6,104	+144	102.4%
営業利益率	5.5%	5.7%	▲0.2pt	--
経常利益	5,888	5,426	+462	108.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,074	3,221	+853	126.5%
実効税率 ※1	39.5%	39.9%	▲0.5pt	
EBITDA ※2	11,814	11,296	+518	104.6%

FY17 実績為替レート (期中平均) : 110.85円/USD, 129.65円/EUR (FY16 同為替レート : 108.34円/USD, 118.74円/EUR)

※1 実効税率 : FY17 は、Argox社のれん追加減損やDataLase社等一部グループ会社赤字の影響により高止まり

※2 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY17 : 4,307百万円

・のれん償却 FY17 : 1,258百万円 (DataLase社 625百万円 他)

FY16 : 3,996百万円

FY16 : 1,195百万円

- 経常利益は、上方修正目標の59億円をほぼ達成することができた
- 一方当期純利益は、目標45億円に対して未達で終わった。詳細は次ページで説明する

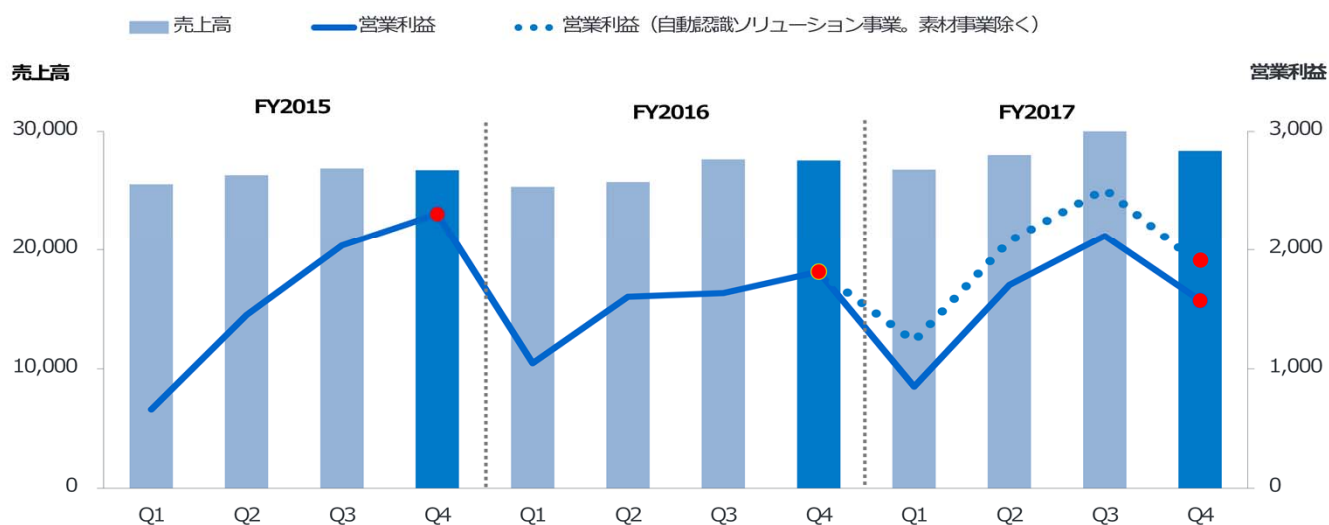
## 特別利益・特別損失

		主な要因
<b>特別利益</b>	<b>2,835</b>	
固定資産売却益	2,835	旧本社ビル、マレーシア工場
<b>特別損失</b>	<b>2,229</b>	
事業再編損	929	SGS社、スペシャレース社
減損損失	656	Argox社、SGS社
債務保証引当金繰入額	350	RFID事業の協業先
固定資産売却損	171	国内社員寮
固定資産除去損	122	海外生産設備

- 当期の特別利益・特別損失はネットで約6億円の利益となった
- しかしQ4だけ取り出すと、ネットで約10億円の損失となった
- 理由は記載の通り。特にSGS社の事業再編損、減損損失が大きく影響した
- SGS社とは2015年にソリューションビジネスをグローバルに展開することを目的に、米国フロリダに設立したソフトウェア開発会社である
- 同社が手掛けているリテール向けデジタルソリューションの開発が計画よりも2年遅延しており、その結果大きな赤字が3期続いている
- 今回、会社を清算することで重荷となっている高コスト体質から脱却して身軽になり、この付加価値の高いデジタルソリューションをどう商業化していくか選択肢を増やす
- 以上が、当期純利益目標未達に終わった背景である

## 四半期別連結業績推移

(単位：百万円)



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

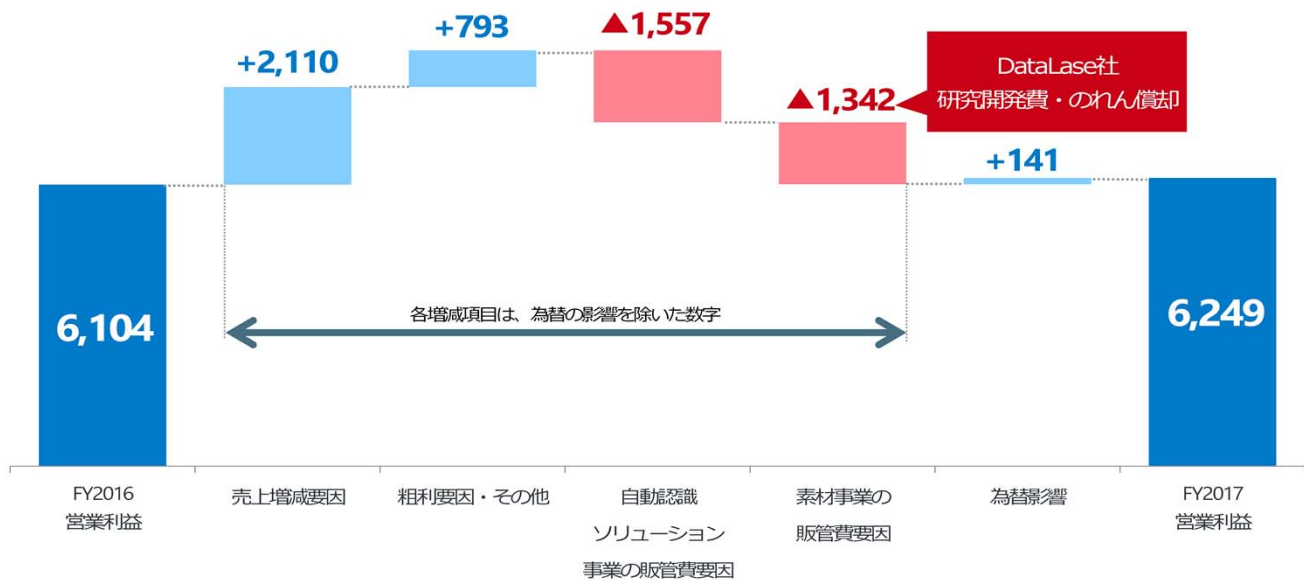
8



- 当期は従来の傾向に反してQ3比でQ4の営業利益が低下しているが、これは減収が主な要因
- 主にQ3業績が非常に好調であったことと、Q4は国内の天候不順などがサプライの売上げを押し下げた
- 加えてQ4は、社員への還元や海外在庫の除却の影響もあった

## 連結営業利益 前年との比較

(単位：百万円)



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

9



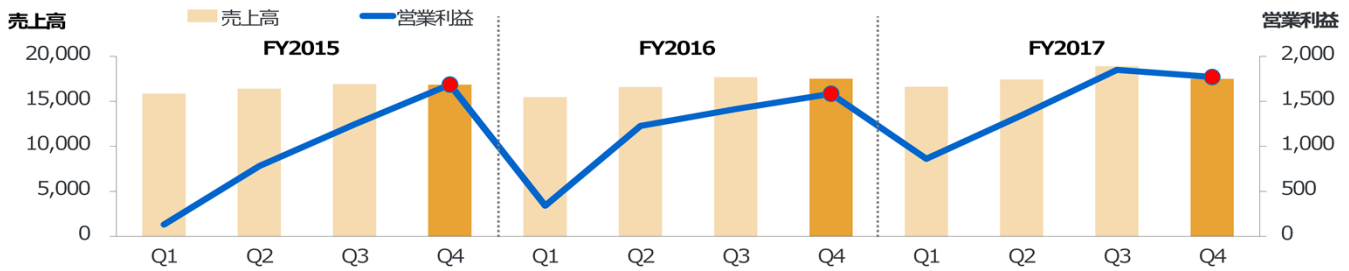
- 自動認識ソリューション事業の販売管理費の主な増加要因は、国内での人件費やITコストの経費など戦略にひも付いた意図的な費用の増加によるもの
- 素材事業の販売管理費増加要因は、ほぼ全てDataLase社の研究開発費と買収に伴うのれん償却負担増によるもの

(単位：百万円)

## 自動認識ソリューション事業（日本）

全ての市場でビジネスが底堅く推移し、増収増益  
主にメカトロ好調により、営業利益率が1.5ポイント改善

	FY2017			FY2016			通期 前年比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
メカトロ売上	12,920	14,644	27,564	11,524	13,608	25,132	109.7%
サプライ売上	21,138	21,779	42,917	20,552	21,598	42,150	101.8%
<b>外部売上高計</b>	<b>34,058</b>	<b>36,423</b>	<b>70,482</b>	<b>32,076</b>	<b>35,206</b>	<b>67,283</b>	<b>104.8%</b>
粗利額	16,455	17,440	33,896	14,729	16,205	30,934	109.6%
粗利率（外売）	48.3%	47.9%	48.1%	45.9%	46.0%	46.0%	+2.1pt
<b>営業利益</b>	<b>2,208</b>	<b>3,623</b>	<b>5,831</b>	<b>1,570</b>	<b>3,001</b>	<b>4,571</b>	<b>127.5%</b>
営業利益率	6.5%	9.9%	8.3%	4.9%	8.5%	6.8%	+1.5pt



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

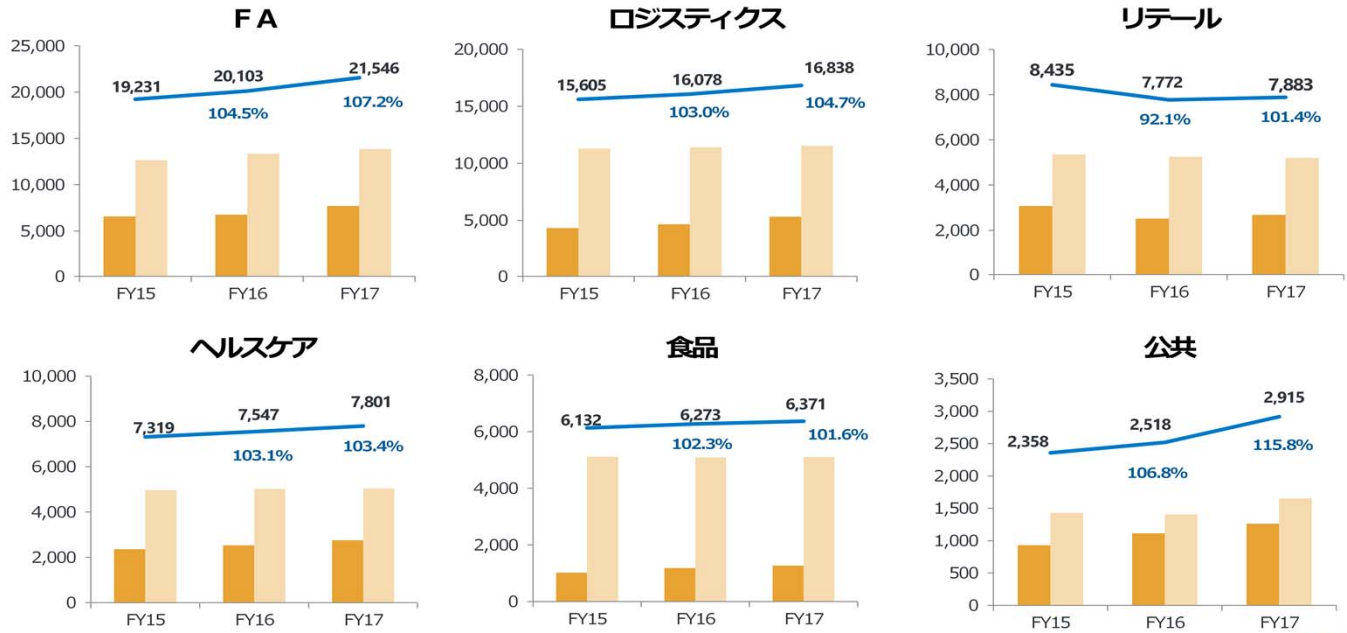
10



- 日本事業では全ての市場で伸長し、増収・大幅増益となった。好調な外部環境の影響もあるが、我々の取組みが着実に成果につながったことが背景としてある
- 中でも過去2年間取組んできたメカトロ商品、特にプリンタの拡販戦略が奏功し、営業利益率を前年比1.5ポイント押し上げた

