



あくなき創造で持続可能な社会を

2019年 5月 13日 (月)

サトーホールディングス株式会社

2019年3月期 決算説明資料

証券コード：6287



- 本日はこの流れでお話する



2

SATO

- まず決算についてご説明する

決算ハイライト

連結売上高及び営業利益が過去最高を更新

自動認識ソリューション事業 ▶ 順調に推移

海外：主にベース事業が伸長し増収・増益を確保
但し、戦略転換に時間を要して計画は未達

日本：2016年度以降の業界別戦略が事業拡大やミックス改善等に繋がり、構造的な外部環境の追い風とも相まって過去最高の売上高・営業利益を達成

IDP事業 ▶ 研究開発がほぼ計画通りに進捗

- 連結では売上高及び営業利益が過去最高を更新した
- 自動認識ソリューション事業の海外では、主にベース事業の貢献で増収・増益となった
- 但し、戦略転換は米州・欧州を中心に時間がかかり計画対比では未達となった
- 同事業の日本は過去最高の売上高・営業利益を達成した

2016～2018年度の振り返り

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位:百万円、左軸:売上高、右軸:営業利益)

連結



FY18 vs FY16

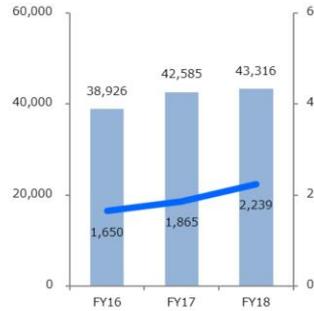
売上高 +4.5%
 営業利益 +12.2%
 営業利益率 5.7%→6.6%

ROE 6.2%→6.9%

売上高と営業利益は年平均成長率

4

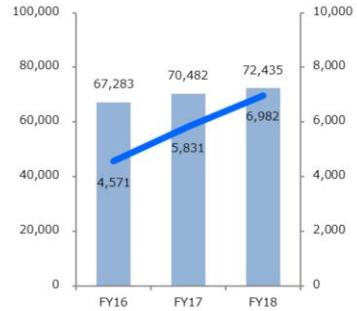
海外



FY18 vs FY16

売上高 +5.5%
 営業利益 +16.5%
 営業利益率 4.2%→5.2%

日本



FY18 vs FY16

売上高 +3.8%
 営業利益 +23.6%
 営業利益率 6.8%→9.6%

メカトロ比率 37.4%→40.3%
 粗利率 46.0%→49.7%



- 過去3年の振り返りをお話する
- 18年度業績は、連結での売上計画1,170億円に対して達成率は99%、OI計画76億円に対して達成率101%だった
- 海外は売上計画446億円に対して97%、OI計画28億円に対して80%となった
- OIは米州・欧州における原材料高の影響を受けている
- 日本は売上計画720億円に対して100.6%、OIは64億円の計画に対して109%達成した
- OIの伸長要因は3年間続けてきたメカトロ販売比率向上のための各種活動が結実し、粗利率が改善したことである

事業セグメント別売上高及び営業利益

連結及び自動認識ソリューション事業にて売上高及び営業利益が過去最高を更新

その他の も過去最高

(単位：百万円)

		FY2018	FY2017	前年比	
					除く為替
自動認識 ソリューション事業	売上高	115,751	113,068	102.4%	104.4%
	営業利益	9,221	7,697	119.8%	122.9%
海外	売上高	43,316	42,585	101.7%	107.0%
	営業利益	2,239	1,865	120.0%	125.1%
日本	売上高	72,435	70,482	102.8%	102.8%
	営業利益	6,982	5,831	119.7%	122.2%
IDP事業	売上高	427	315	135.7%	136.7%
	営業利益	-1,421	-1,426	-	-
連結 (消去後)	売上高	116,179	113,383	102.5%	104.4%
	営業利益	7,679	6,249	122.9%	126.5%

- 事業セグメント別では、赤枠で囲まれた部分が過去最高値を達成した
- 自動認識ソリューション事業において、海外・日本ともに営業利益を前年比20%増加させることができた

業績

 は過去最高

(単位：百万円)

	FY2018	FY2017	増減	
				%
売上高	116,179	113,383	+2,796	102.5%
営業利益	7,679	6,249	+1,430	122.9%
営業利益率	6.6%	5.5%	+1.1pt	-
経常利益	7,618	5,888	+1,730	129.4%
親会社株主に帰属する 当期利益 ※1	3,773	4,074	-301	92.6%
実効税率 ※2	42.4%	39.5%	+3.0pt	-
EBITDA ※3	13,250	11,814	+1,435	112.2%

FY18 実績為替レート (期中平均) : 110.92円/USD, 128.44円/EUR (FY17 通期 同為替レート : 110.85円/USD, 129.65円/EUR)
 為替感応度 : すべての通貨が1円/USDの円安に連動した場合、売上高+435百万円、営業利益-11百万円 (FY18通期ベース)

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 : FY18は英国子会社に係る減損損失の計上、FY17は固定資産売却による特別利益の計上あり

※2 実効税率 : FY18は英国子会社の減損、FY17はArgox社のれん追加減損などの影響あり

※3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY18 : 4,489百万円

FY17 : 4,307百万円

・のれん償却 FY18 : 1,081 百万円 (DataLase社 : 620百万円他)

FY17 : 1,258百万円 (DataLase社 : 625百万円他)

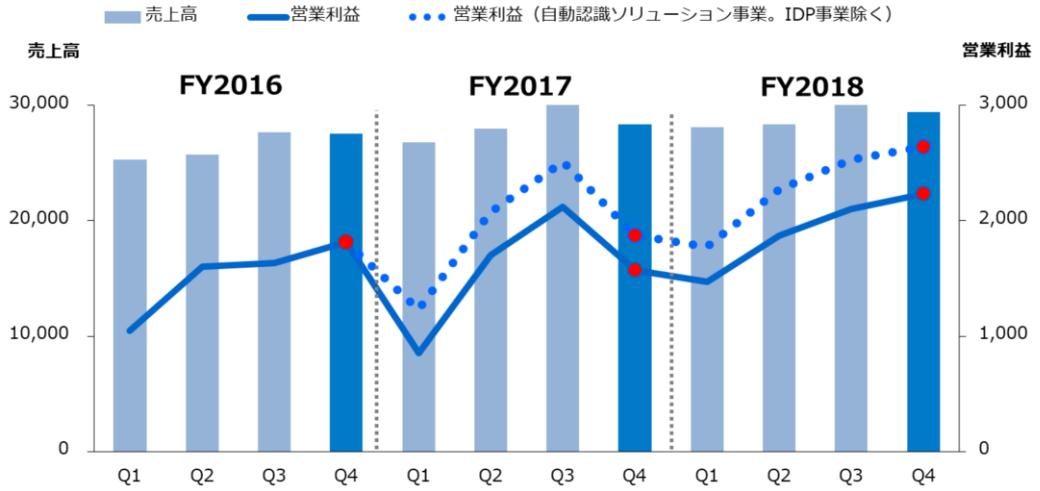
6



- 連結業績は各利益項目で過去最高を記録したが、当期利益のみ前年比92.6%となった
- 17年度の固定資産の売却益に加え、18年度のイギリスの販売子会社の減損が影響した

四半期別 業績推移

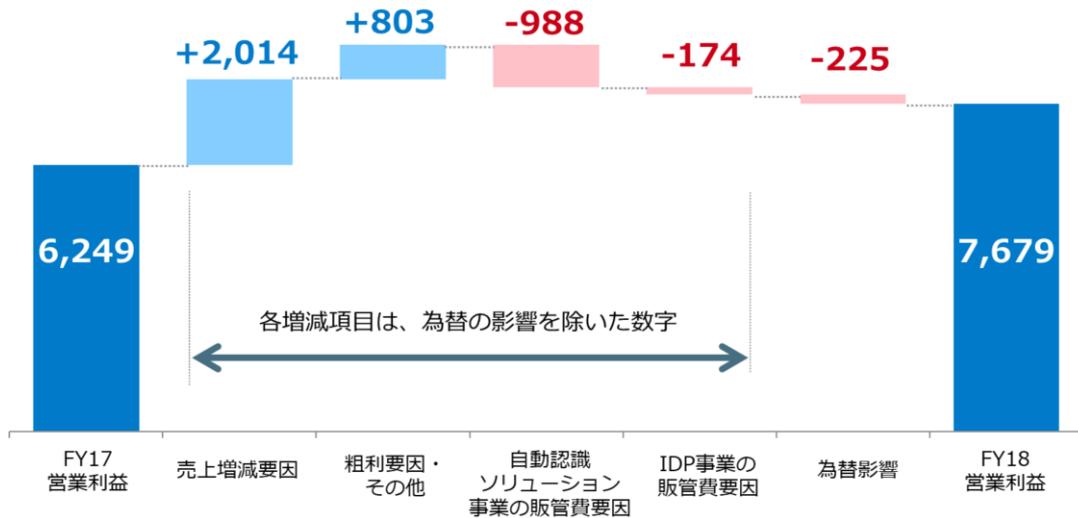
(単位：百万円)



- 四半期別業績推移についてはグラフの通り、安定的に伸長した

営業利益前年との比較

(単位：百万円)



- 営業利益の前年比較では、売上要因の20億円増の内訳は、海外で8億円、日本で12億円である
- 粗利要因の8億円増の内訳は、海外がマイナス2億円、日本がプラス10億円である
- 本業の販管費要因10億円増のうち、国内事業が9割を占めている

総括

主にベース事業が伸長し増収・増益を確保。但し、戦略転換に時間を要して計画は未達

(単位：百万円)

	FY2018	FY2017	増減	%	
				%	除く為替
売上高	43,316	42,585	+730	101.7%	107.0%
粗利額	15,812	15,853	-41	99.7%	-
粗利率（外売）	36.5%	37.2%	-0.7pt	-	-
営業利益	2,239	1,865	+373	120.0%	125.1%
営業利益率	5.2%	4.4%	+0.8pt	-	-



9



- 本業海外の総括であるが、増収・増益を確保し、売上高は過去最高を更新した
- 粗利率の0.7ポイント悪化は原材料高が影響している

事業別内訳

ベース事業： 全体では増収・増益を確保。アジア・オセアニアはコト売りが浸透。米州・欧州は戦略転換に時間を要して 成果享受は来期に持ち越す。

プライマリー専業： 主にロシアの新規取引獲得で増収。為替も追い風。同国新規分野進出コストを吸収して増益 (単位：百万円)

