

2020年 5月 15日 (金)

# サトーホールディングス株式会社

2020年3月期 決算説明資料

証券コード : 6287

## 今回の決算発表について

- サトーがビジネスを行っている世界各地において、新型コロナウイルス感染の拡大および収束の見通しが極めて不透明である状況を踏まえ、合理的な業績予想数値の算定が困難であることから、2020年度以降の業績計画の現時点での発表は見合わせて頂きます。今後算定が可能となり次第、速やかに開示いたします。
- なお、2020年4月の売上実績は、以下の通りです。
  - 自動認識ソリューション事業（海外）：前年同月比72%  
国によって状況はまちまちであるものの、総じてベース事業はコロナによるマイナス影響を強く受けている一方、プライマリー専業への影響は限定的
  - 自動認識ソリューション事業（日本）：前年同月比97%  
コロナによる影響はフルに顕在化しておらず、むしろ前期に取り組んだ商談の一部は4月に売上を計上



**FY2019実績**

**中期経営計画  
FY2020~22**

**FY2019実績**

**中期経営計画  
FY2020~22**

## 決算ハイライト

- 市場別や用途別の新規案件を拡充するも、米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染拡大により、連結は前年比で売上横ばい・減益
- 海外事業は、減収・増益。ターゲット顧客の攻略を進め、現地通貨ベースでは増収・増益
- 日本事業は、ソリューション商談が進みメカトロ伸長も、コロナ影響で失速して売上横ばい・減益
- IDP事業は開発からお客さま評価の段階に移行したものの、事業化判断の延期に伴って、減損による特別損失を計上

## 事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

		FY2019	2/7修正 見込み*	FY2018	前年比	除く為替
自動認識 ソリューション事業	売上高	116,009	117,650	115,751	100.2%	102.1%
	営業利益	8,757	9,200	9,221	95.0%	96.6%
海外	売上高	42,648	43,750	43,316	98.5%	103.5%
	営業利益	2,277	2,500	2,239	101.7%	109.5%
日本	売上高	73,360	73,900	72,435	101.3%	101.3%
	営業利益	6,479	6,700	6,982	92.8%	92.5%
IDP事業	売上高	363	350	427	85.0%	89.4%
	営業利益	-1,317	-1,400	-1,421	-	-
連結（消去後）	売上高	116,372	118,000	116,179	100.2%	102.1%
	営業利益	7,461	7,800	7,679	97.2%	98.3%

## 事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

		FY2019 Q4	2/7修正 見込み*	FY2018 Q4	前年比	
					除く為替	
自動認識 ソリューション事業	売上高	28,500	30,141	29,336	97.2%	98.6%
	営業利益	2,047	2,490	2,635	77.7%	78.4%
海外	売上高	9,922	11,024	10,298	96.3%	100.6%
	営業利益	349	572	344	101.4%	107.4%
日本	売上高	18,578	19,117	19,037	97.6%	97.6%
	営業利益	1,697	1,918	2,291	74.1%	74.1%
IDP事業	売上高	68	55	81	84.5%	86.5%
	営業利益	-261	-345	-407	-	-
連結（消去後）	売上高	28,569	30,196	29,417	97.1%	98.6%
	営業利益	1,815	2,154	2,235	81.2%	81.8%

## 業績

(単位：百万円)

	FY2019	FY2018	増減	%
売上高	116,372	116,179	+193	100.2%
営業利益	7,461	7,679	-218	97.2%
営業利益率	6.4%	6.6%	-0.2pt	-
経常利益 ※1	6,571	7,618	-1,047	86.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益 ※2	-1,882	3,773	-5,655	-
実効税率	410.7%	42.4%	+368.2pt	
EBITDA ※3	13,376	13,250	+125	100.9%

FY19 通期 為替レート（期中平均）：108.69円/USD, 120.79円/EUR（FY18 通期 同為替レート：110.92円/USD, 128.44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+423百万円、営業利益+5百万円（FY19通期ベース）

※1 経常利益：FY19は為替差損などの影響あり

※2 親会社株主に帰属する当期純利益：FY19にIDP事業等において減損による特別損失の計上あり

※3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY19：5,043百万円

FY18：4,489百万円

・のれん償却 FY19：871百万円（DataLase社 587百万円 他）

FY18：1,081百万円（DataLase社 620百万円 他）



## 業績

(単位：百万円)

	FY2019 Q4	FY2018 Q4	増減	%
売上高	28,569	29,417	-848	97.1%
営業利益	1,815	2,235	-420	81.2%
営業利益率	6.4%	7.6%	-1.2pt	-
経常利益 ※1	1,209	2,514	-1,305	48.1%
親会社株主に帰属する 四半期純利益 ※2	-6,039	695	-6,734	-
実効税率	-	51.5%	-	-
EBITDA ※3	3,279	3,621	-324	90.6%