## 自動認識ソリューション事業（日本）市場別売上高推移

■：メカトロ ■：サプライ —：売上計（%は前年比）



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

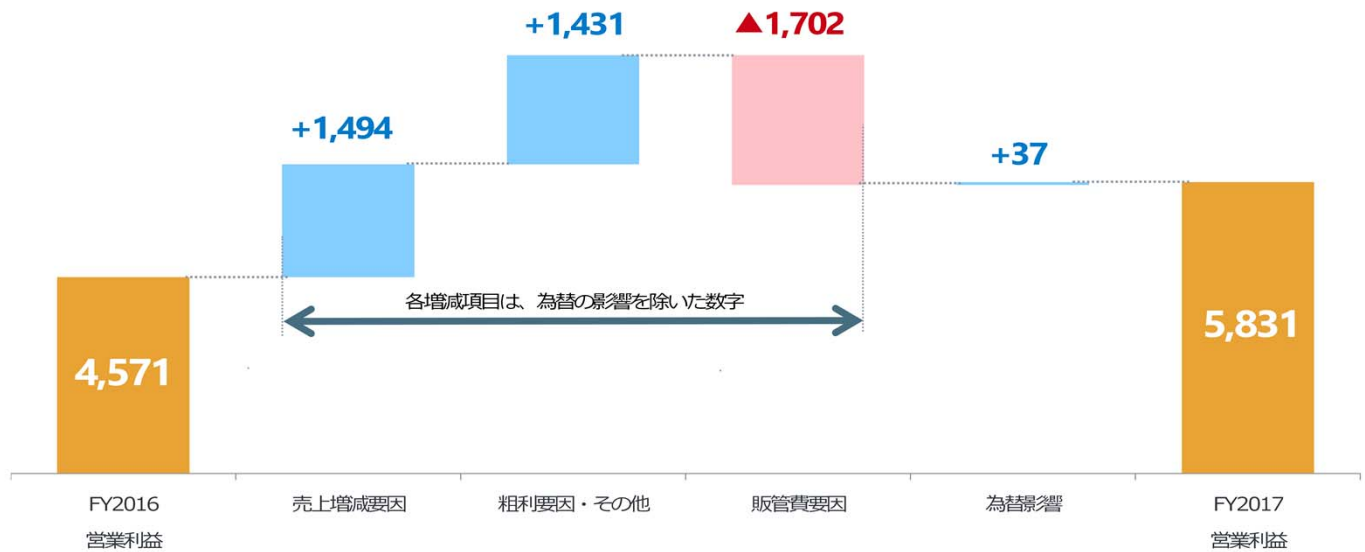
11



- 全ての市場において人手不足が課題となっており、自動化・効率化ニーズが高まっている。食品市場においては、トレーサビリティへのニーズの高まりも追い風となっている
- その中で、当期はFA、ロジスティクス、ヘルスケア、公共で大きな成果を出すことができた
- リテールにおいても、前期より注力してきたRFIDやEC市場への取組み強化が少しずつ成果となって表れてきている

## 自動認識ソリューション事業（日本） 営業利益 前年との比較

(単位：百万円)



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

12



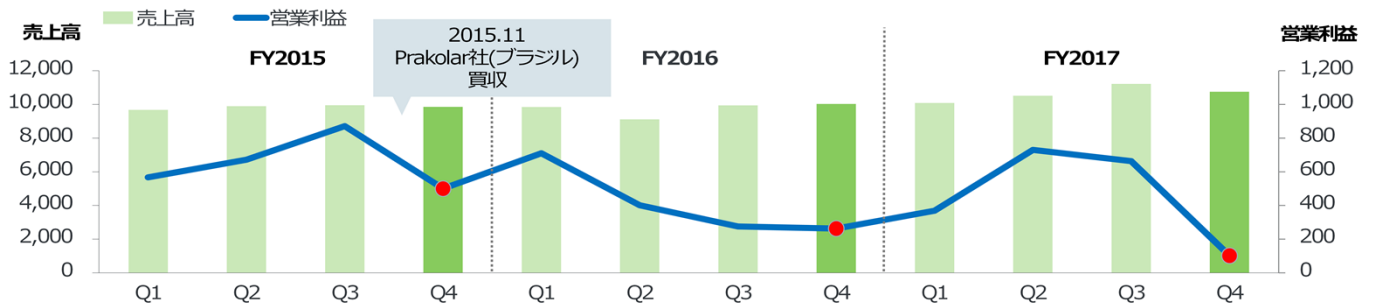
- 日本事業営業利益の前年比較で特に強調したいポイントは粗利増加要因である。利益率が相対的に高いメカトロ商品の売上増が寄与した
- 販管費増加要因には前述の人件費やITコストの他に、売上に連動するコスト増が4億円弱含まれている



## 自動認識ソリューション事業（海外）

一部に課題残るも、好調なベース事業が、苦戦するプライマリー専業をカバーし、増収増益

	FY2017			FY2016			通期前年比	
	1H	2H	通期	1H	2H	通期		除く為替
売上高	20,604	21,980	42,585	18,957	19,969	38,926	109.4%	104.0%
粗利額	7,797	8,056	15,853	7,310	7,414	14,724	107.7%	--
粗利率（外売）	37.8%	36.7%	37.2%	38.6%	37.1%	37.8%	▲0.6pt	--
営業利益	1,099	766	1,865	1,112	538	1,650	113.1%	106.7%
営業利益率	5.3%	3.5%	4.4%	5.9%	2.7%	4.2%	+0.1pt	--



13



- 海外事業では一部課題はあるが増収増益となった
- 当期Q4で営業利益が減少した主な要因は、SGS社の研究開発費の増加である
- SGS社が開発しているリテール向けデジタルソリューションはグローバルで販売予定だったため、日本でその開発費を負担する前提で未払い計上していた。今回の会社清算に伴い、同社の負担として付け戻した。連結ベースではニュートラルである

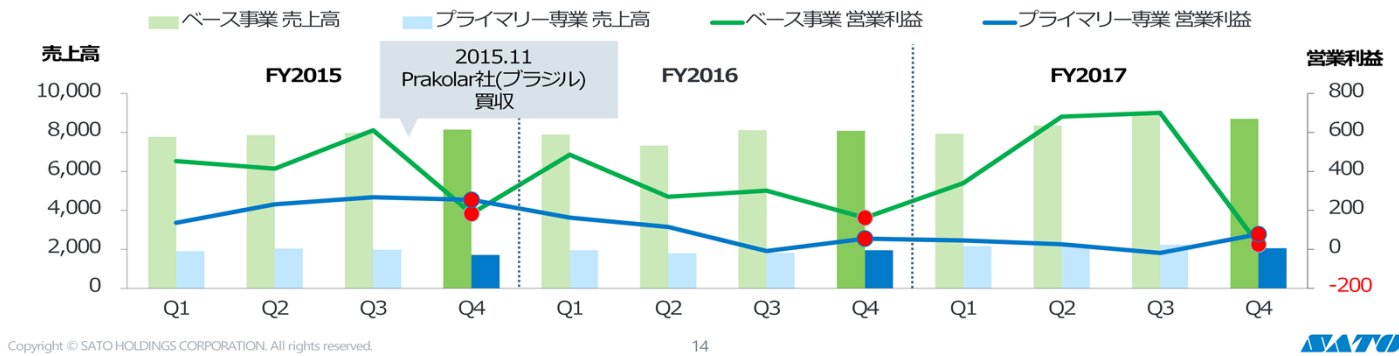
(単位：百万円)

## 自動認識ソリューション事業（海外-内訳）

ベース事業：米州、アジア・オセアニアは増収増益。欧州は増収減益

プライマリー事業：為替影響と事業拡大のための生産能力拡張投資により、Okil社で減益

		FY2017			FY2016			通期前年比	
		1H	2H	通期	1H	2H	通期	除く為替	
ベース事業	売上高	16,281	17,683	33,964	15,217	16,193	31,411	108.1%	103.3%
	営業利益	1,022	726	1,749	756	464	1,221	143.3%	134.9%
プライマリー事業	売上高	4,323	4,297	8,620	3,739	3,776	7,515	114.7%	107.0%
	営業利益	72	58	131	279	45	325	40.3%	39.7%
海外消去	営業利益	4	▲19	▲15	76	27	103	--	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

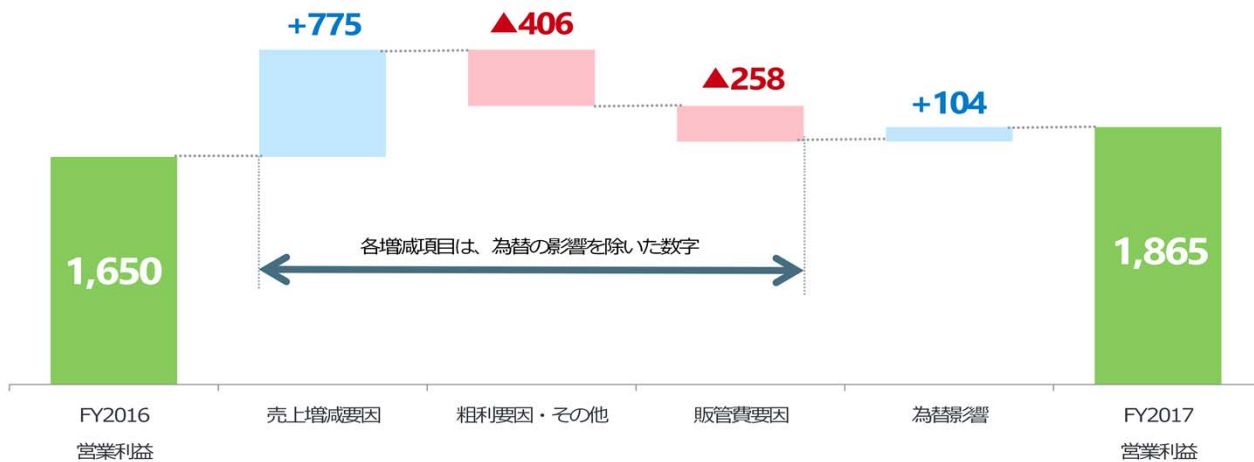
14



- 海外事業の内訳でベース事業は、米州、アジア・オセアニアは増収増益。欧州は増収減益となった
- プライマリー事業は増収・大幅減益。OKILの為替影響と事業拡大のための先行投資負担が主な要因である

# 自動認識ソリューション事業（海外） 営業利益 前年との比較

(単位：百万円)



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

15

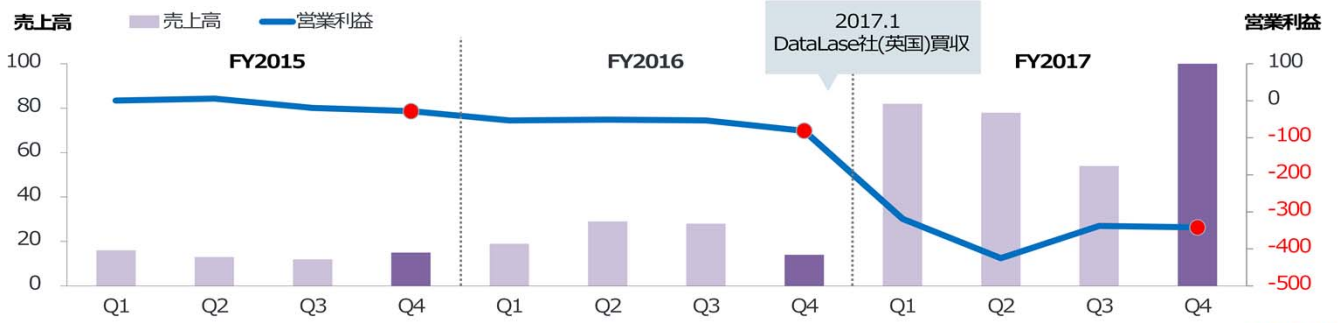


- 海外事業営業利益の前年比較で粗利減少要因の約90%が、Okil社の事業拡大投資によるもの。次期以降、本投資をしっかり成果につなげていく所存である

# 素材事業

DataLase社（FY2017より連結）の研究開発計画が一部期ずれし、費用は計画比抑制

	FY2017			FY2016			通期前年比
	1H	2H	通期	1H	2H	通期	
売上高	160	155	315	48	43	92	342.6%
粗利額	120	113	234	7	71	78	298.3%
粗利率（外売）	75.5%	73.3%	74.4%	15.1%	165.4%	85.5%	▲11.1pt
営業利益	▲745	▲681	▲1,426	▲104	▲135	▲240	--
営業利益率	--	--	--	--	--	--	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

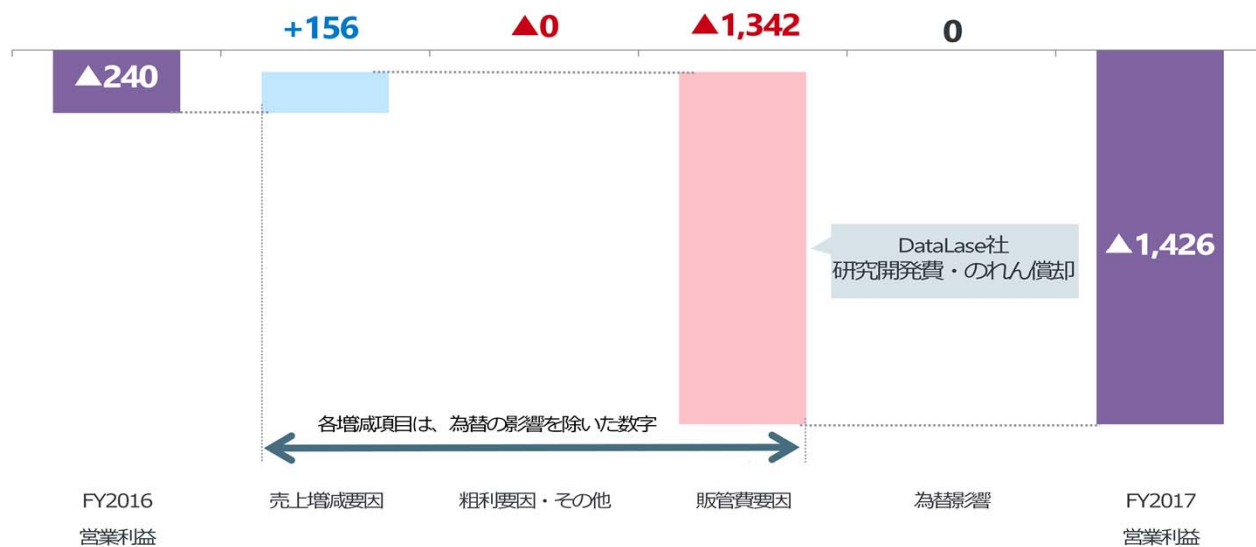
16



- 当期より連結のDataLase社において研究開発が一部期ずれし、計画に対して費用を抑える結果となった

# 素材事業 営業利益前年との比較

(単位：百万円)