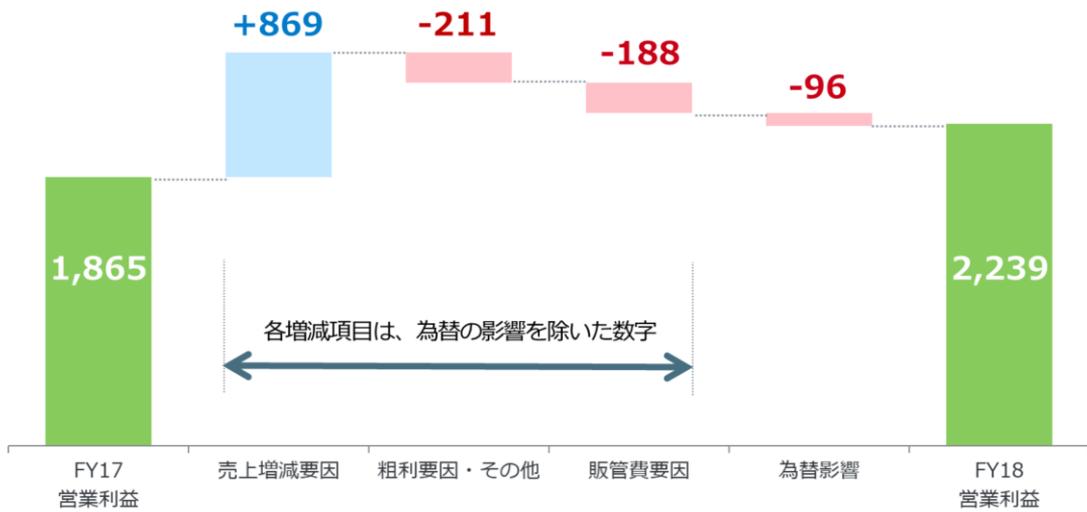
		FY2018	FY2017	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	34,630	33,964	+665	102.0%	103.8%
	営業利益	2,172	1,749	+422	124.2%	126.3%
プライマリー専業	売上高	8,685	8,620	+64	100.7%	119.3%
	営業利益	163	131	+32	124.8%	169.1%
海外消去	営業利益	-96	-15	-81	-	-



- 事業別内訳では、ベース事業は全体としては増収・増益を確保したが、戦略転換に時間を要したため、18年度は十分な成果享受ができなかった
- プライマリー専業はロシアの新規顧客獲得に加え、為替が追い風となり、同国の新規分野進出コストや南米のコストを吸収して増収・増益となった

営業利益 前年との比較

(単位：百万円)



- 海外営業利益の前年比較では、売上要因で欧州とアジアが貢献した
- 粗利要因のマイナスはブラジルのPrakolar社、北米、ドイツに起因している

総括

2016年度以降の業界別戦略が事業拡大やミックス改善等に繋がり、構造的な外部環境の追い風とも相まって過去最高の売上高・営業利益を達成

(単位：百万円)

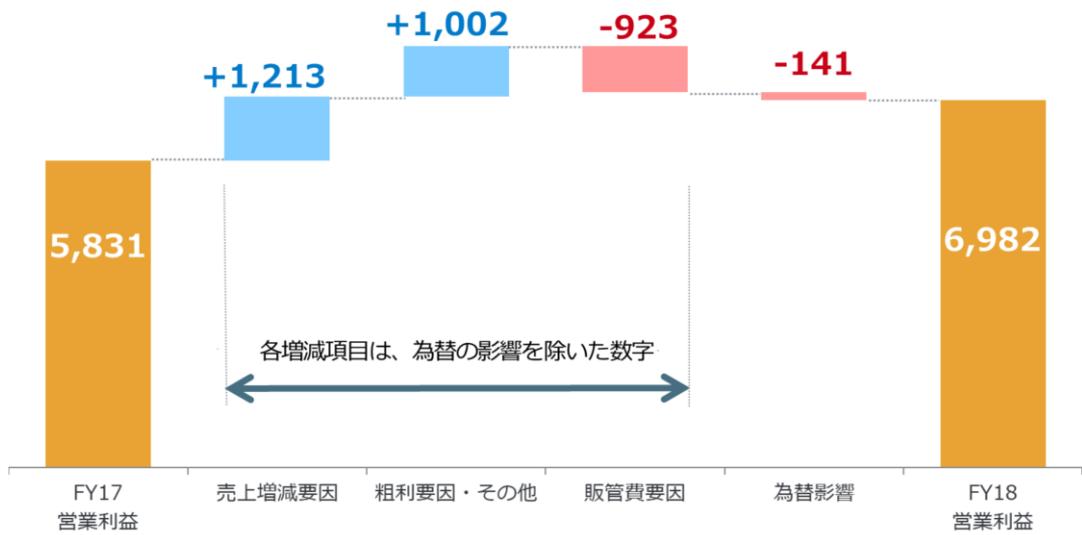
	FY2018	FY2017	増減	
				%
メカトロ売上高	29,197	27,564	+1,632	105.9%
サプライ売上高	43,238	42,917	+320	100.7%
外部売上高計	72,435	70,482	+1,952	102.8%
粗利額	35,970	33,896	+2,074	106.1%
粗利率（外売）	49.7%	48.1%	+1.6pt	-
営業利益	6,982	5,831	+1,151	119.7%
営業利益率	9.6%	8.3%	+1.4pt	-



- 日本事業の総括であるが、16年度からの戦略強化による事業拡大やミックス改善、構造改革が奏功し、過去最高の売上高・営業利益を達成した

営業利益前年との比較

(単位：百万円)

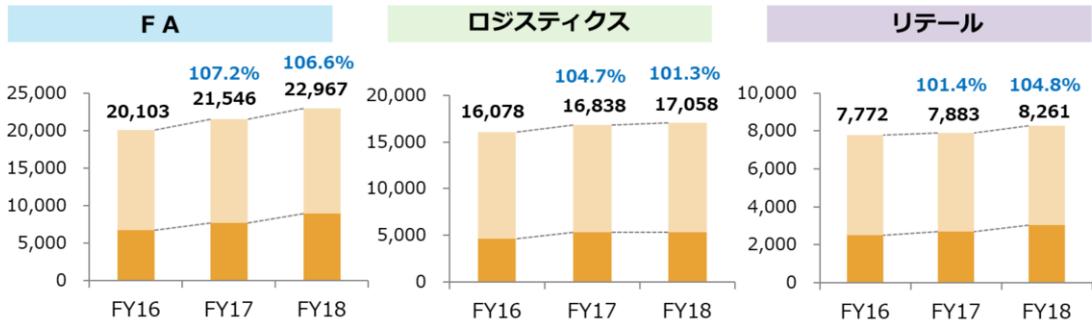


- 日本事業の営業利益の前年比較では、外部環境が追い風となり、ビジネス展開するすべてのマーケットで伸長したことで、12億円の売上要因増となった
- 粗利要因については、粗利率が1.6ポイント改善したことにより10億円増加した
- 販管費要因は、社員への業績ボーナス支払いやRFID実装機の開発費が背景にある

市場別売上高推移（1）

（単位：百万円）

■：メカトロ ■：サプライ ※数字は売上高計、%は前年比



- 電子部品の生産調整等でサプライ逆風。一方で生産性や可視化向上への投資意欲は堅調
- ほぼ全ての業界で堅調な自動化・可視化ニーズを確実にとらえるソリューション提案が奏功

- EC市場・C2C市場の活況や人手不足等、外部環境は引き続き良好
- プリンタ・リプレイス商談一服により、メカトロ横ばい。物流量増加でサプライ堅調

- 既存の実店舗は引き続き低調も、人手不足やEC拡大、法令改正への対応需要が堅調
- プリンタ・リプレイス商談が順調に進捗。RFID活用やHACCP対応等のソリューション提案が奏功

14

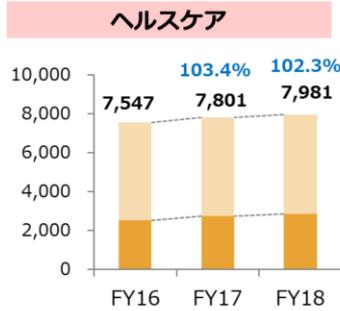


- 市場別売上高で順調に推移したのはFAとリテールで、メカトロ、サプライともに伸長したことが背景にある
- 新規開拓を強化したことでメカトロとソリューション商談増が寄与した
- 他の市場でも同様の傾向である

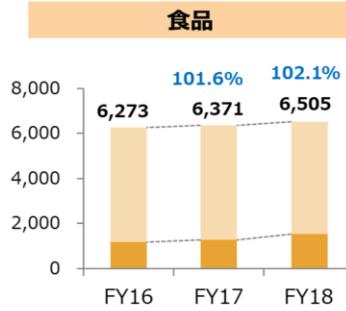
市場別売上高推移 (2)

(単位: 百万円)

■ : メカトロ ■ : サプライ ※数字は売上高計、%は前年比



- 薬剤や医療用機器のバーコード管理に関する規制強化や人手不足等、外部環境は良好
- バーコードに加えて、RFIDや位置情報を活用したソリューションが好調



- 食品表示法改正等への対応や人手不足による自動化ニーズ等、外部環境は良好
- プリンタ・リプレイス商談を着実に成果へつなげ、メカトロの売上が増加



- 全体に外部環境は安定
- 前年の大口プリンタ販売剥落に加えて、同顧客のオペレーション効率化・調整でサプライが低調

総括

研究開発がほぼ計画通りに進捗

(単位：百万円)