FY19 通期 為替レート (期中平均) : 108.69円/USD, 120.79円/EUR (FY18 通期 同為替レート : 110.92円/USD, 128.44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+423百万円、営業利益+5百万円 (FY19通期ベース)

※1 経常利益 : FY19は為替差損などの影響あり

※2 親会社株主に帰属する四半期純利益 : FY19にIDP事業等において減損による特別損失の計上あり

※3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY19 Q4単体 : 1,249百万円

・のれん償却 FY19 Q4単体 : 215百万円 (DataLase社 148百万円 他)

FY18 Q4単体 : 1,154百万円

FY18 Q4単体 : 232百万円 (DataLase社 153百万円 他)

## 総括

Q4  
単体

- ・市場別や業界別にニーズへの対応を増やすも、コロナ影響で失速して減収
- ・北米での費用負担減などにより利益は横ばい

(単位：百万円)

	FY2019 Q4	FY2018 Q4	増減	%	
					除く為替
売上高	9,922	10,298	-376	96.3%	100.6%
粗利額	3,362	3,567	-205	94.3%	-
粗利率（外売）	33.9%	34.6%	-0.8pt		
営業利益	349	344	+4	101.4%	107.5%
営業利益率	3.5%	3.3%	+0.2pt	-	-

	FY2019	FY2018	増減	%	
					除く為替
売上高	42,648	43,316	-667	98.5%	103.5%
粗利額	14,872	15,812	-939	94.1%	-
粗利率（外売）	34.9%	36.5%	-1.6pt	-	-
営業利益	2,277	2,239	+38	101.7%	109.5%
営業利益率	5.3%	5.2%	+0.2pt	-	-

## 事業別内訳

Q4  
単体

ベース事業：各種施策が成果を出すも、コロナ影響により減収。

英国でのコスト削減効果や清算した米国ソフトウェア開発子会社の費用負担減があるも、主に戦略実行による人件費などのコスト増と売上減少により減益

プライマリー專業：ロシアOkil社の寄与により増収。同社における為替影響などにより増益

(単位：百万円)

		FY2019	FY2018	増減	%	除く為替
		Q4	Q4			
ベース事業	売上高	7,794	8,359	-565	93.2%	96.4%
	営業利益	348	478	-129	72.9%	74.4%
プライマリー專業	売上高	2,128	1,939	+188	109.7%	118.7%
	営業利益	6	-107	+114	-	-
消去	営業利益	-5	-25	+20	-	-
合計	売上高	9,922	10,298	-376	96.3%	100.6%
	営業利益	349	344	+4	101.4%	107.4%

		FY2019	FY2018	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	33,378	34,630	-1252	96.4%	100.6%
	営業利益	2,184	2,172	12	100.6%	104.4%
プライマリー專業	売上高	9,270	8,685	+584	106.7%	115.5%
	営業利益	94	163	-68	57.94%	114.40%
消去	営業利益	-2	-96	+94	-	-
合計	売上高	42,648	43,316	-667	98.5%	103.5%
	営業利益	2,277	2,239	+38	101.7%	109.5%

## 米州

Q4  
単体

ベース事業：主に米国販社で直販ビジネスが伸長するも、既存の大口顧客からの受注減により減収。  
 清算を決めた米国ソフトウェア開発子会社の研究開発費負担の解消により増益  
 プライマリー専業：為替の影響により売上は微減するも、アルゼンチンのAchernar社が価格転嫁を  
 推し進めた効果により営業利益は横ばい。現地通貨では大幅増収・増益

(単位：百万円)

		FY2019	FY2018	増減	増減	
		Q4	Q4		%	除く為替
ベース事業	売上高	2,664	2,753	-88	96.8%	99.4%
	営業利益	42	11	+31	376.4%	410.0%
プライマリー専業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	536	550	-13	97.5%	129.5%
	営業利益	27	28	+0	98.9%	148.2%
合計	売上高	3,201	3,304	-102	96.9%	104.4%
	営業利益	70	39	+31	178.9%	223.7%

		FY2019	FY2018	増減	増減	
					%	除く為替
ベース事業	売上高	10,988	11,292	-303	97.3%	100.9%
	営業利益	484	15	+469	31倍	33倍
プライマリー専業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	2,198	2,268	-70	96.9%	124.8%
	営業利益	144	83	+60	172.8%	284.2%
合計	売上高	13,187	13,561	-373	97.2%	104.9%
	営業利益	629	99	+530	633.6%	759.0%