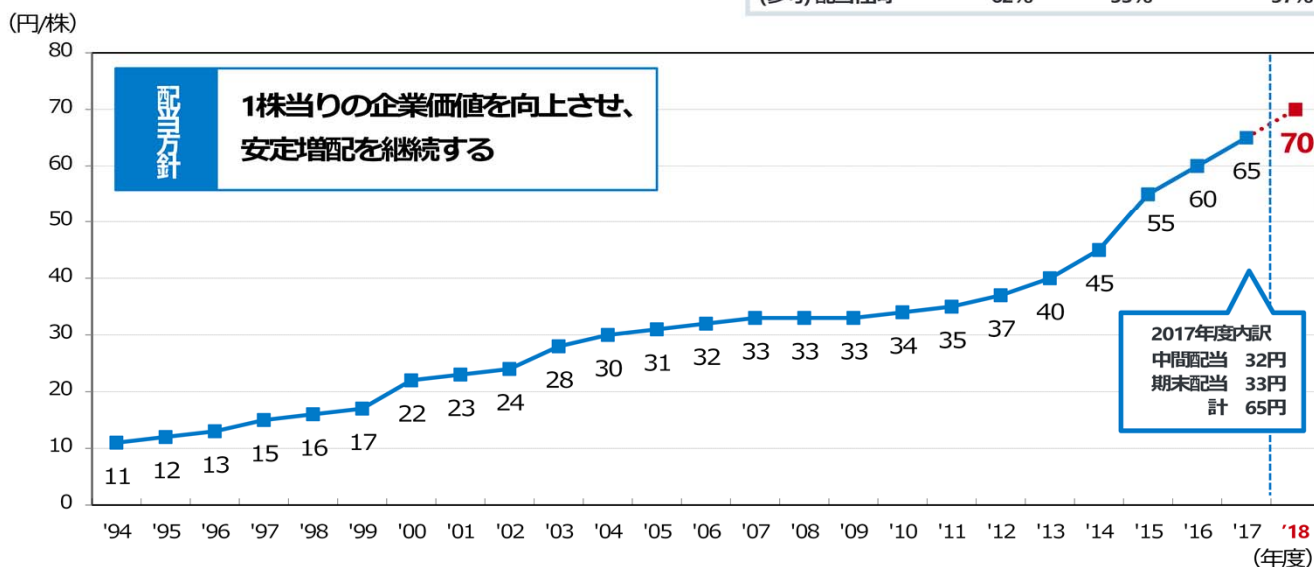


- 前スライドの説明と重複するためコメントは割愛する

## 配当について

2017年度年間配当は前年度より5円増配し、65円  
 2018年度年間配当は前年度より5円増配し、70円を予定

	16年度	17年度	18年度(計画)
EPS	96.1円	121.5円	122.3円
ROE	6.2%	7.6%	7.4%
(参考) 配当性向	62%	53%	57%



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

18



- 従来通り単年度の配当性向にこだわらず、安定増配を継続する方針に変更はない
- 当期の年間配当は65円、次期は70円を予定している

## II. 中期経営計画

- 2018年度から2020年度までの新中計経営計画(以下、新中計)を説明する

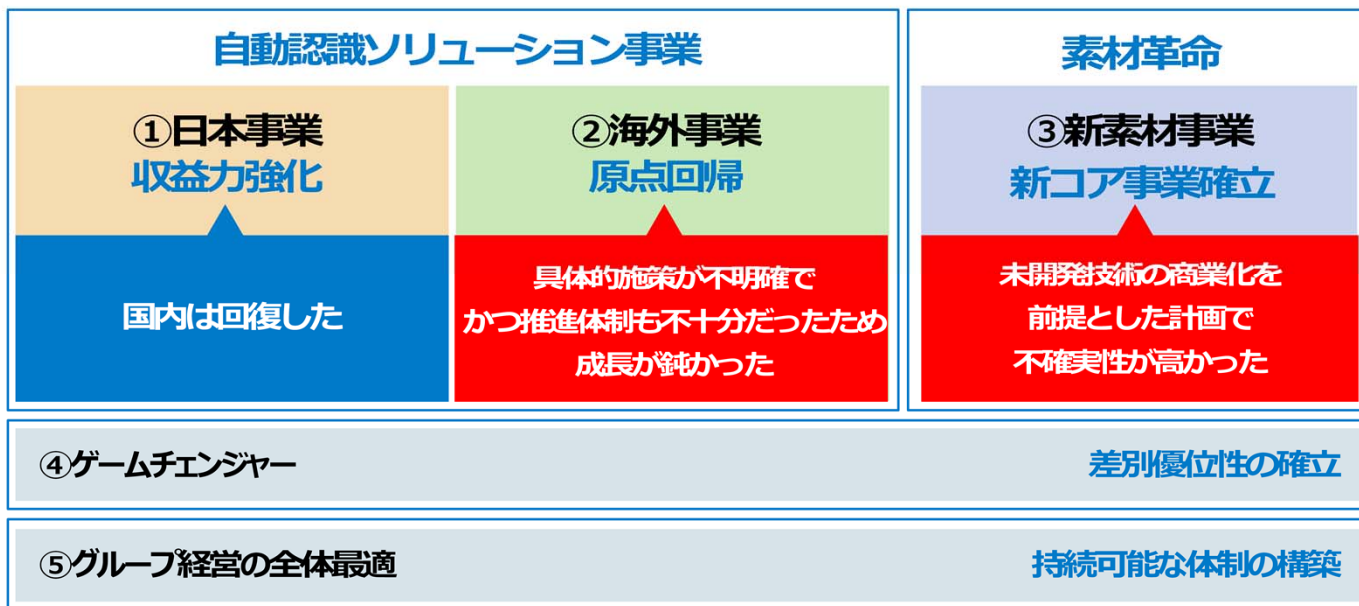
## 中期経営計画 説明の流れ



- 説明の流れは記載の通り



## 前中期経営計画の振り返り



- 掲載は前中期経営計画(前中計)の建付けである
- 日本事業は回復し、持続可能な収益基盤が定着した
- 海外事業は、具体的施策が不明確でかつ推進体制も不十分だったため成長が鈍かったと認識し、反省をしている
- 素材事業は、後述の3つの技術のうち2つの未開発技術の商業化を前提として計画値を策定したため、達成の不確実性が非常に高かったと捉えている

## 自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、 持続可能な成長力と収益基盤を確立する

- これを受けて、今回新中計を策定した。自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、持続可能な成長力と収益基盤を確立することを方針に掲げている
- これまでも自動認識ソリューション事業を強化してきたが、従来と今回の新中計で何が変わるのかについて、詳細に説明していく

## 本中期経営計画における変更点



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

23

SATO

- 掲載は新中計の建付けである。①海外事業、②日本事業、③ゲームチェンジ、④グループ経営の4つの戦略で構成されている。建付けという点で前中計から大きく変化させたのは以下の3点である
  - 海外事業を戦略の1つ目に据えたこと。私は海外事業は中長期の成長ドライバーだと確信しており、今回私の強い意志で国内事業と海外事業の優先順位を入替えた
  - 戦略3のゲームチェンジは、優位性のある新しい技術やソリューションの開発に注力し、その事業化に向けて積極的に取り組む。例えばRFID製造技術や新しいソリューションの開発と事業化である。事業化できなければ意味がないので、「事業化」にこだわる
  - IDP技術の開発・事業化に集中することを目的に、前中計の素材事業をIDP事業とする(セグメント名も同様)。前述の通りIDPは全ての技術が確立されていないため、技術開発とその事業化・商業化までの管理を確実にやっていく。スライドではIDP事業が点線となっ

ているのは、現時点ではフルに事業化されていないため

(単位：百万円)

## 経営目標

	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	GAP (FY20 vs FY17)	FY2025
売上高	113,383	120,000	126,000	135,000	6.0%*1	売上高 200,000 百万円
海外比率	37.8%	39.9%	41.6%	43.6%	+5.8pt	営業利益 24,000 百万円
営業利益率	5.5%	6.1%	7.4%	9.5%	+4.0pt	営業利益率 12%
EBITDA マージン	10.4%	10.8%	12.0%	13.3%	+2.9pt	
ROE	7.6%	7.4%	9.5%	12.0%	+4.4pt	
1人当たり 生産性 <sup>2</sup>	1.84	1.90	2.10	2.50	10.7%*1	

\*1 CAGR

\*2 1人当たり生産性=営業利益  
(除くのれん償却費・新基幹システム減価償却費) / 実働人員数

Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

24

SATO

- 以上を受けて経営目標をお示しする。今回より3カ年の計画とし、そして2025年をひとつのゴールとして経営をしていきたいと考えている
- 特に海外事業に注力し、売上・利益の増加を図っていく。また1人当たりの生産性にもこだわる

## セグメント別目標

	FY2017 (実績)	FY2018 (計画)	FY2019 (計画)	FY2020 (計画)
<b>① 自動認識ソリューション事業 (海外)</b>				
売上高	42,585	47,500	51,500	55,700
営業利益	1,865	3,100	4,000	5,100
<b>② 自動認識ソリューション事業 (日本)</b>				
売上高	70,482	72,000	73,500	76,000
営業利益	5,831	6,100	6,300	7,700
<b>③ IDP事業<sup>1</sup></b>				
売上高	315	500	1,000	3,300
営業利益	▲1,426	▲1,900	▲1,000	0
<b>連結</b>				
売上高	113,383	120,000	126,000	135,000
営業利益	6,249 <sup>*2</sup>	7,300	9,300	12,800
営業利益率	5.5%	6.1%	7.4%	9.5%

- セグメント別目標のポイントは以下の2点

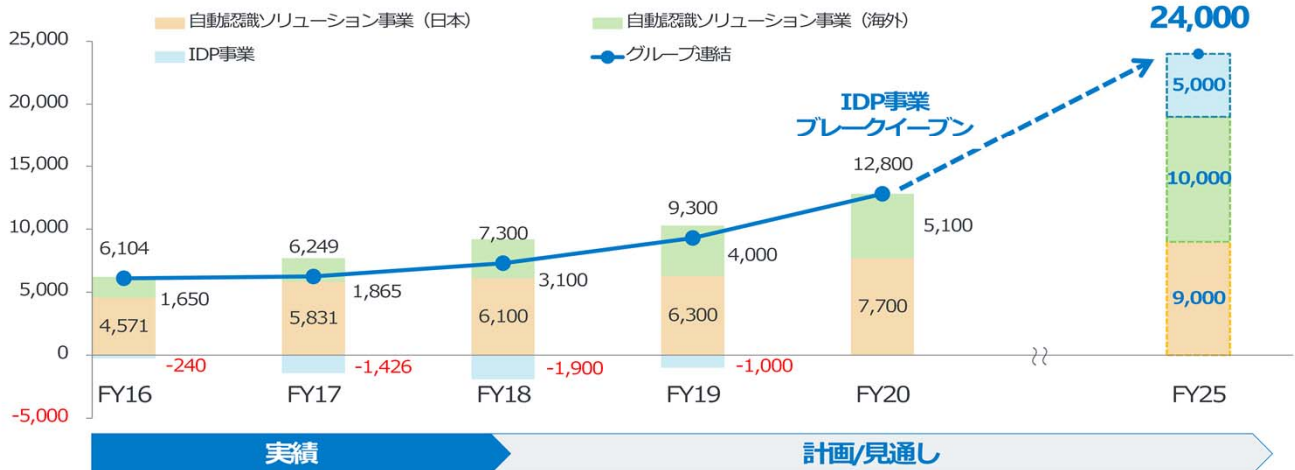
- 一つは、海外事業の成長を今まで以上に加速させること。後述のポテンシャルを鑑みると、年率10%台の成長では不十分と認識しており、中長期に20~30%の成長が可能な基盤をこの3年で構築する
- 二つ目は、IDP事業の営業利益を2020年度にブレイクイーブンにする。戦略の中身については後述

## 営業利益推移と計画

- 自動認識ソリューション事業に経営資源を傾け、豊富な機会を確実に収益化することで持続的な成長を志向
- IDP事業において商業化が見込まれる技術をベースに計画を策定