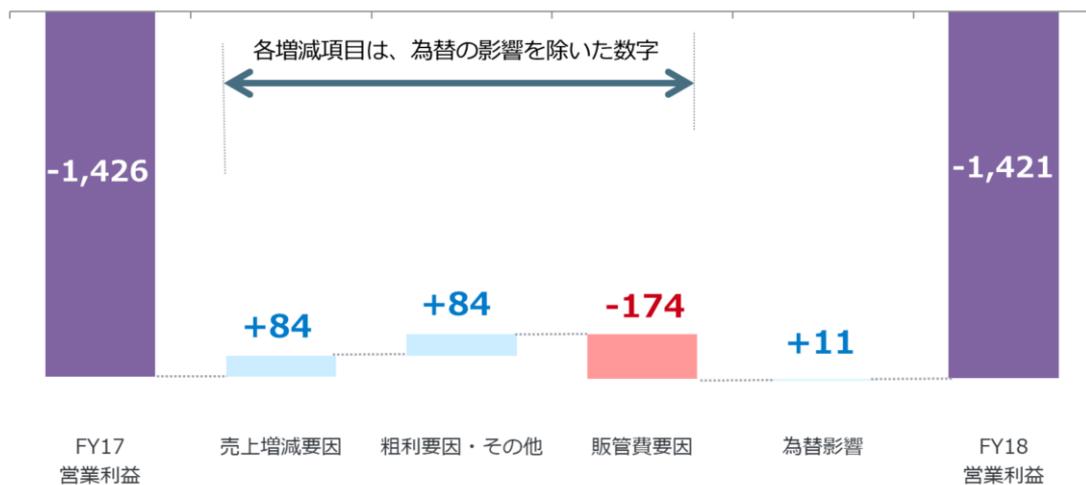
	FY2018	FY2017	増減	増減	
				%	除く為替
売上高	427	315	+112	135.7%	136.7%
粗利額	399	234	+164	170.2%	-
粗利率(外売)	93.4%	74.4%	+19.0pt	-	-
営業利益	-1,421	-1,426	+4	-	-
営業利益率	-	-	-	-	-



- IDPは研究開発がほぼ計画通りに進捗している
- 商業化に向けた日程感も計画通りである
- 既存技術の販売が売上・粗利の増加に貢献した

営業利益前年との比較

(単位：百万円)

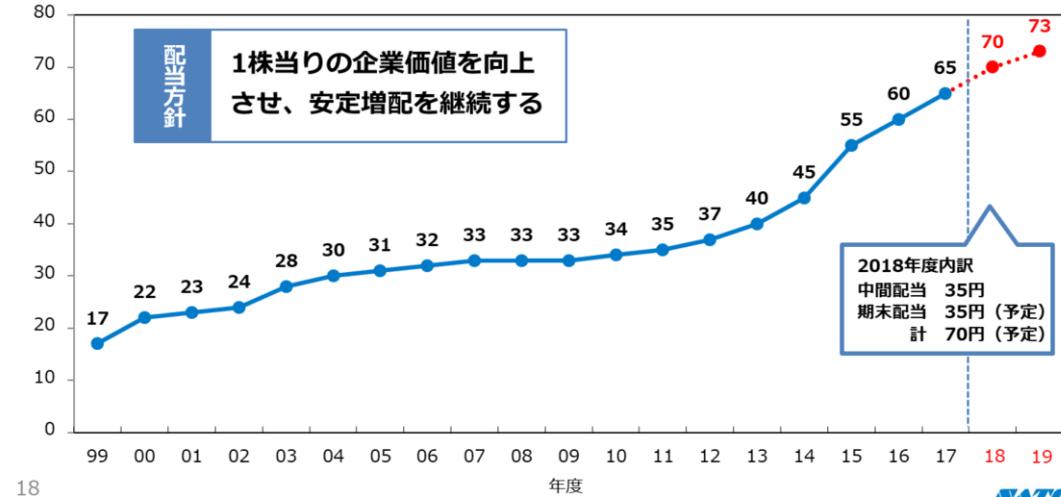


配当

2018年度年間配当は70円を予定（前年度より5円増配）
 2019年度年間配当は73円を予定（前年度より3円増配）

	17年度	18年度	19年度(計画)
EPS	121.5円	112.5円	149.0円
ROE	7.6%	6.9%	8.8%
(参考) 配当性向	53%	62%	49%

単位：円



- 18年度期末配当は期初予定通り35円を予定している
- 19年度の年間配当は3円増配の73円を予定している

2019年度業績計画

(単位：百万円)

	FY2019 (計画)	FY2018 (実績)	通期	%
売上高	120,000	116,179	+3,820	103.3%
営業利益	8,500	7,679	+820	110.7%
営業利益率	7.1%	6.6%	+0.5pt	-
経常利益	8,300	7,618	+681	108.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,000	3,773	+1,226	132.5%
EBITDA ※	14,100	13,250	+849	106.4%

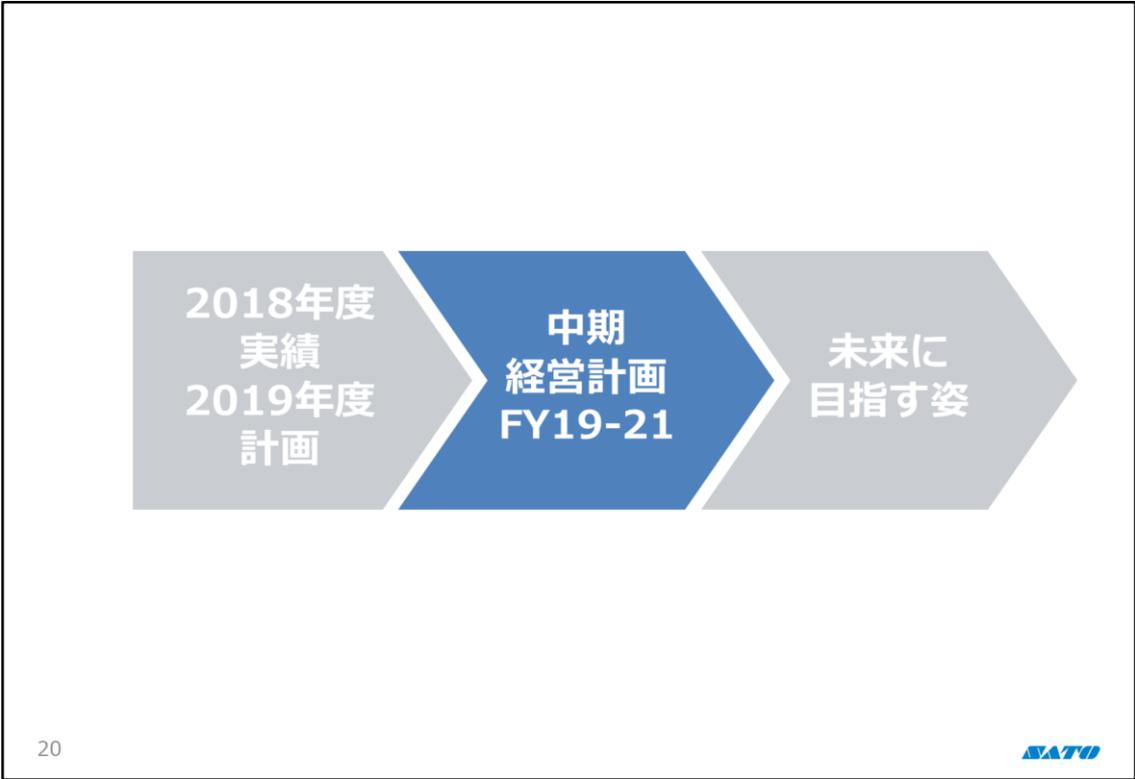
2019年想定レート：USD…112円, EUR…130円 2018年実績レート（期中平均）：USD…110.92円, EUR…128.44円

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

19

SATO

- 19年度は売上1,200億円、営業利益85億円を計画している
- 営業利益は前年比10%アップを計画している
- ROEは18年度はイギリス販社の減損が影響して6.9%で着地したが、19年度は1.8ポイント改善の8.7%を目指す



- ここから中計を説明する

経営方針と成長戦略は不変 ポテンシャルの大きい自動認識ソリューション事業に注力

経営方針

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

成長戦略

1. 自動認識ソリューション事業の進化・拡大
2. グローバルアライアンスによるビジネスの強化・拡大
3. 消費者価値創造のB2B2Cビジネスの創出
(IDPソリューションの事業化、新RFID技術の事業化)

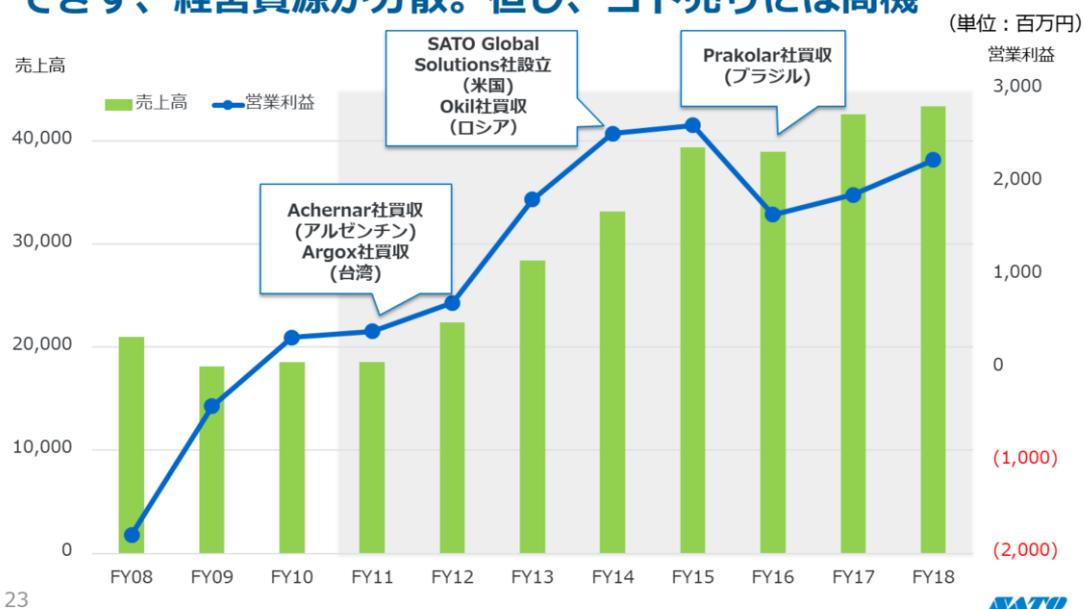
- 経営方針と成長戦略は変えず、ポテンシャルの大きい自動認識ソリューション事業に注力する
- 経営方針は、本業に経営資源を傾け、持続可能な成長力と収益基盤を確立する
- 成長戦略は、昨年度から引き続いて記載の3つを推進する