## 欧州

Q4  
単体

ベース事業：戦略的にターゲットを絞り獲得した大口取引を中心に商談を増やすも、コロナ影響により売上は横ばい。英国販社によるコスト削減が増益に寄与

プライマリー専業：ロシアのOkil社における新規ビジネスの継続的獲得とコロナ影響による食品・飲料などのニーズ増大により増収。売上伸長と為替が追い風となり増益

(単位：百万円)

		FY2019	FY2018	増減	増減	
		Q4	Q4		%	除く為替
ベース事業	売上高	2,264	2,279	-14	99.3%	103.5%
	営業利益	129	116	+12	111.1%	116.9%
プライマリー専業 ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	1,591	1,388	+202	114.6%	114.4%
	営業利益	-21	-135	+114	-	-
合計	売上高	3,855	3,667	+187	105.1%	107.6%
	営業利益	108	-19	+127	-	-

		FY2019	FY2018	増減	増減	
					%	除く為替
ベース事業	売上高	8,923	9,086	-162	98.2%	104.2%
	営業利益	350	309	+41	113.5%	121.5%
プライマリー専業 ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	7,071	6,416	+654	110.2%	112.2%
	営業利益	-49	79	-129	-	-
合計	売上高	15,994	15,502	+491	103.2%	107.5%
	営業利益	300	389	-88	77.3%	83.5%

## アジア・オセアニア

Q4  
単体

ベース事業：コロナ影響による生産活動の低迷により減収・減益

(単位：百万円)

		FY2019 Q4	FY2018 Q4	増減	増減	
					%	除く為替
ベース事業	売上高	2,865	3,326	-461	86.1%	89.0%
	営業利益	176	350	-174	50.3%	49.3%

		FY2019	FY2018	増減	増減	
					%	除く為替
ベース事業	売上高	13,466	14,251	-785	94.5%	97.9%
	営業利益	1,349	1,847	-498	73.0%	74.5%

## 総括

Q4  
単体

ソリューション提供が奏功してメカトロが伸長していたが、コロナ影響で販売先延ばしが発生。複数の大口案件があるも、メカトロ・サプライともに生産活動停滞により受注が低迷し減収・減益

(単位：百万円)