### 中期経営計画（営業利益）

（単位：百万円）



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

26



- 前スライドのセグメント別の営業利益計画をグラフにするとご覧の通り
- 2025年度には、海外の営業利益額が国内を逆転する構造とする

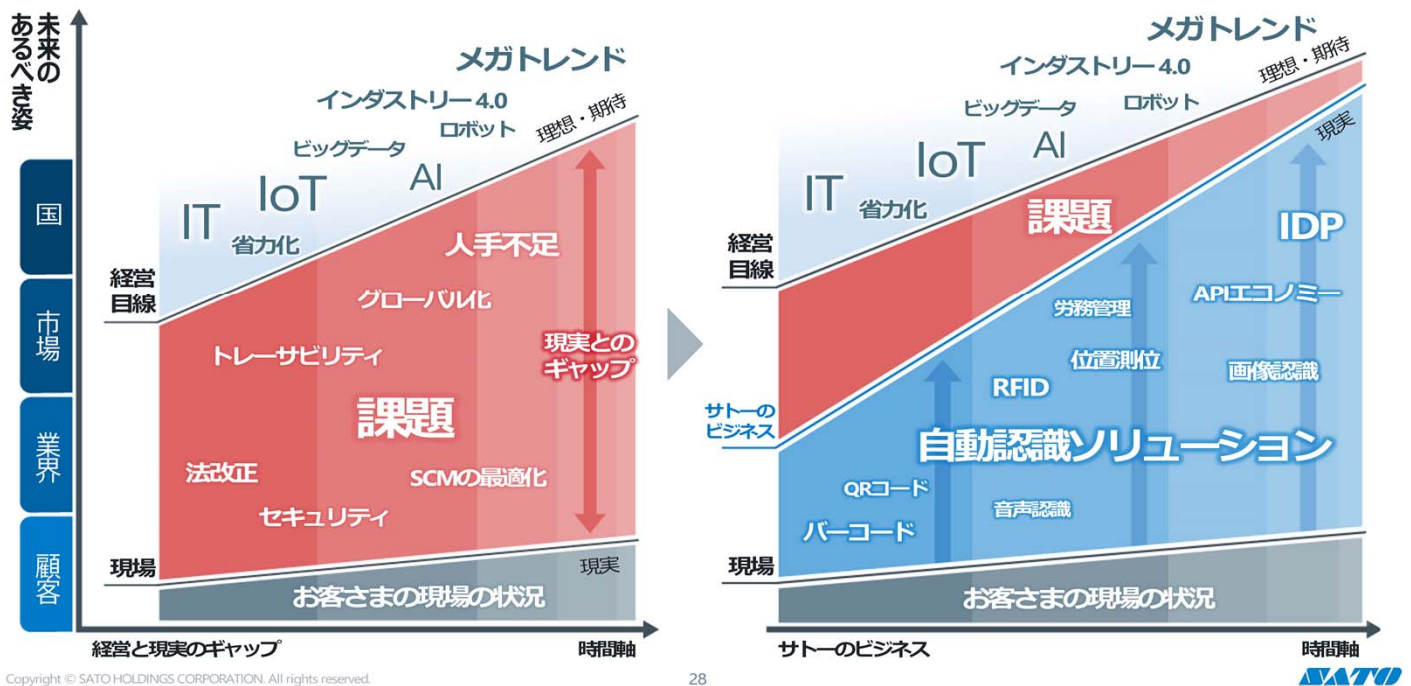
## 成長戦略

1. 自動認識ソリューション事業の成長・進化
2. グローバルアライアンスによるビジネスの創出と広がり
3. IDP技術を活用したIDPソリューションの拡大

- 成長戦略は記載の通り3つある。項目の一つ目と二つ目は、経営方針の自動認識ソリューション事業に経営資源を傾注する背景の説明となる



## 1-① 自動認識ソリューション事業の成長・進化



- 一つ目の自動認識ソリューション事業の成長・進化について説明する
- まず左側の図をご覧ください。世界のメガトレンドとしてIoTやAIなどがある。これらをいかに活用して経営を高度化するかについてお客様の経営層は考えている。一方現場では人手不足などさまざまな課題を抱えている。この経営目線と現場状況の間に非常に大きなギャップがある
- これらの課題を解決しギャップを埋める手立てが、サトーが優位性を持つ自動認識ソリューションだ
- 日本市場は大きな成長が期待できないと言われているが、既に先進的な自動認識ソリューションの提供で課題解決した事例も出てきている。海外では自動認識ソリューション市場がなお一層拡大すると見ている(後述)
- 重要なことは、我々の提供する自動認識ソリューション自体も進化させなければならないという点だ
- 海外事業では、大きな視点で見るのではなく国ごと・市場ごと・お客様ごとに経営課題や現場課題をとらえて、それを解決する具体的なソリューションを創出し続けることが非常に大

切だ。本中計ではこれができる体制づくりに注力したい

## 1-② 自動認識ソリューション事業の成長・進化（事例）



株式会社MonotaRO様

- 間接資材のインターネット通販大手
- 取り扱いアイテム数 1,500万点（2018年3月時点）
- 直近5年間で売上高2.5倍、営業利益3倍を達成

### 物流業務の課題

- 作業習熟度のバラツキ
- 欠品・販売ロス
- 作業動線の長距離化

### “倉庫版カーナビ”で生産性向上

独自の経路最短化アルゴリズムでピッキング作業の最短距離をナビゲートし、新人作業でも

### ベテラン並みの作業効率



全体として  
現場の生産性が約**20%**向上

### さまざまなEC市場へ展開



アパレル



雑貨



食品



電気製品

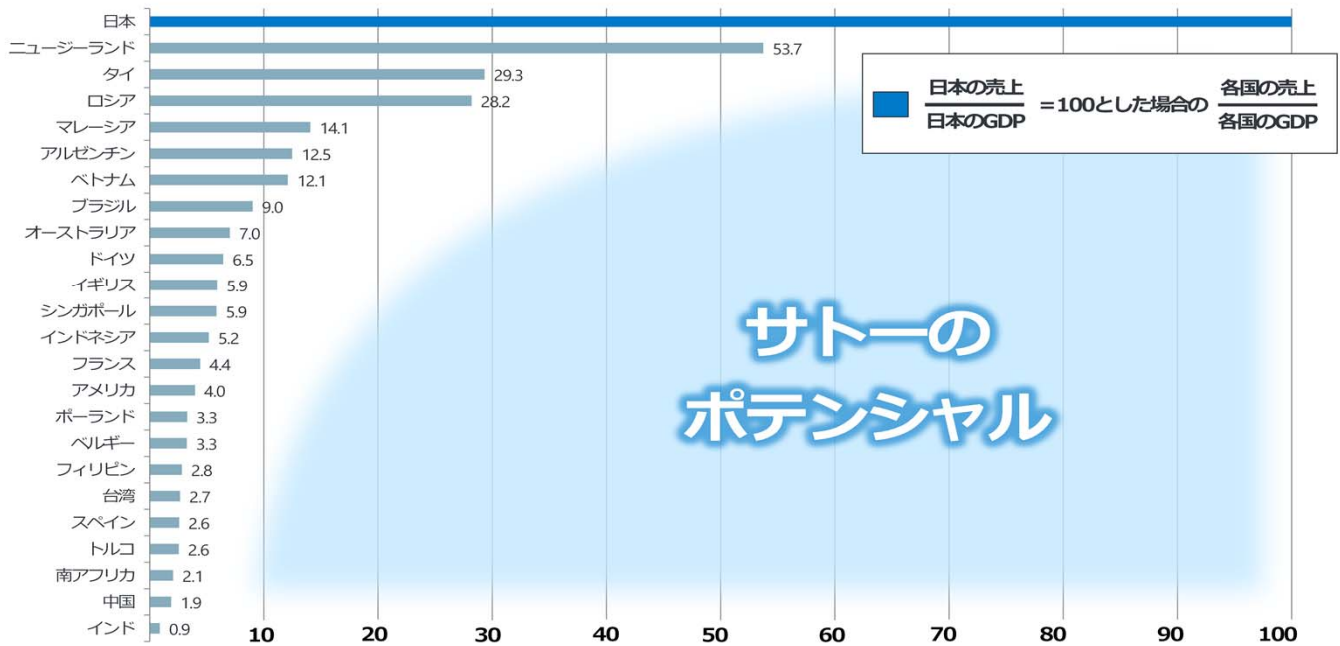
Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

29

SATO

- 間接資材のインターネット通販大手 MonotaRO様の物流センターの事例をお話する
- 同物流センターではオーダー商品をピックアップするオペレーターの作業習熟度のバラツキなどの課題をお持ちだった。これに対してサトーが提供するソリューションが通称“倉庫版カーナビ”だ。これはピッキング作業時にオペレーターに最短ルートをお示しするソリューションで、倉庫内の何処に何があるかを仮想でマッピングする技術と最短経路を演算する技術とを組合わせて提供した。
- これにより、新入オペレーターがベテランと同程度の生産効率を上げられるようになり、結果として全体では約20%現場生産性が向上した
- アパレルや雑貨などさまざまなインターネット通販を展開する企業が同じような課題に直面しており、本ソリューションは本業界を含めて現在200件を超える商談がある

### 1-③ 自動認識ソリューション事業の成長・進化（海外国別）



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

30

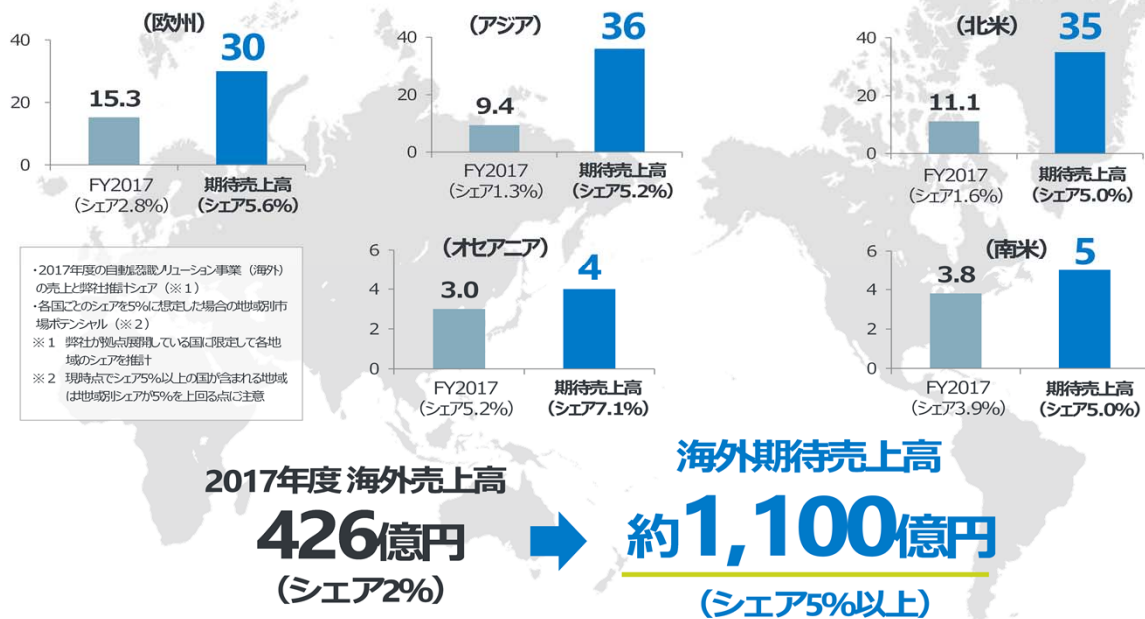
<御社描画> 参考資料：World Economic Outlook Database October 2017  
<http://www.imf.org/external/ns/cs.aspx?id=28>



- 本スライドは海外事業の国別のポテンシャルについて説明している
- このグラフはサトー独自の基準で作成したものであり、日本のGDPに対する日本事業の売上を100とした場合の、既に進出している国のGDPに対するその国での売上の比率を示している
- 我々は、グラフ右側のブルーのエリアを海外事業のポテンシャルと捉えている

## 1-④ 自動認識ソリューション事業の成長・進化 (海外地域別)

(単位：十億円)



・2017年度の自動認識ソリューション事業 (海外) の売上と弊社目標シェア (※1)  
 ・各国ごとのシェアを5%以上取進した場合の地域別市場ポテンシャル (※2)  
 ※1 弊社が拠点展開している国に限って各地域のシェアを推計  
 ※2 現時点でシェア5%以上の国が含まれる地域は地域別シェア5%を上回る点に注意

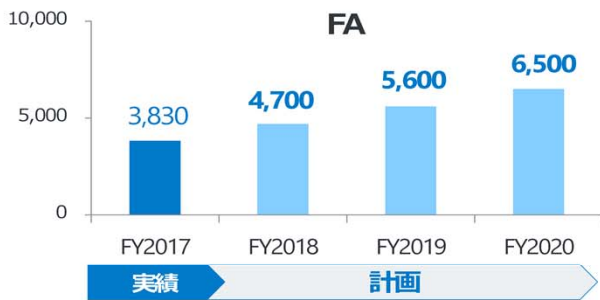
Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

31



- 前ページについてもう少し現実的にお話をする
- 日本では30年かけて約40%のシェアを築いている。これを鑑みて海外事業では、中長期にシェア5%・売上高1,100億円を目指す(当期比では2.5倍となる)
- 特にアジアと北米の伸びしろが非常に大きく、注力すべき市場となっている
- 戦略と投資をしっかりひも付けることで、この目標を達成させる