2019年度戦略の基本方針

**各国エリアごとの業界において潜在需要を見極め、
集中的に戦略と投資を実行して成長を加速させる**

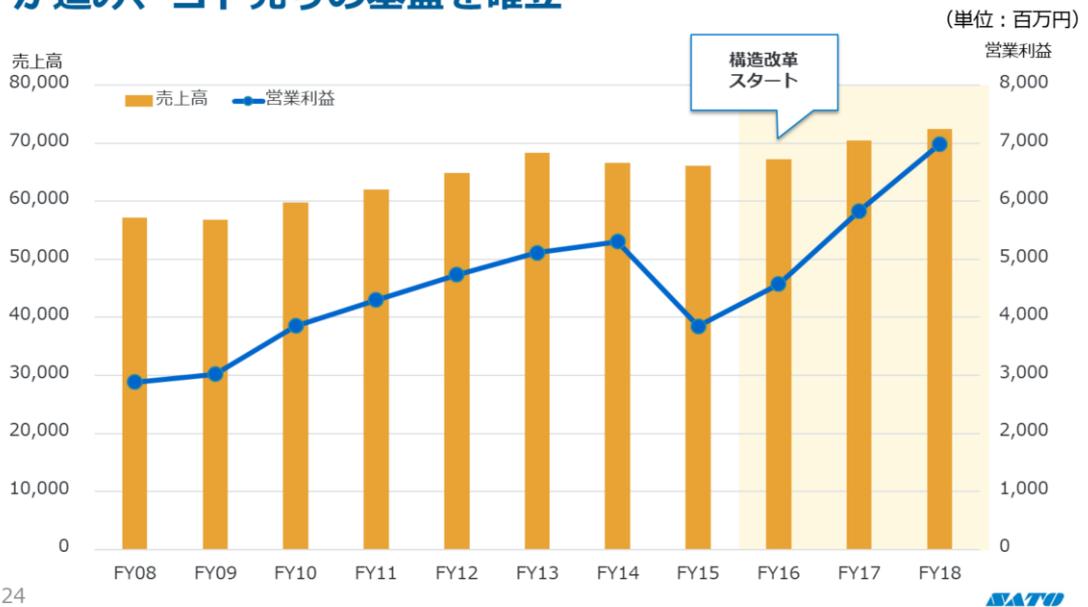
- 戦略を成功に導くための考え方につき、海外視察で明白となった課題や機会をもとに、現在は国内外を含め周知徹底をはかっている
- 内容は、重点国を決め、エリアと業界のマトリックスを整備し、業界の事業環境やポテンシャルを見極め、エリアと業界のターゲットを絞る
- その絞ったターゲットを攻略するための戦略投資を実行し、成長を加速させるという考え方である

11年度以降のM&A等はベース事業と十分なシナジーを発揮できず、経営資源が分散。但し、コト売りには商機



- 海外事業について長いスパンでの振返りをしてみたい
- 11年度以降の買収においてベース事業との十分なシナジーが発揮できず、点の投資だったといわざるを得ない
- 特にプライマリー専門の3社は、グループ内で独立した経営が続き、サトーの強みが充分生かされていない

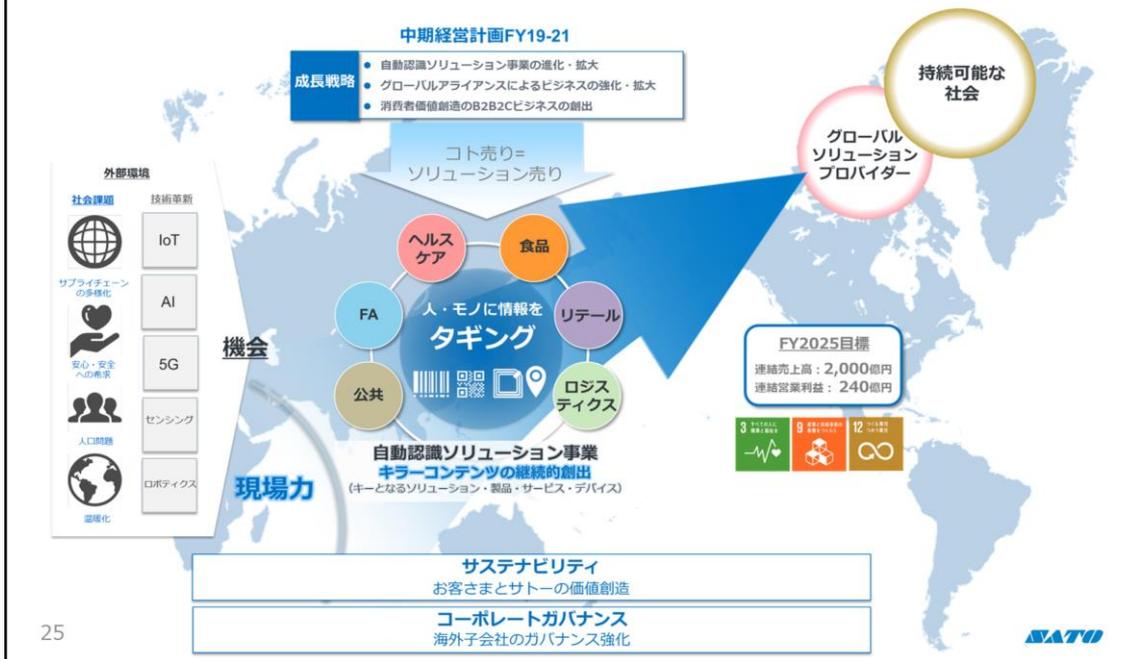
16年度以降、収益性改善やコト売りにこだわった構造改革が進み、コト売りの基盤を確立



- 日本事業は、16年度以降の戦略が奏功し、強い収益基盤を確立できた

サトーが目指す姿

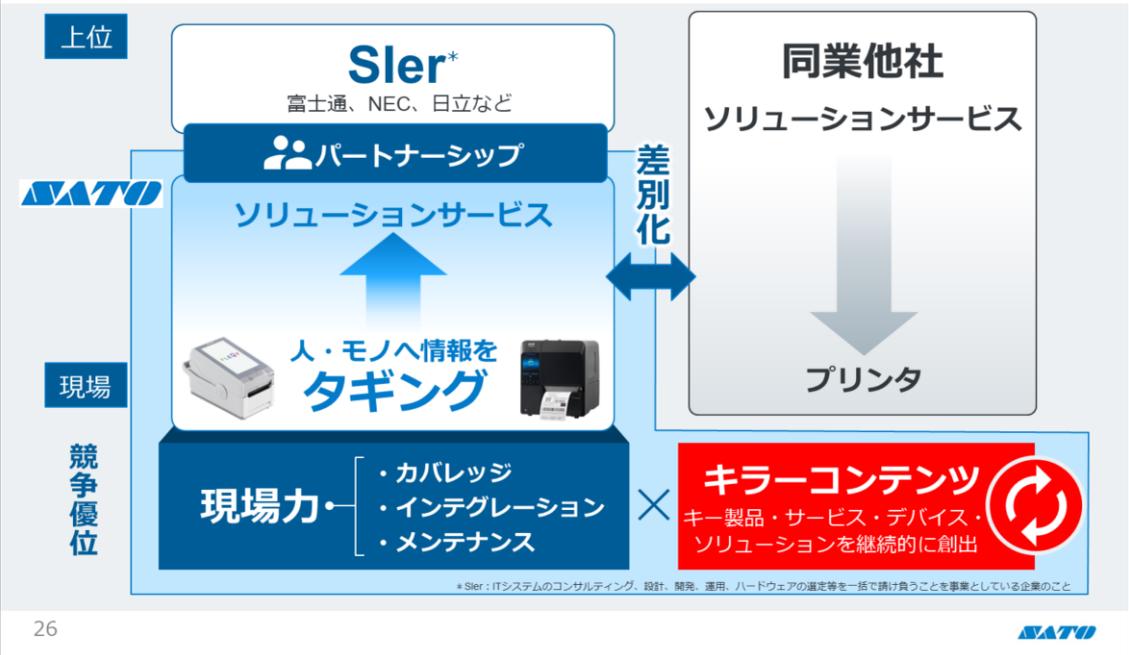
持続可能な社会に貢献するグローバルソリューションプロバイダー



25

- 今回サトーが目指す姿を改めて明確にした
- グローバルソリューションプロバイダーを目指す

ソリューションプロバイダーとして「現場起点」の競争優位



- その理由は、サトーのビジネスは顧客や現場起点のソリューションプロバイダーを目指しており、それが特異な競争優位になると考えている
- 具体的には、サトーのコアコンピタンスはカバレッジ力、インテグレーション力、メンテナンス力といった現場力である
- それとカラーコンテンツといえるキー製品群を組み合わせ、人やモノへ情報をタグgingするというソリューションサービスを提供している
- キー製品群を売るためにソリューションサービスを「コト売り」という方法で売る
- 一方、ソリューションプロバイダーで同業と目されるSlerは、上位起点で顧客へアプローチする
- サトーの競争優位を形成する現場力・カラーコンテンツをSlerは持っていない
- Slerは自社ソリューションに付加価値をつける上で、サトーとは補完関係にあると言える
- 従ってパートナーシップで国内・海外ともサトーの立ち位置でやっていける
- 一方、典型的な競合は上位起点のソリューションプロバイダーを目指している

め、タギングをビジネスとしていない

- 彼らはパッケージソリューションサービスをビジネスパートナー経由で商品を販売をするため、Sierと競合する
- サトーと競合の目指す「ソリューションプロバイダー」は言葉は同じでも、立ち位置やビジネスモデルが異なる
- サトーの立ち位置はユニークであり、キラーコンテンツを創出し続け、現場力を磨くことで圧倒的な競争優位を築けるビジネスモデルと考える

(補足説明)

- カバレッジ:現場を知ることで蓄積された「業界×業種×用途」という細かい単位で網羅する課題解決のノウハウ
- インテグレーション:機器やサプライのベストな組み合わせ、他の技術やサービスとの融合など、最適なオペレーションを引き出す提案力
- メンテナンス:機器の保守サービスであり、顧客と継続的に深く、長くつながるという関係構築をする体制やその考え方

業界ごとの現場オペレーションを把握し、
課題抽出と用途提案を繰り返す（=コト売り）

市場	FA	ロジ	リテール	ヘルス ケア	食品
業界	自動車	運送業	スーパー	病院	ファスト フード
	電機/機械	倉庫業	専門店	医薬品	レストラン
	電子部品	メーカー物流	ドラッグ ストア	医療機器	食品製造
	鉄鋼	3PL	コンビニ	医療材料	食品加工
	化学	・	・	血液検査	・
	・	・	・	・	・
	・	・	・	・	・

27



- 競争優位なビジネスモデルをグローバルで展開していく業界をここに記載している

業界ごとの現場オペレーションと用途は様々 一方で、経営課題は世界的に普遍的

(例) FA (電機メーカー工場)