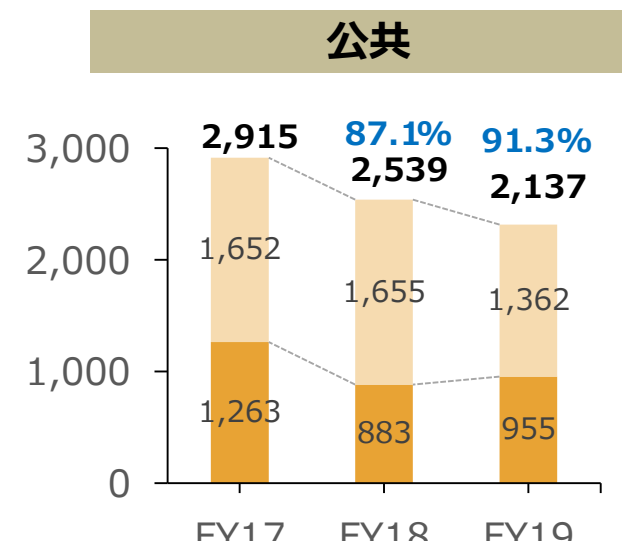
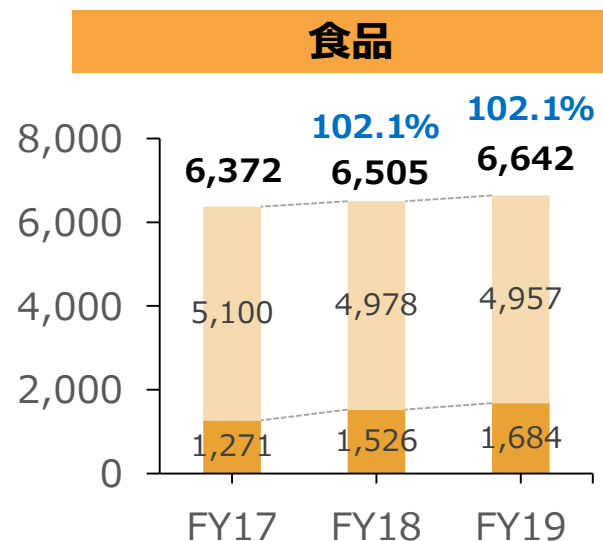
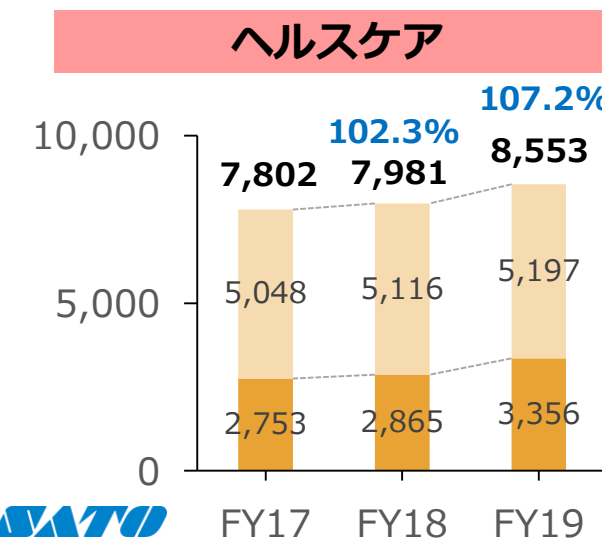
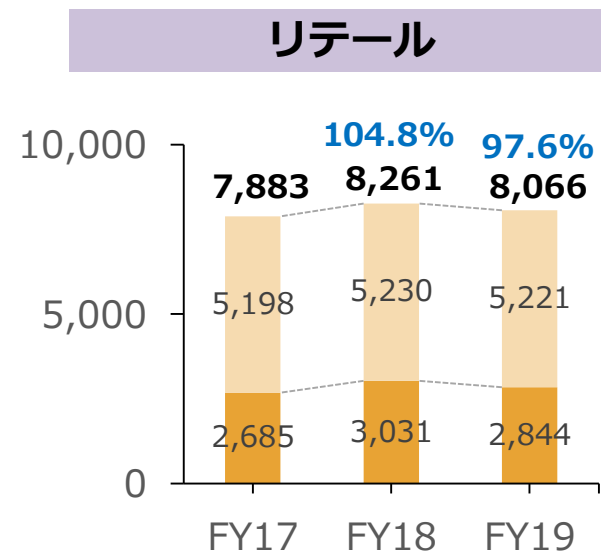
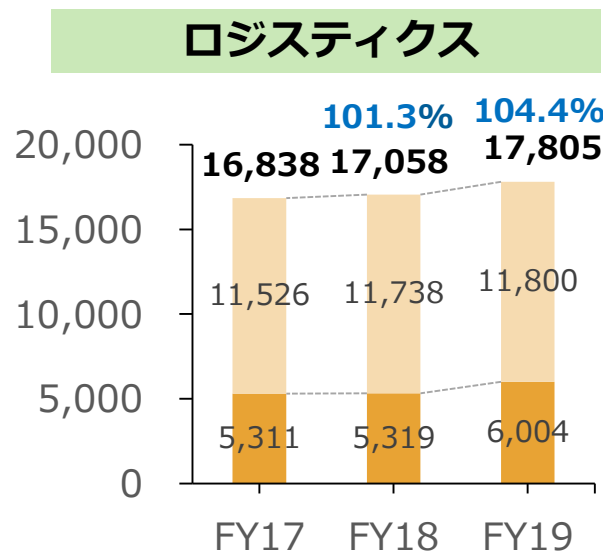
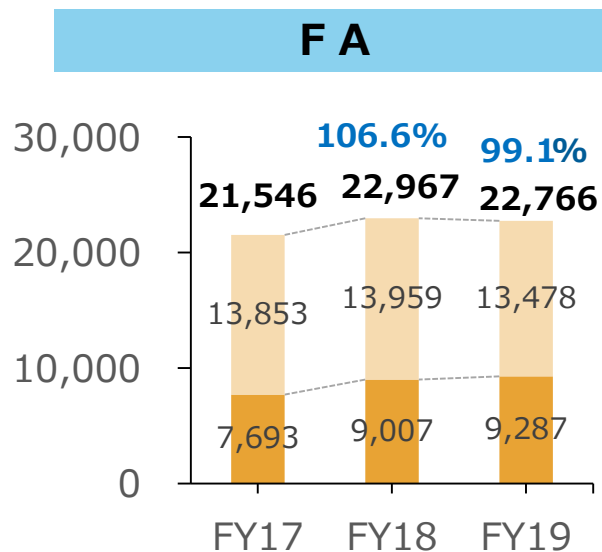
	FY2019	FY2018	増減	
	Q4	Q4		%
メカトロ売上高	8,710	9,029	-318	96.5%
サプライ売上高	9,867	10,008	-141	98.6%
<b>外部売上高 計</b>	<b>18,578</b>	<b>19,037</b>	<b>-459</b>	<b>97.6%</b>
粗利額	8,997	9,616	-618	93.6%
粗利率（外売）	48.4%	50.5%	-2.1pt	-
<b>営業利益</b>	<b>1,697</b>	<b>2,291</b>	<b>-593</b>	<b>74.1%</b>
営業利益率	9.1%	12.0%	-2.9pt	-