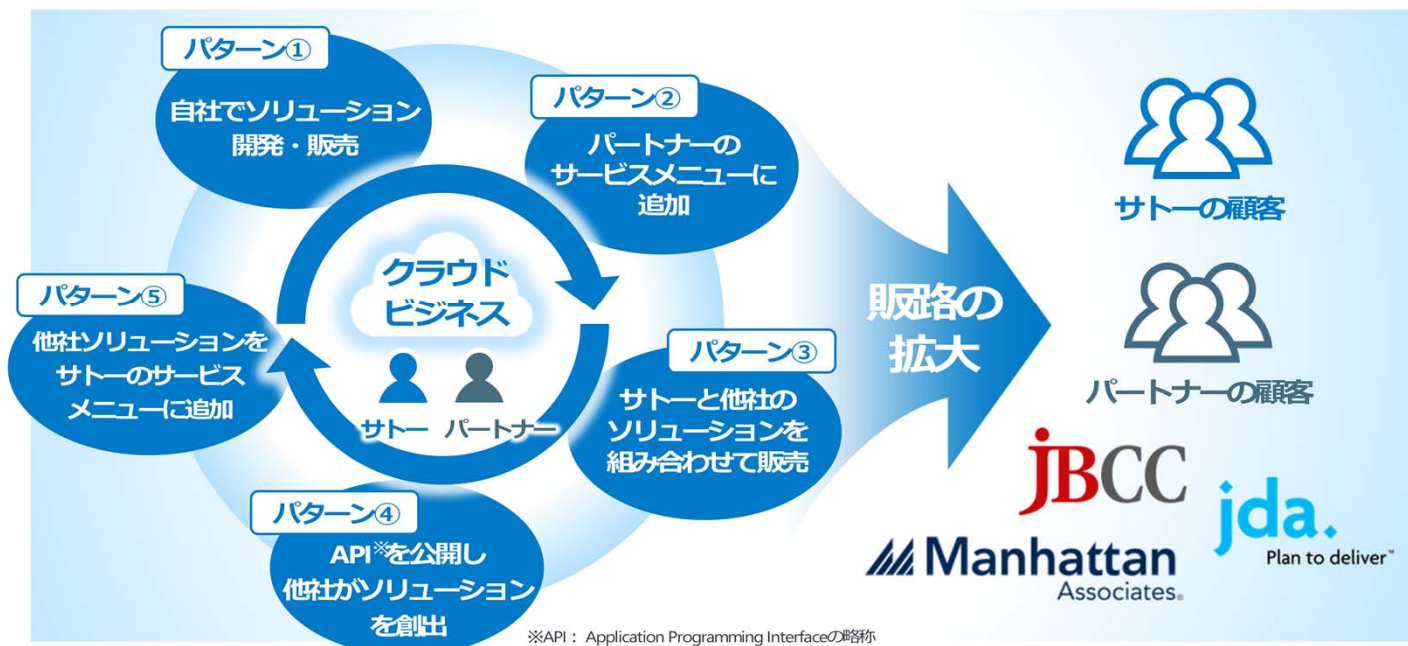
### 1-⑤ 自動認識ソリューション事業の成長・進化 (海外市場別)



- FA、食品、リテール、ヘルスケアの4つを、海外事業共通の注力市場として定義した。グローバルトレンドを踏まえ、サトーの強みが出せる市場はどこか、という視点で絞った
- 当然、国別ではお客さまの状況が異なるので、各国が優先順位を付けてそれに従って取組む



## 2 グローバルアライアンスによるビジネスの創出と広がり



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

33

SATO

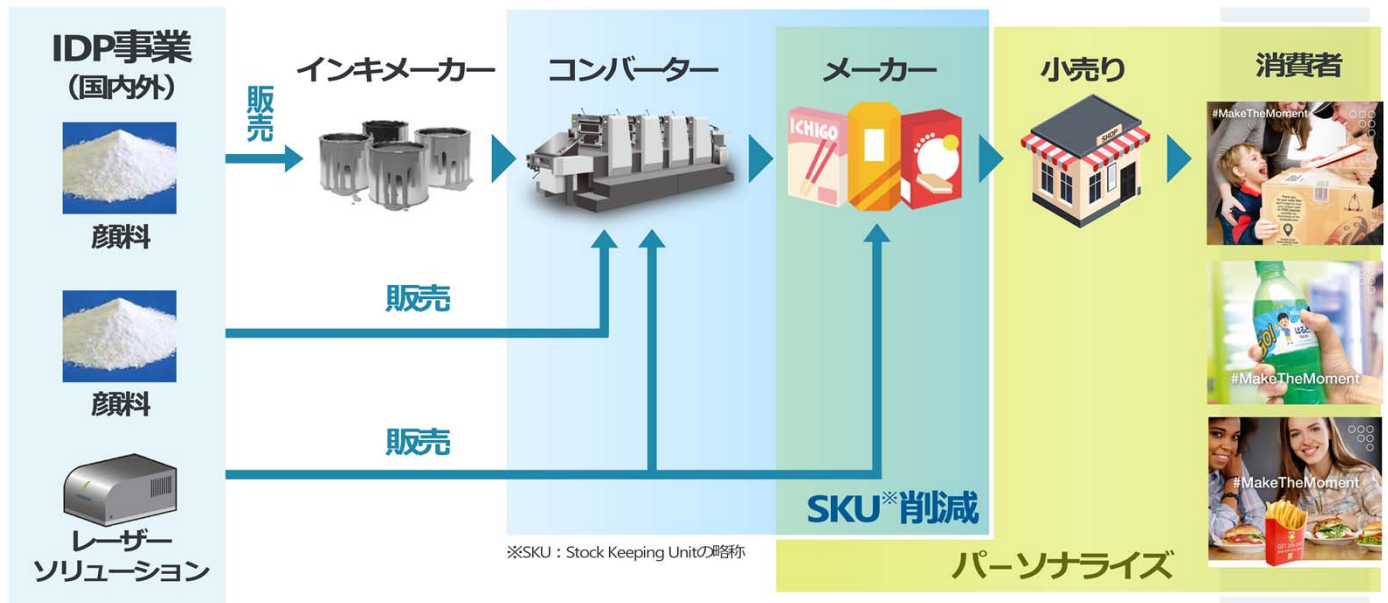
- 成長戦略二つ目のグローバルアライアンスによるビジネスの創出と広がりについて説明する
- 5つのパターンに分かれていて、パターン①では前述の優位性や顧客価値の高い自動認識ソリューションの開発・販売をサトー独自で進めていく。②ではスピードアップと規模拡大を目的に、これらサービスの価値を理解していただけるパートナーに販売してもらう。③ではサトーと他社のソリューションを組み合わせ顧客価値を高める取組みだ。一例ではサプライチェーンソリューションの世界的なリーディングプロバイダであるJDA社の持つ労務管理ソリューションと前述のサトーのソリューションを組み合わせ我々とパートナー両方のお客さまに提供する。サトーのVisual Warehouseというソリューションでお客さまの倉庫現場の人やフォークリフト、商品の位置情報をデータ化して可視化、分析可能な状態とする。それをJDA社の労務管理システムで活用することにより倉庫の生産性向上を支援する
- このように価値あるソリューションを短期間に数多く創出し、

より多くのお客さまに使っていただく。そしてそこで出る新たなニーズを吸い上げて新たなソリューション創出に活かすというサイクルを確立する

- 一部のパートナーを紹介すると、日本とアジアで多くの業務開発実績を持つJBCC社、WMS (Warehouse Management System) 分野にける世界最大手のソリューション提供企業マンハッタン・アソシエイツ社、そして前述のJDA社などと既に取り組みを進めている



### 3-① IDP技術を活用したIDPソリューションの拡大 IDP事業ビジネスモデル



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

34

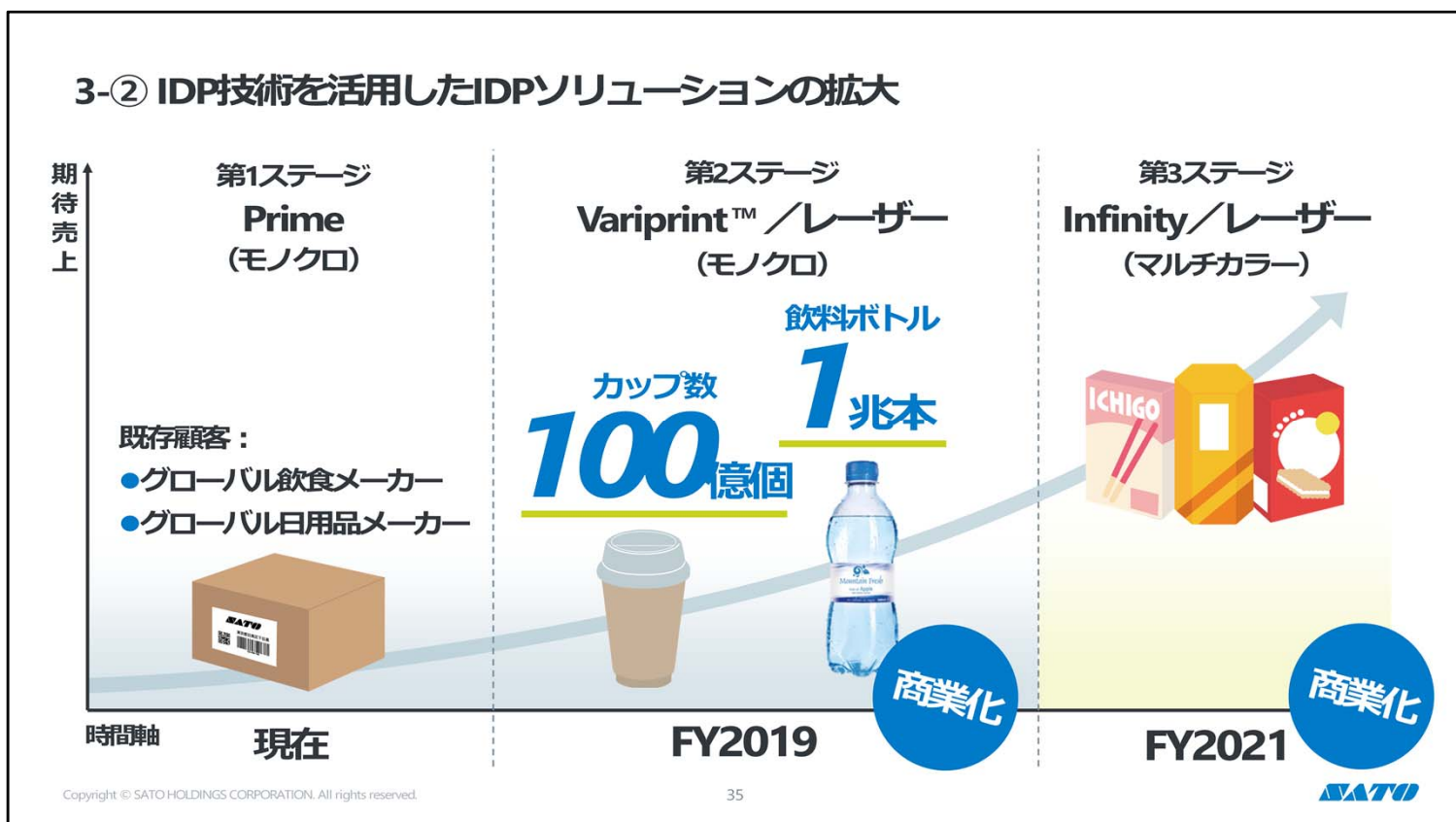
SATO

- 成長戦略三つ目のIDP技術を活用したIDPソリューションの拡大についてお話しする
- IDP技術とは特殊な感熱顔料をインキに混ぜて段ボールやパッケージなどに塗り、レーザーで熱を加えることで発色させて印刷ができる世界唯一の印刷技術だ
- 本ページではビジネスモデルを示している。いくつかパターンがあり、開発した顔料をインキメーカーに販売したり、インキメーカーからインキを仕入れて顔料を加えてコンバーター（段ボールやパッケージの印刷を行う企業）に販売したりする。加えて、これらにレーザーも組合わせてソフトウェアを含めたソリューションとしてコンバーターやメーカーに販売するというパターンもある
- このモデルでIDP事業を国内外で展開する
- IDP技術によって提供できる価値はさまざまあるが、コンバーターやメーカーに対しては特にSKU削減という価値を提供する。消費者へパーソナライズされたパッケージを届けることで購買を促し、メーカーや小売店舗に対して収益