入荷・保管

- ✓ プリンタ、ラベルで入荷作業の効率化
- ✓ 先入先出の徹底

生産ライン

- ✓ ID化でトレーサビリティ担保
- ✓ RFIDなどで生産性向上

海外事業

国ごとに対応できていた業界・用途が限定的
やり方次第で海外の成長ポテンシャルは大きい

日本事業

新たな技術を取り入れたソリューションの継続創出と
お客さまごとの深耕開拓に大きな伸びしろあり

事務所

- ✓ 入退室管理の自動化
- ✓ 固定資産管理

出荷

- ✓ 最短経路ナビなどでピッキング効率化
- ✓ 出荷トレース

検査

- ✓ 画像認識で印字と検査を一体化

- 業界ごとにビジネスチャンス、即ち用途はたくさんある
- しかし海外は、これまで国ごとに対応できていた業界や用途が限定的であったり、全く用途提案ができていない国もあったりした
- 従来のをやり方を根本から変化させることで成長ポテンシャルは大きい
- 日本事業は、新規はもちろんだが、新技術を組み合わせるソリューション提案を既存顧客に深耕展開するだけでも、まだまだ事業は伸びる

海外事業：モノ売りからコト売りへ
日本で約20年かかった転換を3年で目指す
国内事業：ソリューション商材へギアチェンジ



- 成長戦略の考え方であるが、日本で約20年積み上げたコト売りへの転換を、海外では3年間で展開する
- コト売りという売り方を海外に徹底させることでベースビジネスを大きく伸長させる
- 海外では経営課題を解決するソリューションビジネスを一足飛びで目指すのではなく、現場課題を解決するコト売りにこだわりながらベースビジネスを伸ばす
- 日本では、逆に経営課題を解決するソリューションビジネスをどんどん進化させる。これを「コト売り進化」といっている

ポテンシャルの高い国・エリア・業界をしばり、
戦略・戦術・投資を具体的にスピードを上げて実行

最重点国※1

インド

18年GDP成長率
世界第8位※2

FY2025までに
売上高10倍

ベトナム

18年GDP成長率
世界第7位※2

FY2025までに
売上高5倍

米国

18年GDP
世界シェア24.2%※2

FY2025までに
売上高3倍

戦略骨子

1. 注力エリアと業界から拠点と人員の最適化
2. 製品・サービス・ソリューションの供給基盤整備
3. 「コト売り」を支えるツールや機能整備
4. グローバルアライアンスの強化
5. インフラの整備

投資



30

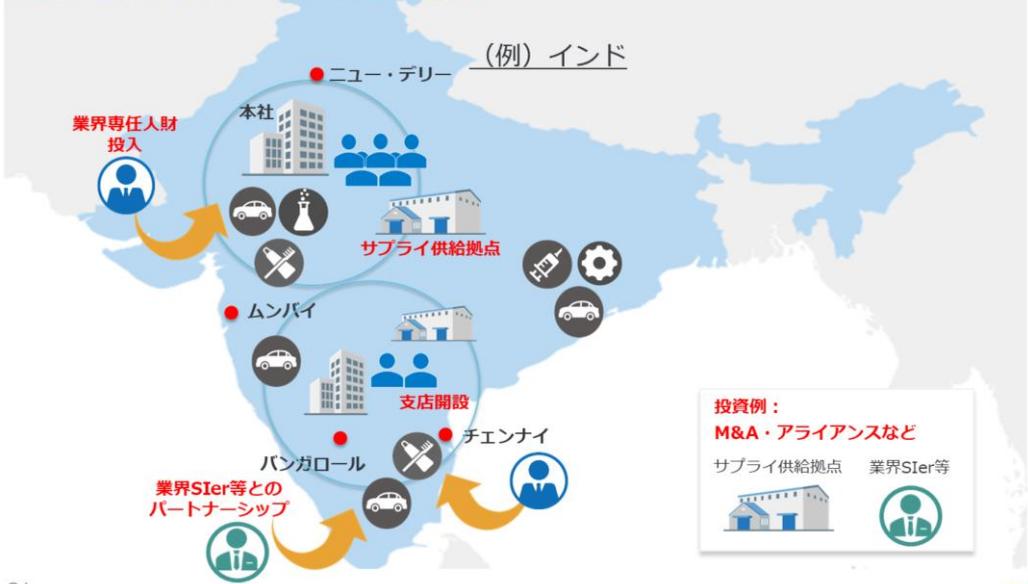
※1 マクロデータに加えてサトーのビジネスとの親和性やサプライチェーンの成熟度などにより選定

※2 出典：IMF

SATO

- ここからは海外事業の戦略骨子を説明する
- 全体像としては、ポテンシャルの高い国・エリア・業界をしばり、戦略・戦術・投資を具体的にスピードを上げて実行する
- 最重要国を、インド、ベトナム、米国（北米）の3つに絞った
- 戦略骨子は記載の5つを定めており、以下に説明する

エリアと業界をしぼり、ポテンシャルに応じて事務所やサプライ製造拠点、人財への投資を実行



31

- 戦略骨子の1つ目は、エリアと業界をしぼり、ポテンシャルに応じて事務所やサプライ製造拠点、人財への投資を実行していくということである
- ここではインドを例に挙げている
- 注力エリアをデリー、ムンバイ、チェンナイ、バンガロールの4か所に決めた
- それぞれのターゲットに合った専門的な人財を投入、事務所を設置、業界・エリアに強いSierとアライアンスを組む、或いはサプライ供給を拡充するためにサプライヤーを買収するなどの取り組みを進める

ベース事業に注力するステージ製品力のあるプリンタを
タイムリーに投入

<p>FY2014</p> <p>SOS</p> <p>CL4NX CL6NX</p> <p>主か中型モデル</p>	<p>FY2016</p> <p>SOS</p> <p>LR4NX-FA</p> <p>自動貼り付けモデル</p>	<p>FY2018</p> <p>SOS</p> <p>PW208NX</p> <p>モバイルモデル</p>	<p>FY2018</p> <p>SOS</p> <p>FX3-LX</p> <p>インテリジェント スタンドアローンモデル</p>	<p>FY2019</p> <p>SOS</p> <p>コンパクト プリンタ</p> <p>主か小型モデル</p>
---	--	---	---	--



32

SATO

- 戦略骨子の2つ目は、ベース事業の中核となるキラーコンテンツの製品を投入する
- コト売りを徹底して、ベースビジネスを伸ばすことに専念する
- 日本で実績のあるソリューションサービスの成長ビジネスを重点国中心に海外に展開していく

IDP（インラインデジタルプリンティング）技術の商業化を実現

消費者価値を追求してリテーラーの売上・利益向上の価値を生み出す

消費者（C）行動の変化

ブランドオーナー（B）の課題



- 戦略骨子の3つ目は、IDP技術の商業化を実現して海外事業の成長ドライバーとしていく
- 飲料ボトルとカップビジネスについて開発に投資している
- お客さま都合で多少の遅延はあるが、19年度の商業化に向けて進めている
- 飲料ボトルビジネスはコンバーター評価フェーズに、カップビジネスはエンドユーザー評価フェーズに入った
- 北米のコーヒーショップでカップビジネスのテスト導入が決まった

グローバルマーケティングの強化 ⇒ 「売れる仕組みの確立」

- ✓ 海外と日本本部を繋ぐグローバルマーケティング機能部門の設置
- ✓ 業界に詳しい人材の派遣・駐在
- ✓ 業界ごとの用途を深掘りする営業ツール



34

- さらにグローバルマーケティングを強化し、売れる仕組みを確立する
- 海外と本部をつなぐグローバルマーケティング機能の部門を設置し、業務をスタートさせた

業界ごと、用途ごとに最適なアライアンス先を開拓

⇒ラベルメーカー、SIer、エンジニアリング会社 等



35

- 戦略骨子の4つ目はグローバルアライアンスの強化である
- 2つポイントがあり、1つ目はグローバル展開する大手とのアライアンスを強化する
- 2つ目は国ごと、業界ごと、用途ごとに最適なアライアンス先を開拓する

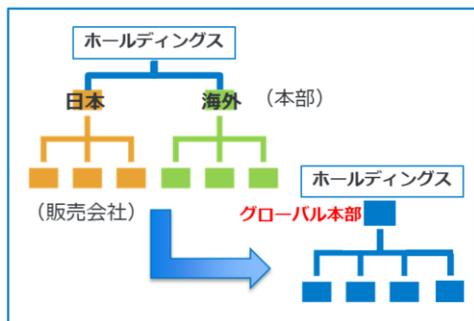
CRM

- ✓ グローバルで業界ごとの「コト売り」情報を共有
- ✓ 戦略的にPDCAを回して商談のスピードアップを図る



機構改革：グローバル事業本部の設置

- ✓ 国内外の本部の壁を無くし、連携強化を目指した体制を構築



36

SATO

- 戦略骨子の5つ目はインフラの整備である
- 2つポイントがあり、1つ目はCRMを導入し、浸透させる。
- 今期に欧州で導入され、日本、北米、一部のアジアでつなぐ仕組みが確立した
- 次のフェーズは地域ごとの情報をつなぐこと
- 2つ目は機構改革であり、グローバル本部を設置する
- 20年度に国内外の壁を無くし、本部機能の一本化を図る

直販によるグローバル企業攻略と狙う業界に強いSIerとの パートナー販売の強化



- ここから海外の地域ごとの取り組みにフォーカスする
- まず北米は、基本的な考え方はインドの例と同様であるが、北米特有の取組みは3つある
- 1つ目は、グローバルキーアカウントの事業推進機能を北米本社に設置する
- 理由はグローバル展開する大手顧客は大きな取引が期待できるためである
- 本国に推進機能を置くのは、当然の姿だと考える
- 2つ目は広い国土におけるサプライ生産体制を強化する
- 現在の製造拠点は本社ノースカロライナ州・シャーロットのみである
- 今後は西部にもサプライの生産・供給体制を整備する
- 3つ目は自動車業界を攻略するために、メキシコ販売拠点の開設計画を進めている

ベース事業とプライマリー専門のシナジー創出



✓ ブラジルとアルゼンチンの
ベース事業とプライマリー
専門のシナジー効果を追求

✓ 相互の顧客情報を共有し、
一体となって用途を深掘り

38

SATO

- 南米はこれまで買収による単独経営であったが、今後はベースビジネスとのシナジー創出を強化する
- プライマリー専門の魅力は、消費財ブランドメーカーを顧客に持っていること
- 同業界ではベース事業のマーケット展開が充分ではない
- 人口の多い国を攻める切り口として、ベース事業とプライマリー専門のシナジーを促進する投資も一策と考える