	FY2019	FY2018	増減	
				%
メカトロ売上高	30,797	29,197	+1,599	105.5%
サプライ売上高	42,563	43,238	-674	98.4%
<b>外部売上高 計</b>	<b>73,360</b>	<b>72,435</b>	<b>+925</b>	<b>101.3%</b>
粗利額	36,192	35,970	+221	100.6%
粗利率（外売）	49.3%	49.7%	-0.3pt	-
<b>営業利益</b>	<b>6,479</b>	<b>6,982</b>	<b>-502</b>	<b>92.8%</b>
営業利益率	8.8%	9.6%	-0.8pt	-

# 市場別売上高推移

■ : メカトロ   ■ : サプライ ※%は前年比

(単位 : 百万円)





## 市場別売上高推移（1-2）

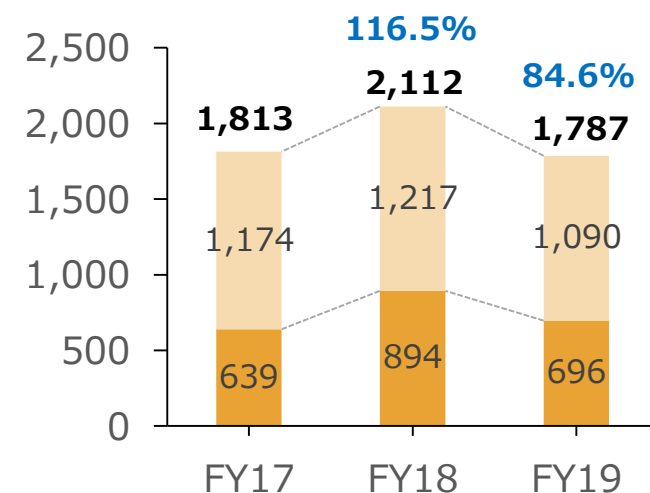
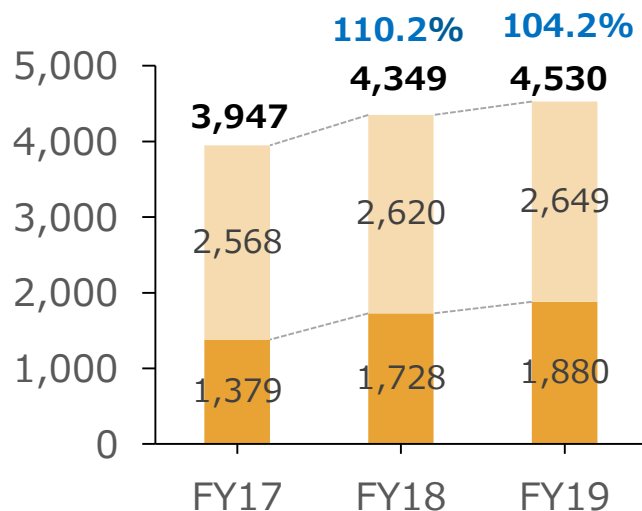
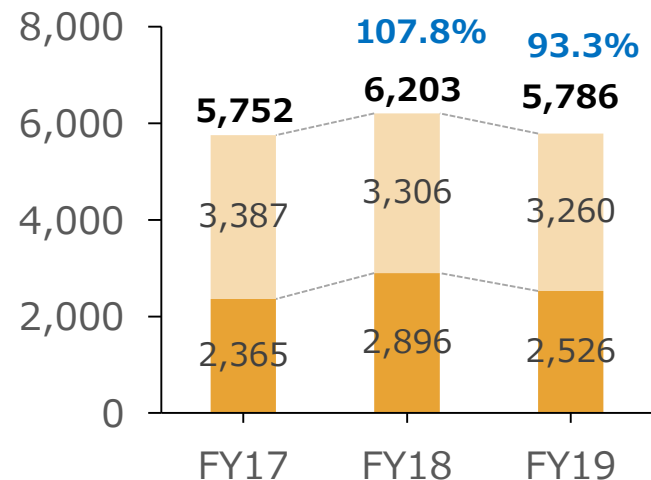
（単位：百万円）