向上という価値を提供する

- 消費者価値を起点とすることで、これまでサトーがあまり提供してこなかった収益向上という新たな価値をメーカーや小売のお客さまに提供していく。B2B2Cモデルだ

### 3-② IDP技術を活用したIDPソリューションの拡大



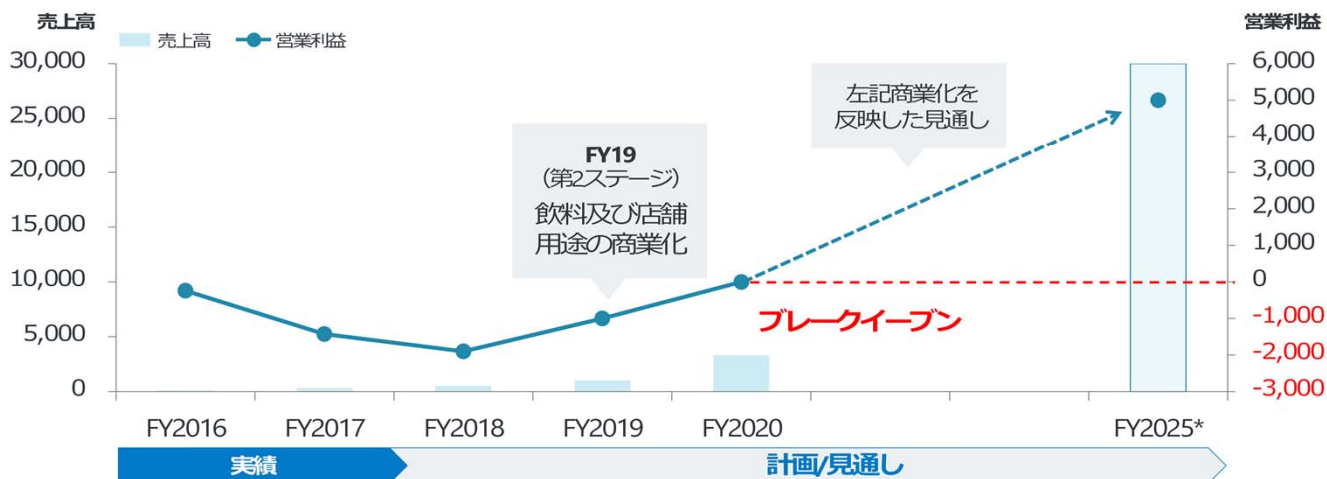
- このスライドではIDPソリューションの拡大について、いくつかあるIDP技術の商業化スケジュールをもとに説明する
- 2019年度に第2ステージであるVariprint™の顔料と専用レーザーを商業化する。現在、開発進捗とお客さまからの引き合いに対して手ごたえを感じている
- 第3ステージではマルチカラーのInfinityの顔料と専用レーザーを2021年度に商業化する予定である
- 専用レーザーに関しては、色々なパートナー企業と共同で開発を進めている
- 第2ステージについて、現在、高い関心をお持ちの世界有数の飲料ボトルやカップのコンバーターなど複数のお客さまのニーズを吸い上げて、開発・商業化を進めている。事業ポテンシャルを定量的なイメージでお伝えすると、例えば飲料ボトルは世界で年間1兆本生産されており上位コンバーターはシェア3割程度、すなわち約3,000億本生産している。その全てのビジネスが取れないにしてもサトーにとって非常に大きなポテンシャルで、ここに向けて先行的に投資をしている。商業化に向けて進捗管理を徹底していく

### 3-③ IDP技術を活用したIDPソリューションの拡大

商業化が見込まれる技術の拡販により、大幅成長のポテンシャルも

#### 中期経営計画 IDP事業の見通し

(単位：百万円)



\*除く マルチカラー (第3ステージ)

Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

36



- 前スライドの商業化スケジュールを売上と利益に落とし込むとご覧の通り。第3ステージは含まれていない
- 2020年度にブレイクイーブンを目指している。そして既に高い関心をいただいている、ニーズがつかめている案件を確実に収益化すると同時に、本技術を他のお客さまへ横展開していく

## 経営資源配分の重点分野

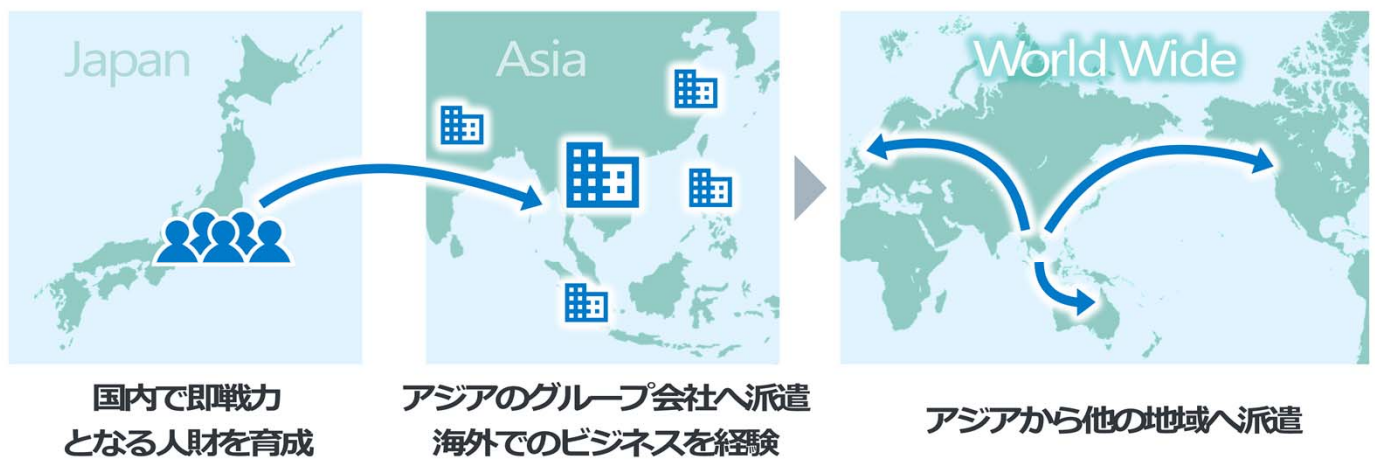
### 海外の自動認識ソリューション事業を中心に投資

1. 海外で自動認識ソリューション事業を担う人財への投資
2. 高速RFID製造設備の自社開発
3. サプライ生産設備の最適化
4. 海外プライマリー事業のグローバルネットワーク確立
5. 戦略モデルプリンタの研究開発
6. グローバルセールスインフラ(CRM)の整備
7. 日本におけるソリューションサービスの海外向け開発と展開
8. IDP技術とIDPソリューションビジネスの開発

- 経営資源配分の重点分野について説明する
- 掲載の投資項目は、新中計の一つ一つの戦略にしっかりひも付いている
- 私が最も大切にしたいと考えているポイントは、ただ戦略・投資を実行するだけでなく、日本と海外の連携を徹底的に強化して戦略・投資の効果を最大化することだ
- 日本事業には過去積上げてきたたくさんの「成功事例」という資産がある。この日本の資産、すなわち人財、ノウハウ、ツール、システム、オペレーションを海外に確実に移植していく。これは戦略④グループ経営の中で進めていく。これを大前提に置いて戦略・投資を進める
- 続くスライドで、特徴的な3点を説明する



## 1. 海外で自動認識ソリューション事業を担う人財への投資



事例：海外重要国の拠点設立にあたり、日本の事業部長を約3カ月派遣し、投資価値を調査中

- まず、全ての戦略と投資につながる最も重要な海外で自動認識ソリューション事業を担う人財への投資について説明する
- 自動認識ソリューションの提供を自律的に行える人財を採用・育成し、海外に送り込む。まずは多くの日系のお客さまが拠点を構え、日本と同じビジネスモデルが展開されているアジアに派遣して経験を積ませる。その中から特にパフォーマンスの高い人財を米州・欧州へと送り込む。時間はかかるが、このサイクルを確立する
- 既に起こした小さな変化を紹介すると、現在ある国で拠点設立を検討しており、これまでのやり方では海外事業を担う人財が進出について調査していたが、今回は日本で自動認識ソリューションの経験を積んだ事業部長が現地に入って、その国における事業の可能性、例えば現場ニーズ、規模、商流、パートナーなど具体的に調査し、短期間で拠点設立の是非を判断することとした

## 2. 高速RFID製造設備の自社開発への投資

### 例) ヘルスケア市場におけるRFIDのポテンシャル (年間)<sup>※1</sup>



※1: 算出元情報: WHO 2016年度版    ※2: 尿道(ようどう)にさして尿を排出させたり、胃などに薬を注入したりするのに使う医療器具のこと。

#### 運用事例: 三重大学病院

#### RFIDによる三点照合の効率化



非接触読み取りのため、バーコード運用に比べて患者様の負担を低減。照合時間を短縮

- 次に高速RFID製造設備の自社開発への投資について説明する
- RFIDの販売に加えて製造設備を自社で開発する背景について、一例としてグローバルヘルスケア市場のポテンシャルを示している
- この中で既に受注しているものもあるが、自社開発によって出せる強み、すなわち高い読み取り率、高い品質、お客さまの要望に合わせたアンテナ設計でこういったポテンシャルを確実に収益に結び付ける
- 現在のインレイ\*市場では、生産効率及びコストを抑えるために、限られたサイズに集約し大量生産する傾向にある。運用面で捉えると、例えば小さな商品に付けるタグ/ラベルに対してはマッチするサイズがない場合もある。当社は自社でアンテナの設計を行っていることから、お客さまの商品や現場の運用に合わせて柔軟な対応が可能だ。また、読み取りの方法など現場の運用まで見据えてアンテナ設計をするという事から、当然読み取り率も高くなる

\*アンテナにICチップを実装したもの。2次加工によりタグ/ラベルなどとな

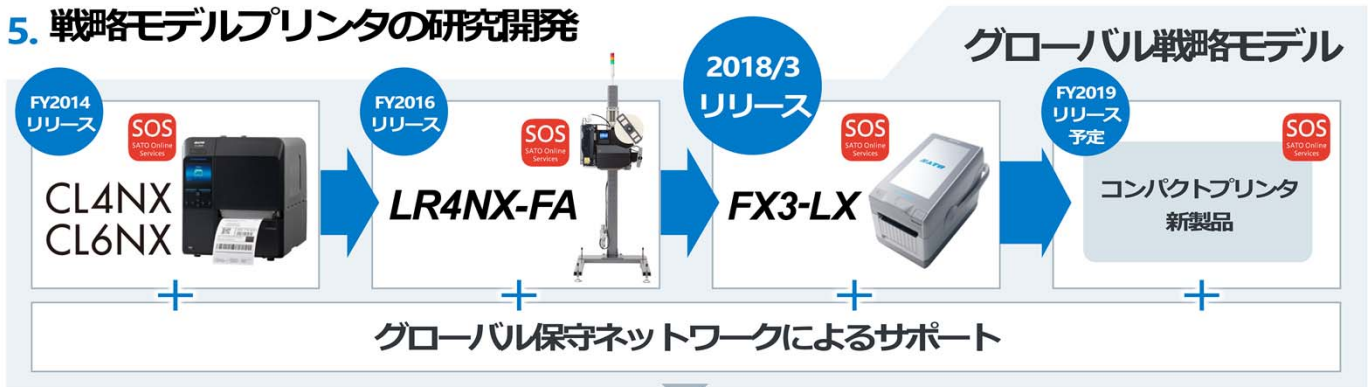
る

- 社内一貫生産による不良率の低さも重要な優位性だ。RFIDの特性上、サプライチェーンの中でタグが読めないトリカバリーが非常に骨の折れる作業になる。サトーは高い品質でここを支えられるという点も、お客さまから高い評価をいただいている



(白紙)

## 5. 戦略モデルプリンタの研究開発



**高付加価値、高粗利率の実現**

**さまざまな市場へ展開**



リテール



製造



公共



食品



物流



ヘルスケア

Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

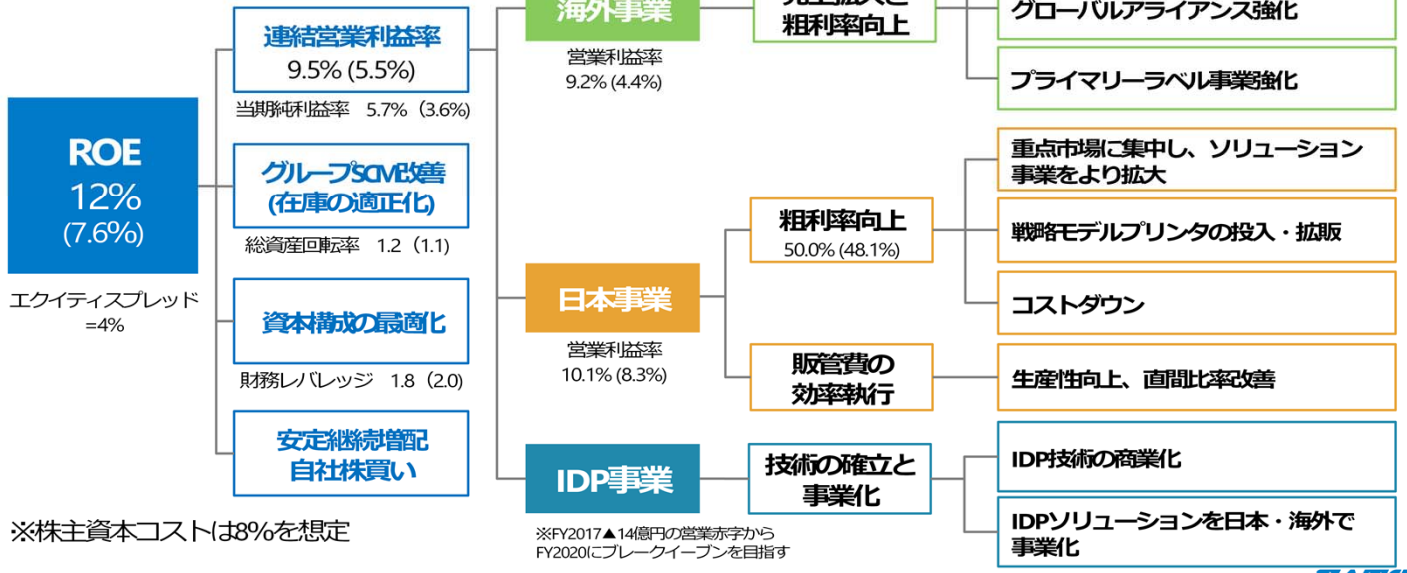
41

SATO

- 最後に戦略モデルプリンタの研究開発について説明する
- 2014年度にリリースしたCLNXシリーズは、プレインストールされているSATO Online Services (通称SOS)という予防保守の価値と、グローバルな保守ネットワーク体制をご評価いただき、高い付加価値・粗利率を維持できている。実際、本シリーズは全社の利益率向上に大きく貢献している
- 2018年3月には、同じ価値を備えたグローバル・モデルであるFX3-LXをリリースした。本機種は7インチのタッチパネルスクリーンやアンドロイドOSを搭載したプリンタで、お客さまの要望や現場運用に応じたアプリケーションの提供が可能といった特徴を持つ。既に色々な案件が出てきており、今後の起爆剤の一つとして期待している。さらに2019年度にはコンパクトプリンタの新商品のリリースを予定しており、これらの新商品もCLNXと同じやり方で市場浸透を図り、同様のプラットフォームで高付加価値・高粗利率を実現していく