域内のビジネス、オペレーション、製造を最適化して 効率化を推進



- ✓ オペレーションを集約してスリムな組織へ移行
- ✓ サプライ供給拠点を統合して生産体制を最適化
- ✓ 不採算拠点の構造改革を断行してコストを制御
- ✓ スイスに続き、ロシアに事務所開設を検討

- 欧州ではイギリス販社の構造改革を断行する
- またロシアでのベースビジネスは、現在販売代理店経由のみであるが、Okilとの顧客シナジーを含めた展開のために、支店の開設を検討している

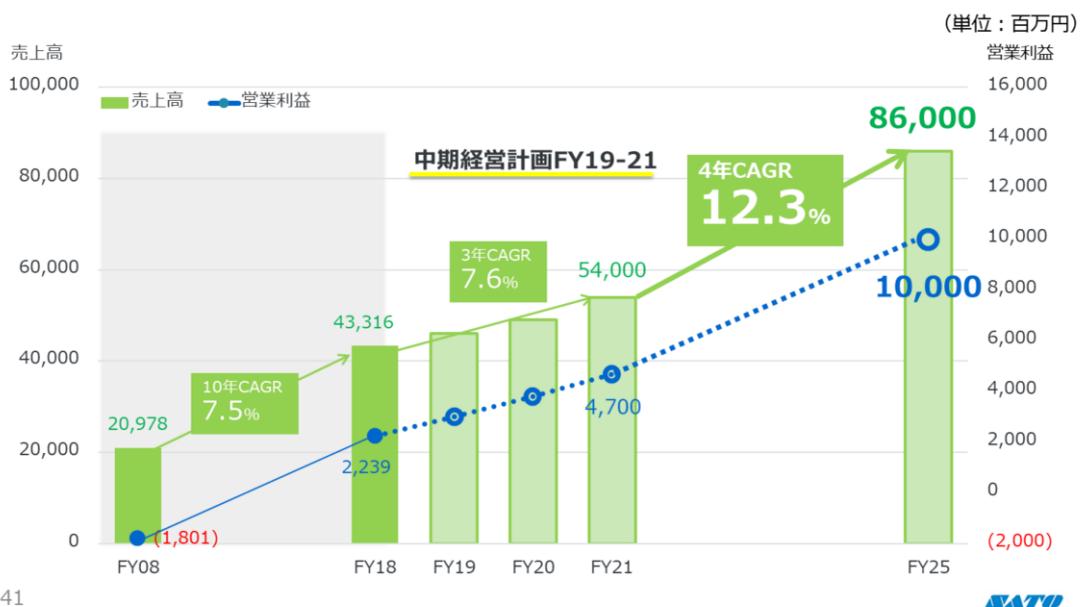
コト売りをさらに進化・加速 成長ポテンシャルを確実に捉えるためにアジア体制を再編



- ✓ 潜在性の高い国へ重点的に投資して成長を加速
- ✓ アジアのエリア分割により国ごとの施策を加速
- ✓ オセアニアは食品製造や小売りへコト売りを展開

- アジア・オセアニアでは、日本のビジネスを移植する潜在性の高い国を決定した
- スライドで表示された国へ重点的に投資して成長を加速させる
- またアジアを東アジアと南・東南アジアに分割し、戦略の実行スピードを加速させる

本中計を通してコト売りの基盤を確立し、成長を加速



- これが海外の推移と計画である
- 成長戦略骨子と地域ごとの取り組みを強化・加速させる
- 本中計3年を通して経営基盤を強化し、25年度までに売上高の年平均成長率を12%に引き上げる

構造改革での各種施策が奏功して収益性が劇的に向上



✓ プリンタの戦略的な
リプレイス活動



✓ 市場別・業界別の新規・
深耕活動（用途提案）

✓ 情報共有の促進など
CRMによるサポート

- 日本の振り返りだが、収益力が劇的に向上した
- 営業利益の3年間の年平均成長率を22.0%へ伸長させた

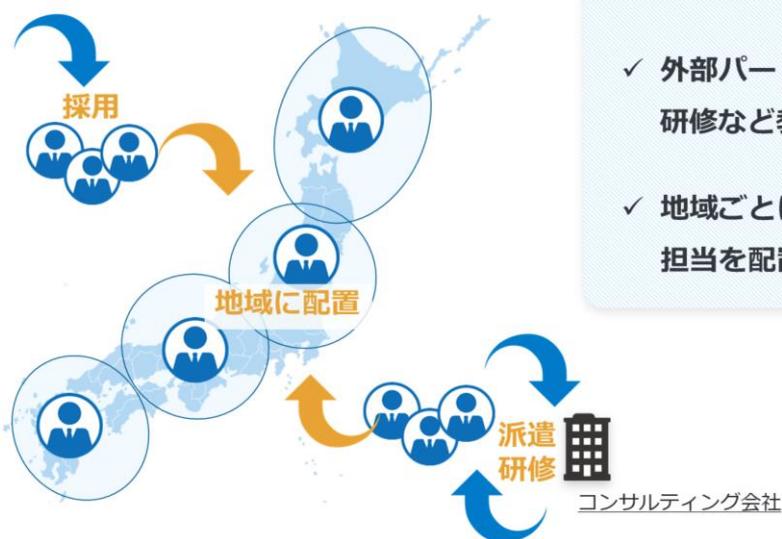
お客さまの普遍的な課題解決のため、新技術を取り入れたソリューションの創出と、お客さまごとの深耕開拓に注力



43

SATO

- 日本事業全体の戦略骨子では、ソリューション・サービスの成長ビジネスの拡大に注力する
- 日本は3年間積み上げてきた戦略によってベースビジネスの基盤が確立しているので、その戦略を継続しつつ、以下の2つに戦略骨子を絞った



- 1つ目はソリューション人財の強化であり、全国をブロックに分けて目標を定めた担当を配置し、拠点をサポートする体制をスタートさせる

アパレル向けソリューション
大車輪SaaS Global

医薬品向けソリューション
自動化ソリューション

業界に強いパートナー

倉庫業向けソリューション
Visual Warehouse

- ✓ 県ごと、業界ごとにお客さまをソリューション商材提案で漏れなく攻略
- ✓ 業界に強いパートナーとのAAP※プログラム契約促進で商談拡大と県内の網羅性を高める

※AAP (Area Alliance Partner)。県内の地域を細分化し、網羅できていない地域や業界で強いプレゼンスを持つ企業とパートナー契約を締結する活動

- 戦略骨子の2つ目は都道府県ごとに業界マトリックスのメッシュを細かく見て、ソリューションビジネスを拡大するパートナー開拓を強化する

本中計を通してソリューション商材へギアチェンジし、収益性を向上しつつ、世界のコト売り進化をけん引

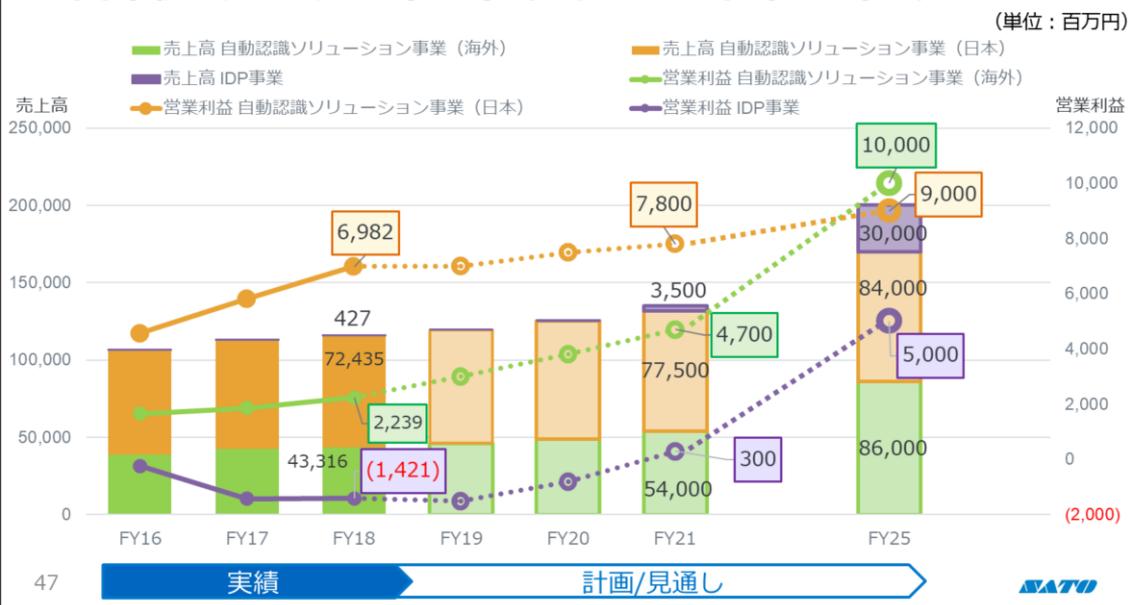


46



- これが日本事業の推移と計画である
- 本中計を通してソリューション商材へギアチェンジして収益性を向上させる
- そのソリューション商材は海外の重点国への展開のけん引役も担う

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



- 25年度には日本と海外の売上・営業利益を逆転させるべく取り組んでいく

連結 セグメント別売上高及び営業利益 推移と計画

(単位：百万円)

	FY2018		FY2019 (計画)		FY2020 (計画)		FY2021 (計画)
	実績	業績予想 ※1	新中計	前中計	新中計	前中計	新中計
① 自動認識ソリューション事業 (海外)							
売上高	43,316	44,600	46,000	51,500	49,000	55,700	54,000
営業利益	2,239	2,800	3,000	4,000	3,800	5,100	4,700
② 自動認識ソリューション事業 (日本)							
売上高	72,435	72,000	73,500	73,500	76,000	76,000	77,500
営業利益	6,982	6,400	7,000	6,300	7,500	7,700	7,800
③ IDP事業							
売上高	427	400	500	1,000	1,000	3,300	3,500
営業利益	-1,421	-1,600	-1,500	-1,000	-800	0	300
連結							
売上高	116,179	117,000	120,000	126,000	126,000	135,000	135,000
営業利益	7,679 ※2	7,600	8,500	9,300	10,500	12,800	12,800
営業利益率	6.6%	6.5%	7.1%	7.4%	8.3%	9.5%	9.5%