■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年比

### FA

### ロジスティクス

### リテール



事業環境

自動車関連や機械をはじめ多くの業種で生産活動が停滞

EC市場の更なる活況や消費者の買い占め行動等により物量増加。人手不足が更に顕著に

主に食品スーパーは活況も、不要不急消費の低迷やインバウンド需要減少等により専門店が低調

当社状況

コロナ影響により販売時期の先延ばしなどでメカトロが減速。生産活動の停滞を受けてサプライが低迷

運輸向け大口案件や人手不足に起因する自動化への対応等でメカトロ伸長。コロナ影響から、主に日用品の取り扱い量増加によりサプライが伸長

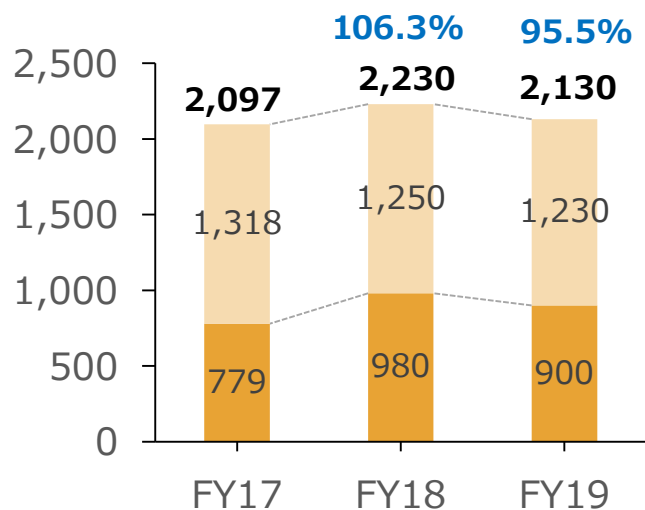
衛生管理強化や法令対応ニーズを背景にHACCPソリューションは底堅いが、全般的な投資抑制でメカトロ低迷。物量減でサプライ減少

## 市場別売上高推移（2-2）

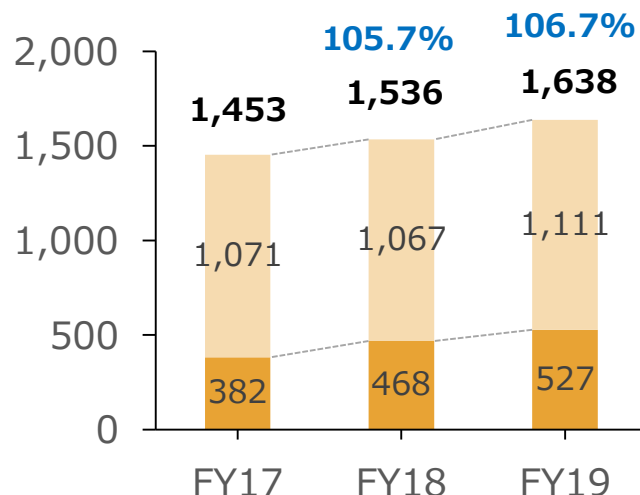
（単位：百万円）

■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年比

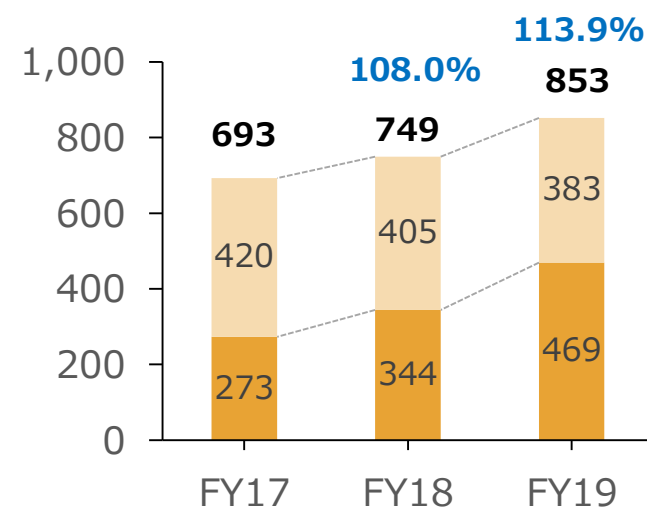
### ヘルスケア



### 食品



### 公共



事業環境

主に新型コロナウイルス感染リスクを危惧して医療機関への外来者数が減少し、市場全体で物量減少

コロナ影響や法改正対応ニーズを受け、食品製造業堅調。一方で外食は低迷

全般に外部環境は安定

当社状況

上記の影響を受けて、メカトロ・サプライともに減速

法改正対応等でメカトロ伸長。売上構成比の大きい食品製造業の好調を背景にサプライ伸長

大口案件によりメカトロ好調。主要顧客の在庫調整一巡などによりサプライ伸長

## 総括

Q4  
単体

IDP事業は開発からお客さま評価の段階に移行したものの、事業化判断の延期に伴って、減損による特別損失を計上

(単位：百万円)

	FY2019 Q4	FY2018 Q4	増減	%	
				%	除く為替
売上高	68	81	-12	84.5%	86.5%
粗利額	80	75	+4	106.6%	-
粗利率（外売）	117.3%	93.0%	+24.4pt	-	-
営業利益	-261	-407	+145	-	-
営業利益率	-	-	-	-	-