# 資本生産性向上のロードマップ (FY2020)

( ) 数字はFY2017



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

42



- 資本生産性向上のロードマップについてお話しする
- 新中計では、2020年度ROE12%に向けて前述の戦略、戦略に基づいた投資をPDCAを回しながら着実に進めていく

## <参考> 資本生産性向上のロードマップ° (FY2017) 成果例

新製品投入	● ラベルプリンタ「FLEQV® FX3-LX」を投入
ソリューション強化、重点市場・新分野へ注力	● 「高精度屋内位置測位システム」を用いて名古屋大学病院スマートホスピタル構想に参画
コストダウン	● 設備投資による生産性向上や原紙切替等によるサプライのコストダウン 2.7% (前年度 2.2%)
生産性向上、直間比率改善	● 1人当たり生産性3.3百万円 (前年度 2.7百万円)
エンドユーザービジネス拡大、新製品投入	● リテールセグメントで直販ビジネスを拡大 (北米)
サプライ粗利率の向上	● サプライ粗利率前年比 2.9pt向上 (海外ベース事業)
新ソリューションビジネスの創出	● リテール向けデジタルソリューションの開発が進歩 (北米)
M&A、新規事業	● プライマリー専業 売上高86億円 (前年度75億円)
インライン・デジタル・プリンティング (IDP)	● グレースケール画像を高速・高解像度印刷したパッケージ見本を国際的な飲料見本市「drinktec」(独)に出展
消費者向けサステナブル・パッケージ	● 食品メーカーとサステナブル・パッケージについて商品化対象拡大を協議

- 本スライドは、前中計で掲げたロードマップにおける当期の成果例を振り返りとして記載している

### III. 2018年度計画

- 最後に次期の計画について説明する

## 2018年度連結業績計画

(単位：百万円)

	FY2018 (計画)	FY2017 (実績)	増減	%
	売上高	120,000	113,383	+6,616
営業利益	7,300	6,249	+1,050	116.8%
経常利益	7,100	5,888	+1,211	120.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,100	4,074	+25	100.6%
EBITDA ※	13,000	11,814	+1,185	110.0%

2018年度想定レート：USD…110円, EUR…130円

2017年度実績レート：USD…110.85円, EUR…129.65円

※ EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

- 次期は売上高で前年比5.8%増、営業利益で同16.8%増を目指す

(単位：百万円)

## セグメント別売上高・営業利益

	FY2018 (計画)	FY2017 (実績)	増減	%
<b>① 自動認識ソリューション事業 (海外)</b>				
売上高	47,500	42,585	+4,914	111.5%
営業利益	3,100	1,865	+1,234	166.1%
<b>② 自動認識ソリューション事業 (日本)</b>				
売上高	72,000	70,482	+1,517	102.2%
営業利益	6,100	5,831	+268	104.6%
<b>③ IDP事業</b>				
売上高	500	315	+184	158.6%
営業利益	▲1,900	▲1,426	▲473	--
<b>連結</b>				
売上高	120,000	113,383	+6,616	105.8%
営業利益	7,300	6,249*	+1,050	116.8%
営業利益率	6.1%	5.5%	+0.6pt	--

Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

\* 連結消去を含む

46



- セグメント別には、特に自動認識ソリューション事業(海外)で前年比66.1%と大幅増益を見込んでいる
- IDP事業は冒頭で説明した当期の研究開発費の期ずれ分等が次期の負担増となり、赤字幅が拡大する見込みである
- 連結では売上高1,200億円、営業利益73億円を目指す

## 2018年度の主な取り組み

	営業利益	
	FY2017	FY2018
<b>① 自動認識ソリューション事業 (海外)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資成果を享受</li> <li>● SGS社損失圧縮</li> </ul>	1,865	3,100 (+1,234)
<b>② 自動認識ソリューション事業 (国内)</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ミックス改善及びメカトロ粗利率向上を継続</li> <li>● ソリューション提供を一層拡大</li> </ul>	5,831	6,100 (+268)
<b>③ IDP事業</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● モノクロ進化技術の商業化を推進</li> <li>● マルチカラー技術の開発継続</li> </ul>	▲1,426	▲1,900 (▲473)

- 各セグメントにおける次期の主な取組みは記載の通り
- 重要なことは海外事業に注力すること。具体的には戦略と投資をひも付け、また国内と海外の連携を強化する。同時に組織・人・ツールやシステムなどさまざまな側面からオペレーションの最適化を進め、結果につなげていく。これを徹底したい



# Appendix

- |             |         |
|-------------|---------|
| 1. 旧セグメント基準 | P49～P55 |
| 2. 用語集      | P56～P59 |

## 連結業績 (内訳)

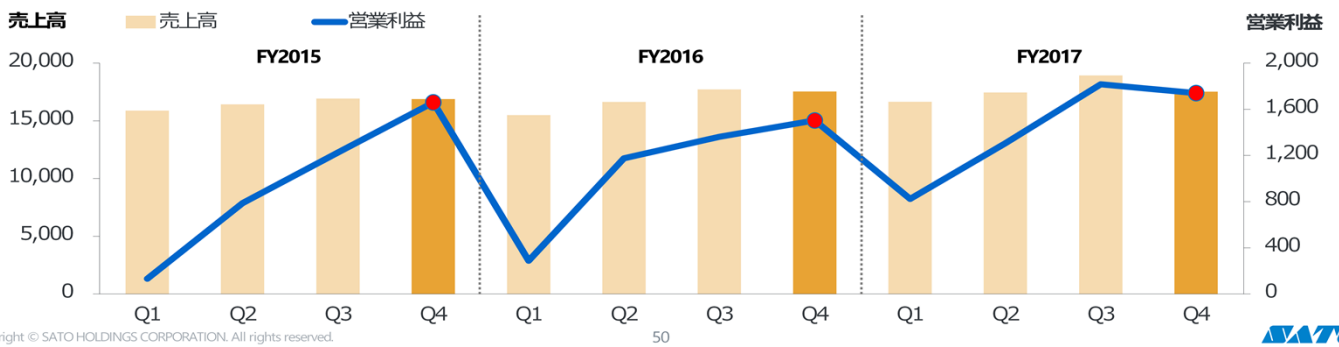
(単位：百万円)

		FY2017	FY2016	増減	%	除く為替
日本	売上高	70,558	67,375	+3,182	104.7%	104.7%
	営業利益	5,688	4,331	+1,357	131.3%	130.5%
北米	売上高	11,006	10,646	+360	103.4%	101.0%
	営業利益	▲57	▲62	+4	-	--
南米	売上高	3,437	2,933	+503	117.2%	118.6%
	営業利益	264	146	+118	181.2%	177.9%
欧州	売上高	14,567	12,525	+2,042	116.3%	106.6%
	営業利益	▲1,115	584	▲1,699	-	--
アジア・オセアニア	売上高	13,813	12,821	+992	107.7%	102.4%
	営業利益	1,505	965	+540	156.0%	148.3%
海外	売上高	42,825	38,926	+3,898	110.0%	104.6%
	営業利益	597	1,633	▲1,036	36.6%	30.2%
消去	営業利益	▲36	139	▲176	-	--
連結	売上高	113,383	106,302	+7,081	106.7%	104.7%
	営業利益	6,249	6,104	+144	102.4%	100.1%

# 日本

(単位：百万円)

	FY2017	FY2016	増減	
				%
メカト口売上	27,564	25,136	+2,428	109.7%
サプライ売上	42,993	42,238	+754	101.8%
<b>外部売上計</b>	<b>70,558</b>	<b>67,375</b>	<b>+3,182</b>	<b>104.7%</b>
粗利額	33,903	30,943	+2,960	109.6%
粗利率 (外売)	48.1%	45.9%	+2.1pt	--
<b>営業利益</b>	<b>5,688</b>	<b>4,331</b>	<b>+1,357</b>	<b>131.3%</b>
営業利益率	8.1%	6.4%	+1.6pt	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

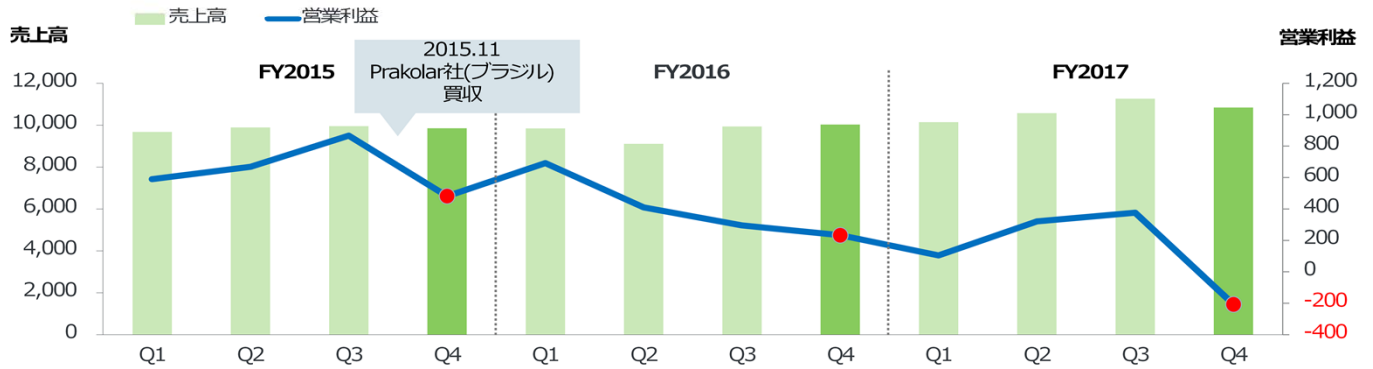
50



# 海外

(単位：百万円)

	FY2017	FY2016	増減	%	
				%	除く為替
<b>売上</b>	<b>42,825</b>	<b>38,926</b>	<b>+3,898</b>	<b>110.0%</b>	<b>104.6%</b>
粗利額	16,029	14,703	+1,326	109.0%	--
粗利率 (外売)	37.4%	37.8%	▲0.3pt	--	--
<b>営業利益</b>	<b>597</b>	<b>1,633</b>	<b>▲1,036</b>	<b>36.6%</b>	<b>30.2%</b>
営業利益率	1.4%	4.2%	▲2.8pt	--	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

51



# 北米

(単位：百万円)

	FY2017	FY2016	増減	%	
				%	除く為替
<b>売上</b>	<b>11,006</b>	<b>10,646</b>	<b>+360</b>	<b>103.4%</b>	<b>101.0%</b>
粗利額	3,256	2,845	+411	114.4%	--
粗利率 (外売)	29.6%	26.7%	+2.9pt	--	--
<b>営業利益</b>	<b>▲57</b>	<b>▲62</b>	<b>+4</b>	--	--
営業利益率	--	--	--	--	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

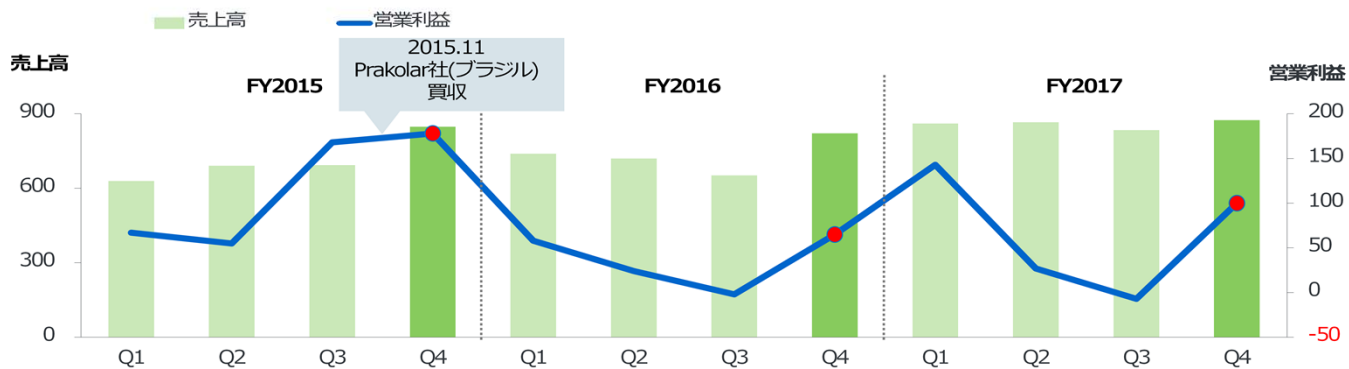
52



# 南米

(単位：百万円)

	FY2017	FY2016	増減	%	
				%	除く為替
<b>売上</b>	<b>3,437</b>	<b>2,933</b>	<b>+503</b>	<b>117.2%</b>	<b>118.6%</b>
粗利額	1,311	1,124	+187	116.7%	--
粗利率 (外売)	38.2%	38.3%	▲0.2pt	--	--
<b>営業利益</b>	<b>264</b>	<b>146</b>	<b>+118</b>	<b>181.2%</b>	<b>177.9%</b>
営業利益率	7.7%	5.0%	+2.7pt	--	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