※1 2018年11月5日発表時点

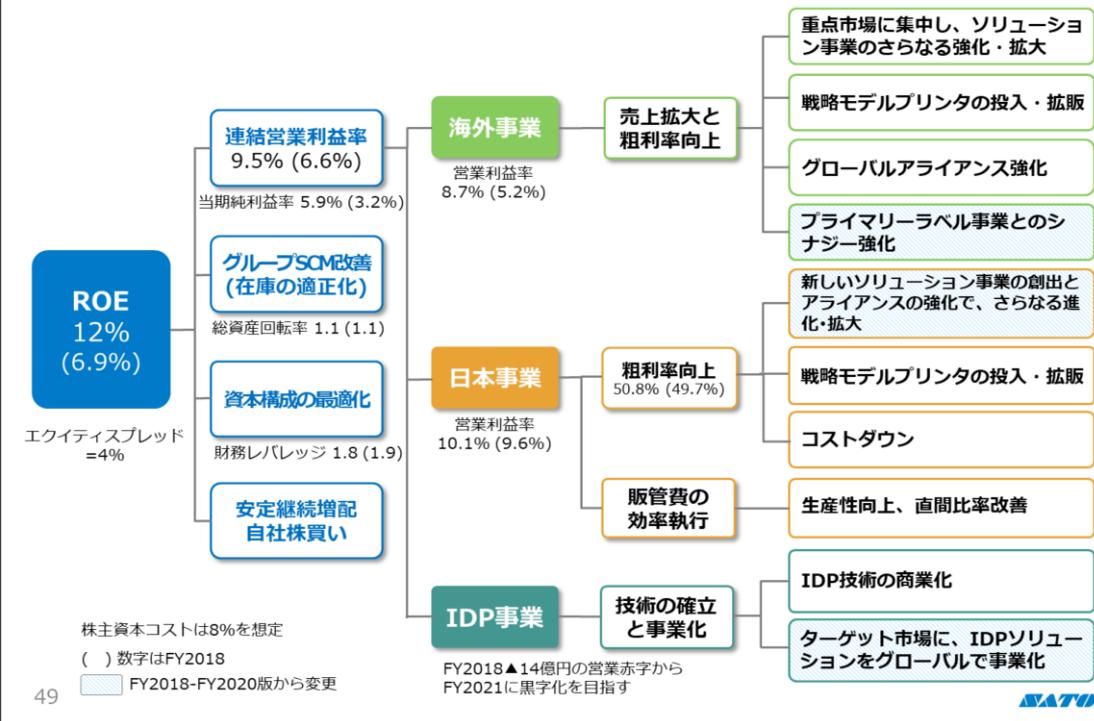
※2 連結消去を含む

48



- これが連結とセグメント別の実績と計画である
- 社長就任後、海外拠点を1年かけて視察した中で課題を認識し、成長基盤構築に注力すべきと決定した
- それを受けて中計の数値を修正し、目標達成すべく取り組んでいく

連結 資本生産性向上のロードマップ (FY2019-FY2021)



- 資本生産性向上のロードマップには大きな変更はない
- 21年度にROE12%を目指す



- 競争優位を担保するためのキラーコンテンツとなるソリューションサービスと、次世代の成長を担うソリューションの開発に取り組んでいく
- 消費者価値創造のB2B2Cのプロジェクトを紹介する

サトーの考えるIoE※ソリューションとは

現場でのタギングを通じたAuto-ID+Auto-sensing によってIoEを具現化する「繋げる」ソリューション

データ活用
(Big Data, AI)



一般的なプロバイダーの
役割は、
「繋がる」
環境を提供

サトーの役割は、
人やモノを
「繋げる」

サトーのIoEソリューション

- 自動認識(Auto-ID)
「人」、「モノ」の認識
例：シャンプーなど
商品の認識
- 自動センシング
(Auto-sensing)
「人」、「モノ」の状態
例：場所や残量の認識

人やモノへの情報のタギング



“もし、電源のないモノや人をインターネットに繋げることが
できたら、どんな社会になると思いますか？”

51 ※ IoE (Internet of Everything) : 2012年米Cisco Systems社が提唱したIoTを進化させた発想。
世の中の人やモノすべてがインターネットに接続されている状態をさす。

SATO

- タギングを通じて、自動認識技術と自動センシングを組み合わせた技術で実現するサトーのIoEを紹介する
- キーメッセージは、もし電源のないモノや人をインターネットに繋げることができたら、どんな社会になるか？ということである

人とモノを繋いで持続可能な社会を創る

製造（供給）と消費（需要）のマッチング



- ・ 流通在庫や期間の短縮
- ・ 廃棄ロスの削減



生産性
向上

収益力
アップ

安心・安全

次世代の自動認識技術によるサプライチェーンの変革

52

SATO

- 商業化に向けて、このポテンシャルの大きいビジネスを開発している
- 電源不要なRFIDにより人やモノをインターネットに繋げ、データが作られる
- 次世代の自動認識技術はマーケット情報がデジタル化されるのみではない
- 製造と消費のマッチングは画期的であり、サプライチェーンが一変する
- IoTセンサーをとりまくパートナーと関係構築を進め、ビジネスを確立していく

IoEソリューション実現のため、 アライアンスパートナーとの交渉を開始



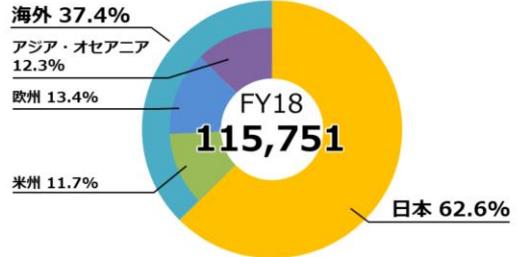
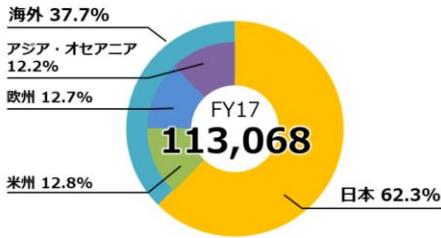
- 技術確立にむけて、様々なパートナーと交渉を開始している
- 技術は確立されていなくとも、ビジネスの可能性を感じているパートナーたちとコンソーシアムなどを構築する
- 具体的にはプラットフォームフォーマー、通信機器、ソリューションプロバイダー、通信インフラといったパートナー企業と交渉を始めている
- 大手小売りや消費財メーカーへの販売を視野に入れ、各エンドユーザーとプロジェクトチームを作ってビジネス化を推進する

Appendix

地域別売上高及び営業利益構成比

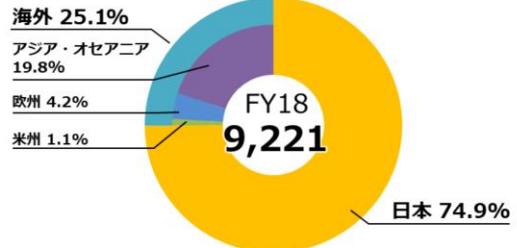
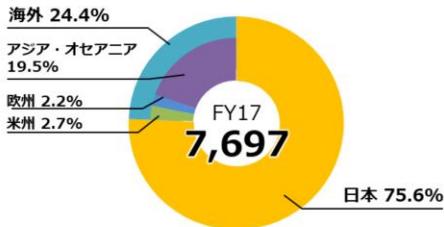
(単位：百万円)

売上高



営業利益

*割合は消去を除く



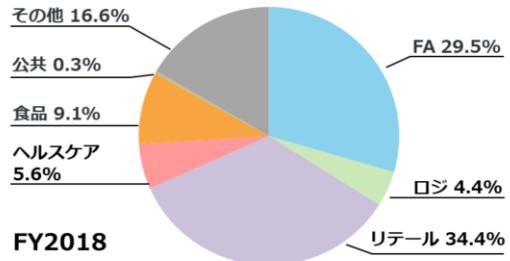
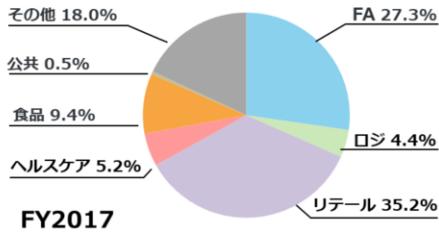
55 営業利益率：日本：8.3%、海外：4.4%

営業利益率：日本：9.6%、海外：5.2% SATO

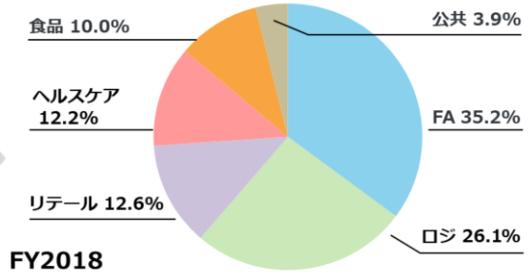
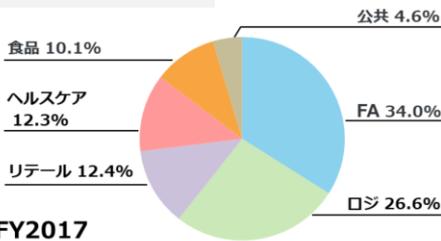
市場別売上高構成

海外

*主な販社。工場・プライマリー専業会社は除く



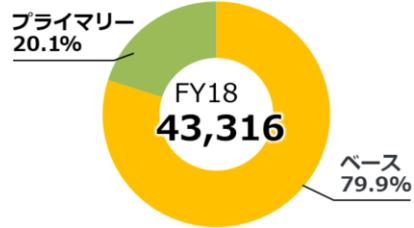
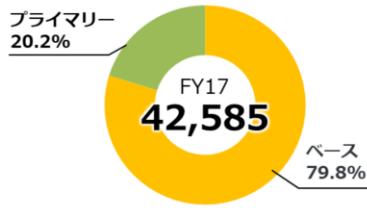
日本



事業別売上高及び営業利益構成比

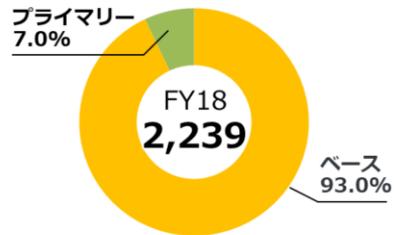
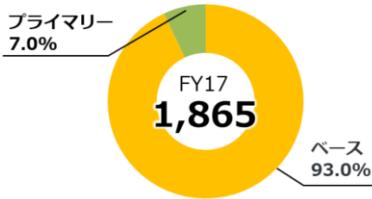
(単位：百万円)

