

## 2019年3月期 上期決算説明会 質疑応答の主な内容

1. 上期は日本事業が好調に推移して特に粗利率が改善したとのことだが、その背景と持続性について教えてほしい
  - 粗利率が相対的に高いメカトロ商品の売上構成比が上がったことなどによる
  - 前年度より積み重ねてきた商談パイプラインの質が変化している。ソリューション化が進んで案件が大型化・長期化しており、当上期は前年度に仕込んだ案件の収益化を進めることができた。案件の大型化・長期化は、収益水準の持続性という観点から少々課題だと認識している
  - この課題を解決するために、プリンタのリプレイス商談を着実に刈り取ることに注力している。プリンタリプレイスの着実な刈り取りとソリューション商談を確実に収益化することとを並行して進めていくことで、収益水準の持続性を高める方針だ
  
2. 海外事業について、上期は未達に終わり通期も計画を下げているが、為替を除く実態について解説してほしい
  - 上期の未達と通期計画の下方修正は、主に米州の事業進捗に起因する。販売体制を含めたやり方に課題があり、今月現地に出張してこの部分を徹底的に精査して打ち手を決める
  - またアジアについても、ここ数年日本のビジネスモデルの移植に注力して成果も出ているわけだが、本ビジネスモデルは工数がかかり、それは価値でもあるが、人財不足が顕在化しつつある。下期にはこの部分への投資が必要と認識している
  
3. IDP 事業について、研究開発活動の精査を通して案件を絞って費用を効率執行したとのことだが、お客さまとのテストの進捗などについてアップデートしてほしい
  - 当事業の研究開発は計画通りに進捗している。本研究開発にはいくつかのマイルストーンがあるが、現在は大手のお客さま 2 社と新技術の評価フェーズにあり、そのクリアに向けて力を注いでいる
  
4. 海外事業における最大の課題は何か
  - これまで海外の各販社や買収した会社は単独で事業を推進してきたため、成長の規模やスピードが限定的だった。これを解決するために、まず実際に自分で海外販社・買収会社に赴き、現地を抱えている課題を洗い出して打ち手を一緒に考える作業を進めている。打ち手の成果を最大化するために、現地でやるべきことと日本側から支援することについて整理して現地と認識を合わせ、これをお互いにしっかり実行していくことが重要だ
  
5. 日本事業が好調とのことだが、市場シェアに変化はあるか
  - シェアについてはプリンタの出荷金額ベースで約 35-40%だ。市場別に見ると FA（製造業）は

用途が多様なため、数値を捉えるのが難しい。リテールはおよそ 40%、食品は 20%以下と見ている

6. ソリューション商談の増加はサトーにとってポジティブなのか、それとも課題と捉えているのか
  - ソリューション商談の増加自体はポジティブだ。現場では今、お客さまの業務プロセス全体を把握して課題を抽出し、解決する商談が増えており、その結果商談一つ一つが大型化・長期化している
  - 課題は受注までをいかにスピードアップするかであり、コンサルティングができる人財の育成が急務だ
  
7. 日本事業の FA において、引き合いの件数は直近四半期対比で増加しているのか。半導体や工作機械など足元弱含みの業界もある中で下期の見通しについても教えてほしい
  - 日本事業では 1 年前より CRM\*を導入して商談の可視化を進めていることもあり、その額・件数ともに着実に増えている
  - FA において私たちが提供しているソリューションは、お客さまの現場の一つの工程を改善するというものが圧倒的に多く、そういう意味ではマクロ経済の影響も限定的と見ている

\* CRM : Customer Relationship Management (顧客情報管理システム)
  
8. 2019 年に施行予定の消費増税について、前回の増税時の影響も交えてサトーのビジネスへのインパクトを解説してほしい
  - 2014 年に消費税が 5%から 8%となった時に、次の増税を想定してパラメーター設定で対応可能なよう仕組み化したお客さまが多い。よって 2019 年の増税による影響は限定的と見ている
  - 一方で軽減税率など運用の複雑性が増すので、古い機種プリンタを使っているお客さまは新しい機種への変更を検討する可能性がある。本ニーズを着実にとらえるため、お客さまへのヒアリングを継続している
  
9. 上期の設備投資の進捗は計画対比で想定内なのか
  - 想定より遅れている。本年 4 月に新体制となり、上期よりスピードを上げて推進すべき項目について、いくつか計画通りに取り組めていない。打ち手を決めていくためにまずはしっかりと課題認識すること、また日本と海外の投資につながりを持たせることを慎重に検討したことが背景にある。従ってずれ込んだ分も含めて下期は投資を積極化する

(以上)