53

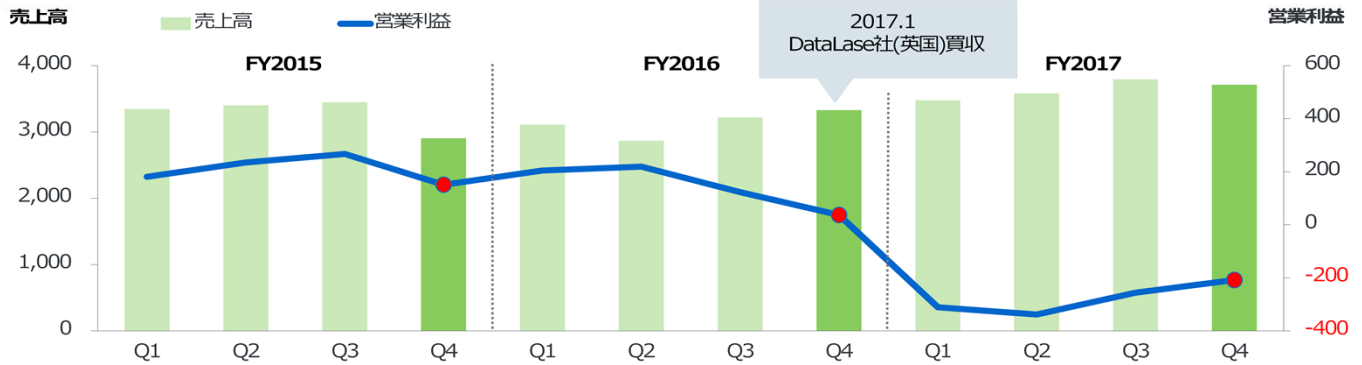


# 欧州※

(単位：百万円)

※FY2017よりDataLase社連結

	FY2017	FY2016	増減	%	
				%	除く為替
売上	14,567	12,525	+2,042	116.3%	106.6%
粗利額	4,862	4,640	+222	104.8%	--
粗利率 (外売)	33.4%	37.1%	▲3.7pt	--	--
営業利益	▲1,115	584	▲1,699	--	--
営業利益率	--	4.7%	--	--	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

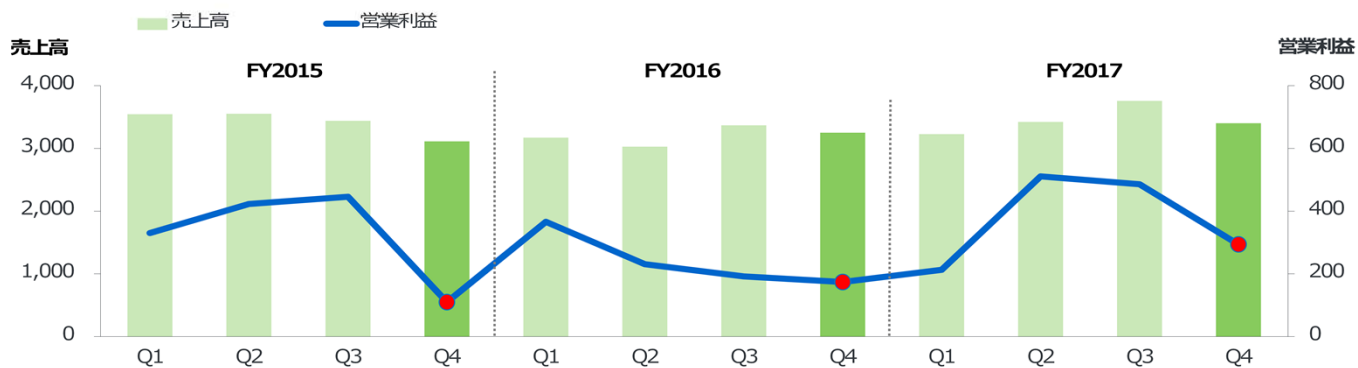
54



# アジア・オセアニア

(単位：百万円)

	FY2017	FY2016	増減	%	
				%	除く為替
<b>売上</b>	<b>13,813</b>	<b>12,821</b>	<b>+992</b>	<b>107.7%</b>	<b>102.4%</b>
粗利額	6,599	6,093	+505	108.3%	--
粗利率 (外売)	47.8%	47.5%	+0.2pt	--	--
<b>営業利益</b>	<b>1,505</b>	<b>965</b>	<b>+540</b>	<b>156.0%</b>	<b>148.3%</b>
営業利益率	10.9%	7.5%	+3.4pt	--	--



Copyright © SATO HOLDINGS CORPORATION. All rights reserved.

55





## 用語集 (1/4)

サトー独自のコンセプト/取組		説明
1	自動認識ソリューション事業	DCS & Labeling+Oneを展開。具体的には、お客様の現場課題に基づいて自社で開発・製造したバーコードプリンタやラベル、自社で開発したソフトウェアやサービス、外部パートナー仕入れ商品などを組み合わせて提供。現場で人やモノに可変情報をタグgingして情物一致を実現。本事業は日本と海外に区分され、海外はベース事業とプライマリー事業から構成。
2	自動認識ソリューション事業 海外：ベース事業 プライマリー事業	自動認識ソリューション事業の海外は、「ベース事業」（現場で可変情報をタグgingするビジネス）と、「プライマリー事業」（飲料や日用品などの商品のラベル：固定情報を扱うビジネス）に分けて管理。プライマリー事業は買収したAchemar（アルゼンチン）、Prakolar（ブラジル）、Okil（ロシア）から構成。
3	素材事業	「IDP」などに使用する特殊な素材の開発・製造・販売。2017年度より開示セグメントとして新設したが、2018年度からはIDP技術の活用により主力することを目的に「IDP事業」に改称。
4	タグging	人やモノにIDなどの情報を紐付ける物理的な作業。個々に異なるお客様の現場で、多様なモノに情報を紐付けるには、豊富な「現場力」に裏付けられた自動認識ソリューションの実践的ノウハウが求められる。
5	最後の1cm <sup>®</sup>	あらゆるモノがネットワークにつながるIoT（Internet of Things）実現のためには、個々に異なる現場で多様なモノにIDなどの情報をタグgingし、信頼できるスモールデータを収集することが不可欠。サトーはこれを仮想（ITシステム）と現実（人、モノ）をつなぐ「最後の1cm <sup>®</sup> 」と捉えて事業領域とし、「正確・省力・省資源・安心・環境・感動」という価値を提供。
6	DCS & Labeling+One （DCS: Data Collection Systems）	バーコードやRFIDなどの自動認識技術とバーコードプリンタやラベルなどの商品・サービスを活用して、さまざまな現場にある「人」や「モノ」の情報（=Data）を的確かつ効率的に収集（=Collection）する仕組み（=Systems）と、情報を最適な形で紐付けるタグging（含むLabeling）を提供するサトーのビジネスモデル。お客様ニーズの高度化を受けて、オープンなイノベーションやパートナーシップを活用し、本ビジネスモデルに音声認識や位置測位技術などの「+One」を組み合わせて顧客価値をさらに向上させる取組みを推進中。
7	情物一致	現物と情報を一致させること。商品に価格という情報をタグgingする「ハンドラベラー」の時代から、情物一致はサトーの事業コンセプトである。
8	現場力	自らお客様の現場へ行き、運用を理解し、解決すべき課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。

## 用語集 (2/4)

サトー独自のコンセプト/取組 (続き)		説明
9	三行是報	社員が現場でキャッチした、会社を良くするための情報やアイデアを三行（127文字）にまとめて、毎日経営トップに直接提出するサトー独自の仕組み。経営トップは、いち早く社内外の環境変化を把握し、迅速な意思決定や必要な施策を講じることができることに加え、社員が経営者と同じ目線で物事を考える「全員参画の経営」を実現。また、役職や勤続年数に関係なく全社員が提言できることから、不正や不適切な行為などを防ぐモニタリングとしての役割も担っており、コーポレート・ガバナンスの面においても効果を発揮。1976年から始まり、近年は海外拠点の導入も増えている。
商品・サービス名・技術		説明
1	メカトロ商品	バーコードプリンタやラベル自動貼付機器、スキャナ、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サービスなどサプライ商品以外のすべて。粗利率はサプライ商品よりも高い。生産はマレーシアとベトナムで行っている。
2	サプライ商品	ラベル、タグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなどの消耗品。粗利率はメカトロ商品よりも低いが、リピートビジネスのため販売管理費は小さい。進出国の多くに生産拠点がある。
3	自動認識ソリューション	自動認識技術を用いて青物一致を実現し、「最後の1cm <sup>®</sup> 」をつなくための商品・サービスの提供。具体的にはバーコードプリンタ、ラベル、ソフトウェア、保守サービスなど。加えて、近年は複雑化・多様化する顧客ニーズに対応するために自前主義を廃し、オープン・パートナーシップを促進することにより最後の1cmをつなく。例えば自動認識技術と位置測位技術を掛け合わせて、人・モノのタグの位置情報を取得し、在庫や作業者の動きをリアルタイムで把握することで製造工程進捗管理や工数・作業時間の見える化を実現するなど。
4	CLNXシリーズ	2014年（日本のみ2015年）発売のグローバルモデルプリンタ。「現場を止めない」をコンセプトに高い堅牢性、誰もが簡単に使えるユニバーサル性、業界初のIoTを用いた保守サービス「SOS（SATO Online Services）」を備える。
5	SOS (SATO Online Services)	お客さまのプリンタをクラウドにつなぎ、モニタリングやメンテナンスを行うサービス。これにより予防保守やエラー時の早期復旧が可能となる。またお客さまが導入したプリンタの稼働・活用状況を一覧で可視化することができ、資産管理が容易となる。一方サトーにとっては、予防保守の実現による保守人員の労働生産性向上や、保守人員が少ない海外におけるサポート向上が期待できる。

## 用語集 (3/4)

商品・サービス名・技術 (続き)	説明
6 AEP (Application Enabled Printing)	プリンタにラベル発行プログラムをインストールすることにより、PCLで発行を実現。プリンタ単体での上位システムとの連携が可能。
7 API (Application Programming Interface)	異なるアプリケーションが相互に情報をやり取りして連携するための仕組み。APIを通じて他のアプリケーションと連携することで、色々な機能を簡単に作成することが可能となる。
8 可変情報ラベル	バーコードや商品の価格、製造年月日や消費期限などの情報を、お客さまの現場で必要に応じて変化させて印字する用途のラベル。プリンタに必要な時に必要な分だけ発行できる点が、印刷機で一度に大量の固定情報を印刷するプライマリラベル（商品シール）との大きな相違点。
9 RFID (Radio Frequency Identification)	自動認識技術の一つ。電波を利用して非接触でデータの読み書きを行い、①複数一括読み取りができる、②非接触で読み取りができる、③遮蔽物があっても写真していてもデータの読み取りができる、④情報の書き換えができる、といったバーコードには無い特性を持つ。これにより、業務効率の飛躍的な向上が実現できる。
10 VISION Retail Platform	IoTやRFIDを用いてこれまでにはない顧客体験を提供するリテール向けデジタルソリューション。2014年にハードウェアとサプライの開発・製造・保守までを手掛ける独自の自動認識ソリューションインテグレート事業をグローバルに推進することを目的に設立したSGS (SATO Global Solutions Inc.) (米国) が開発。
11 IDP (Inline Digital Printing)	特殊な感光材料を含む塗料をさまざまな素材に塗布し、レーザー照射により発色させることでダイレクトに印字ができる革新的な印刷技術。印字に必要なインクやラベルが不要なため、貼付作業や在庫管理業務、廃棄物を削減するとともに機器のメンテナンス作業負担を軽減。コストダウンと生産性向上、環境負荷低減を実現。また可変情報を製造工程の最終段階で印字できることから、消費者一人ひとりに向けたパーソナライズされた情報を伝達することも可能なため、マーケティング用途にも適用可能。マーケティング用途に不可欠なマルチカラー技術は2021年の確立を目指してXeroxグループなどと開発中。

## 用語集 (4/4)

2012年以降買収した主な会社		説明
1	Argox Information Co., Ltd. (台湾)	2012年に買収したエントリーモデルのプリンタの開発・製造・販売子会社。
2	Achemar S.A. (アルゼンチン)	2012年に買収したプライマリー専門子会社。
3	Magellan Technology Pty Ltd. (オーストラリア)	2013年、大量のRFIDタグを高速かつ正確に読み取ることができ、金属や液体の影響、および積層状態での重ね読みが強いなどの独自性の高いRFID技術「PJM(Phase Jitter Modulation)」を含む同社の事業の譲渡を受け、SATO Vicinity Pty Ltd.を設立。
4	Okil-Holding, JSC (ロシア)	2014年に買収したプライマリー専門子会社。取得株式75%。
5	Prakolar Rótulos Autoadesivos LTDA. (ブラジル)	2015年に買収したプライマリー専門子会社。
6	DataLase Ltd. (英国)	2017年に完全子会社化したインライン・デジタル・プリンティング用感熱染料の開発・製造・販売子会社。



【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2018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。
- ・本資料で使用される商標、ロゴ、商号に関する権利は、弊社またはそれぞれの権利の所有者に帰属します。
- ・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文書による事前の承諾なしに転載または複製することを固くお断り致します。