売上高



営業利益

*割合は消去を除く



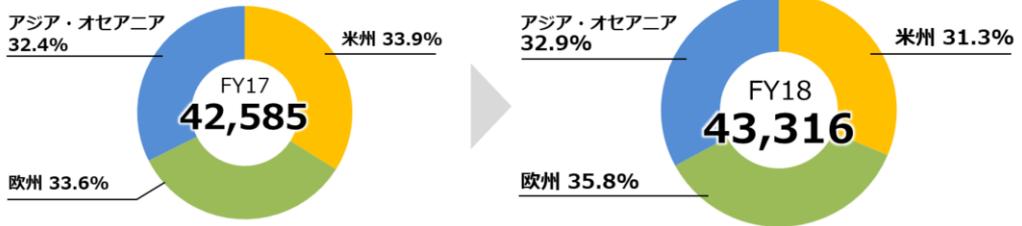
営業利益率：ベース：5.2%、プライマリー：1.5%

営業利益率：ベース：6.3%、プライマリー：1.9%

地域別売上高及び営業利益構成比

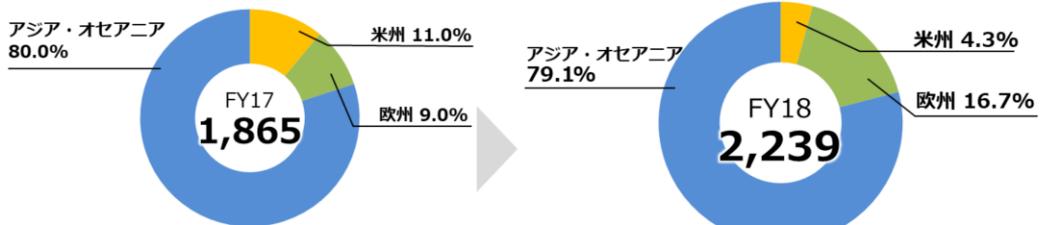
(単位：百万円)

売上高



営業利益

*割合は消去を除く

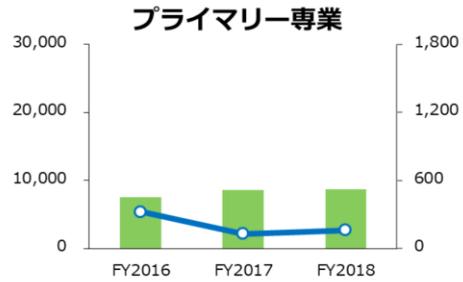


営業利益率：米州：1.4%、欧州：1.2%、
アジア・オセアニア：10.9%

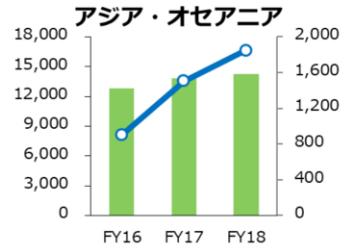
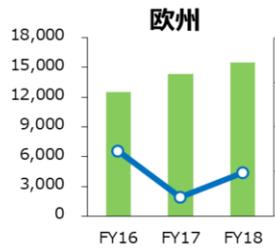
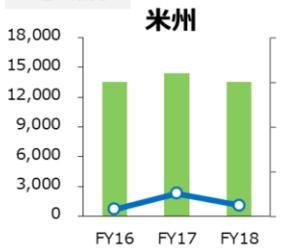
営業利益率：米州：0.7%、欧州：2.5%、
アジア・オセアニア：13.0%

事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

事業別 売上高 営業利益 (単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益)



地域別



地域別内訳 米州

ベース事業：前年度の案件剥落等、大口顧客からの発注が低調。旧SGS社の清算に伴い、研究開発費負担が減少して増益
 プライマリー事業：Achernar社が価格転嫁を進める一方、Prakolar社での前年度の一過性高粗利案件の剥落により減収・減益。為替も逆風

(単位：百万円)

		FY2018	FY2017	増減	増減	
					%	除く為替
ベース事業	売上高	11,292	11,783	-490	95.8%	98.3%
	営業利益	15	5	+9	264.7%	859.3%
プライマリー事業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	2,268	2,661	-392	85.3%	115.6%
	営業利益	83	200	-117	41.7%	65.7%



地域別内訳 欧州

ベース事業： 顧客基盤の拡充施策が奏功して増収。売上伸長と英国構造改革の効果等で増益
 プライマリー事業： 新規取引獲得によりOkil社で増収。為替も追い風。新規分野を担うX-Pack社の立上げ費用を吸収して増益

(単位：百万円)

*サトーホールディングスが60%の株式を保有するロシアの子会社。シュリンクスリーブ、インモールド、軟包装の製造・販売を行う

		FY2018	FY2017	増減	%	
					%	除く為替
ベース事業	売上高	9,086	8,368	+717	108.6%	109.6%
	営業利益	309	238	+70	129.8%	132.2%
プライマリー事業 ・ Okil社 ・ X-Pack社*	売上高	6,416	5,959	+457	107.7%	121.0%
	営業利益	79	-69	+149	-	-



地域別内訳 アジア・オセアニア

ベース事業：全般にソリューション提供が奏功し、安定的な収益基盤の構築が進む

(単位：百万円)

		FY2018	FY2017	増減	%	
						除く為替
ベース事業	売上高	14,251	13,813	+438	103.2%	105.1%
	営業利益	1,847	1,505	+342	122.7%	122.5%



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、お客さま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、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーからの仕入れ商品などを組み合わせて提供。現場で人やモノに情報をタグgingして情物一致を実現。 本事業は海外と日本に区分され、海外はベース事業とプライマリー専業から構成される。
2 自動認識ソリューション事業 海外：ベース事業 プライマリー専業	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、「プライマリー専業」（商品ラベルなどの固定情報ラベルをタグgingするビジネス）から構成される。 プライマリー専業はAchernar（アルゼンチン）、Prakolar（ブラジル）、Okil（ロシア）、X-Pack（ロシア）の4社からなる。
3 IDP事業	IDPに関わる開発・製造・販売。2017年度に他事業を含めて「素材事業」として新設したが、2018年度からはIDPへの注力を明確化するため「IDP事業」と改称。
4 コト売り	お客さまの価値向上にこだわり、製品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを提案する売り方
5 タグging	人やモノにIDなどの情報をひも付ける物理的な作業。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を活用し、個々に異なるお客さまの現場で、多様な人やモノに情報をひも付ける。
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）を正確かつ効率的に収集（=Collection）する仕組み（=Systems）と、情報を最適な形でひも付けるタグging（含むLabeling）を提供するサトーグループのビジネスモデル。 お客さま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画像認識・音声認識や位置測位技術などの「+One」を組み合わせてお客さま価値をさらに向上させる取り組みを推進中。
7 情物一致	現物と情報を一致させること。商品に価格等の情報をタグgingするハンドラベラーの時代から続くサトーグループの事業コンセプト。
8 現場力	自らお客さまの現場へ赴き、運用を理解し、課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。

63

※下線付き用語は別途説明項目あり



用語集 (2/4)

サトー独自のコンセプト/取組 (続き)		説明
9	三行提報	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 (約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取組み。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。
10	AAP (Area Alliance Partner) 施策	日本国内で県内の地域を細分化し、網羅できていない地域や業界で強いプレゼンスを持つ企業とパートナー契約を締結する活動
商品・サービス・技術		説明
1	メカトロ商品	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、保守サポート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。プリンタはマレーシア、ベトナムおよび台湾で製造している。
2	サプライ商品	ラベル、RFID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。
3	自動認識ソリューション	自動認識技術を用いて情物一致を実現するための商品・サービスの提供。具体的にはプリンタ、ラベル、ソフトウェア、保守サポートなどの組み合わせ。加えて、近年は複雑化・多様化するお客さまニーズに応えるために自前主義にこだわらず、オープン・パートナーシップを促進することにより情物一致を実現する。例えば自動認識技術と位置測位技術を掛け合わせて人・モノの位置情報を取得し、作業者や在庫の動きをリアルタイム捕捉することで工数・作業時間の見える化や製造工程進捗管理を実現するなど。
4	CLNXシリーズ	2014年 (日本は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操作性、業界初のIoTを用いた保守サポート「SOS (SATO Online Services)」を備える。

用語集 (3/4)

商品・サービス名・技術 (続き)		説明
5	SOS (SATO Online Services)	お客様のプリンタをクラウドに接続して遠隔でモニタリングを行うサービス。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。またお客様はプリンタの稼働・活用状況を一度で、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。
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、PCを介さずに発行を実現。プリンタ単体での上位システムとの連携も可能。
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るが可能となる。
8	可変情報ラベル	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など、お客様の現場で必要に応じて変化させる情報を印字する用途のラベル。必要な時に必要な分だけ発行できる点が、固定情報を一度に大量印刷するプライマリラベル（商品シールなど）との大きな相違点。
9	RFID (Radio Frequency Identification)	自動認識技術の一つ。電波を利用してデータの読み書きを行い、①複数一括読み取り、②非接触での読み取り、③遮蔽物や汚損があっても可能なデータの読み取り、④情報の書き換え、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	IDP (Inline Digital Printing)	感熱顔料を含む塗料をさまざまな基材に塗布し、レーザー照射による発色でダイレクト印字ができる革新的印刷技術。印字に際してラベルやインキが不要なため、貼り付け業務や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、在庫削減に加え、個別や最新の情報を短いリードタイムで段ボールやパッケージに反映して消費者に伝達できるため、マーケティング用途にも適用可能。マーケティング効果を一段と高めるマルチカラー技術は、2021年度の商業化を目指して開発中。

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	Achernar S.A. (アルゼンチン)	2012年に買収したプライマリー專業子会社。
3	Magellan Technology Pty Ltd. (オーストラリア)	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読み取りに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2013年に受け、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專業子会社。サトーホールディングスの取得株式75%。サトーホールディングスが株式の60%を保有し、シュリンクスリーブ、インモールド、軟包装の製造・販売を行う同国のX-Packは関連会社。
5	Prakolar Rótulos Autoadesivos LTDA. (ブラジル)	2015年に買収したプライマリー專業子会社。
6	DataLase Ltd. (英国)	2017年に完全子会社化したIDP事業を推進する開発・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2019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、当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当社に帰属し、本資料の全部または一部を当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。


www.sato.co.jp