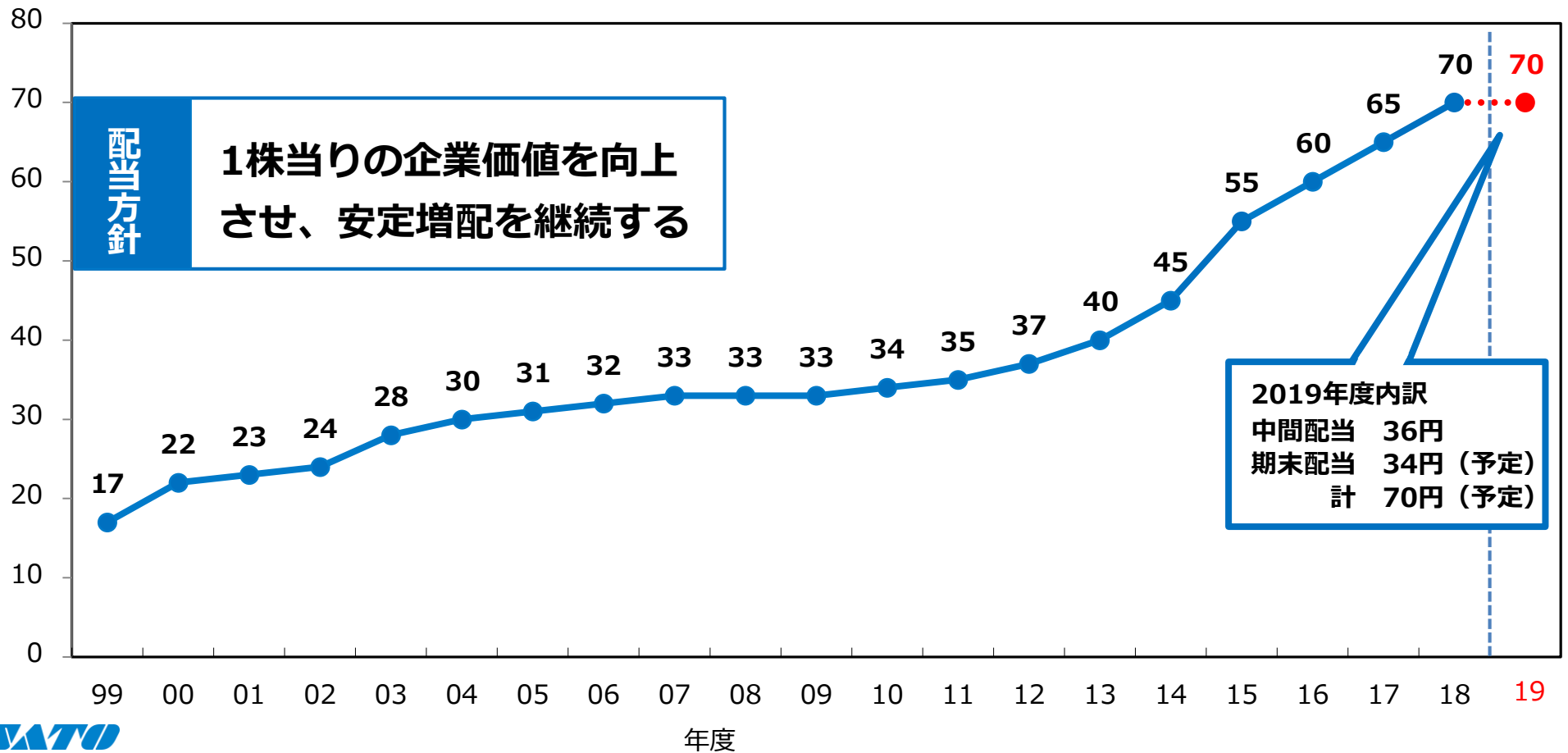
	FY2019	FY2018	増減	%	
				%	除く為替
売上高	363	427	-64	85.0%	89.4%
粗利額	268	399	-130	67.3%	-
粗利率（外売）	74.0%	93.4%	-19.5pt	-	-
営業利益	-1,317	-1,421	+104	-	-
営業利益率	-	-	-	-	-

# 配当

2019年度年間配当は70円を予定（前年度から据え置き）  
 2020年度年間配当は未定

	18年度	19年度	20年度(未定)
EPS	112.5円	-56.1円	-
ROE	6.9%	-3.6%	-
(参考) 配当性向	62%	-	-

単位：円



**FY2019実績**

**中期経営計画  
FY2020~22**

# 中期経営計画 コンテンツ

- ◆振り返りと現状分析
- ◆中期経営計画FY2020~22
- ◆サステナビリティ

## ◆振り返りと現状分析

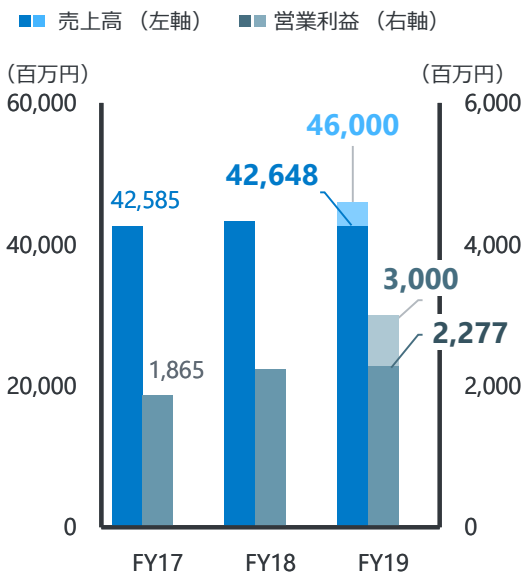
◆中期経営計画FY2020～22

◆サステナビリティ

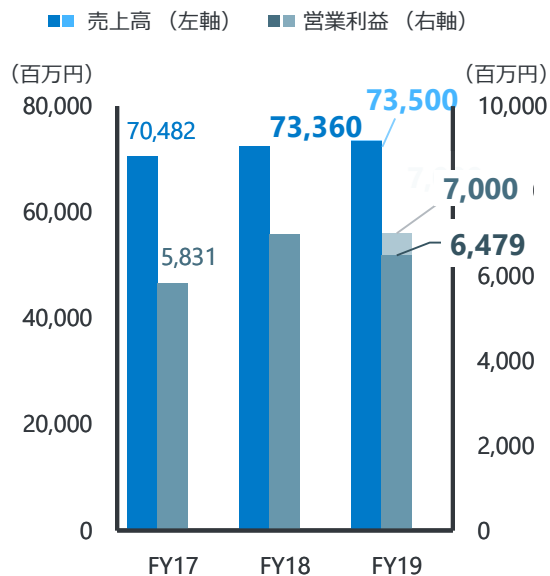
# FY19までの振り返り

(FY19の淡色は期初見通し、濃色は実績)

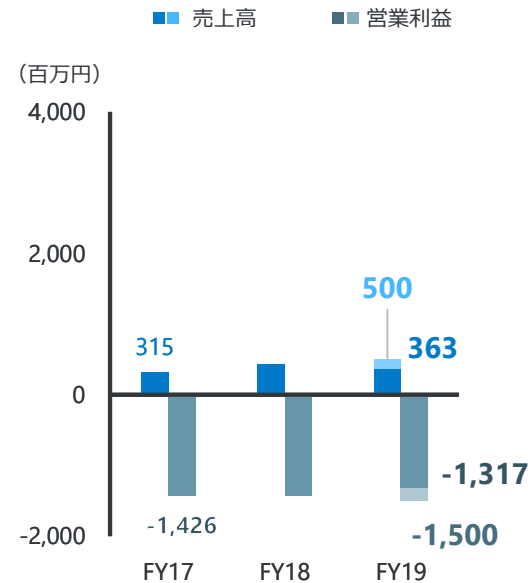
## 海外



## 日本



## IDP



### 進捗

- ・ 選定ターゲットへの直商によるコト売り\*の着手
- ・ マーケティングツールやCRMシステムの整備

### 課題

- ・ ソリューション人財等の確保
- ・ コト売りの定着

### 備考

- ・ 景況感の悪化
- ・ 為替の悪影響

- ・ コト売りの定着でメカトロ比率上昇
- ・ 業界別ソリューション商材の拡充
- ・ 自動化等の業界横断ソリューション商材の拡充
- ・ これらにより利益率改善

- ・ ソリューション人財等の確保
- ・ サプライ販売の回復

- ・ 景況感の悪化

- ・ 商業化に向けた開発

- ・ 技術課題のクリア
- ・ 商業化の見極め

- ・ のれん減損の計上



# サトーグループの目指す姿

## ブランドステートメント

### あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。

IoT、AI、ビッグデータ。情報社会と言われる今だけど、  
集めたデータの使い方が注目されていないだろうか？

世界のほとんどが、未だ情報化されていない現実を、

SATOは自動認識ソリューションで変えていく。

あらゆるものや人に情報を紐付け、その動きを可視化することで、

現場ごとに最適な、課題解決の仕組みを提供する。

世の中の生産性を高め、安心・安全、持続可能にしていくのは、  
目の前の小さな課題、ひとつひとつに向き合い、解決していく人だ。

現場から、世界を動かす力になる。私たちはSATOです。

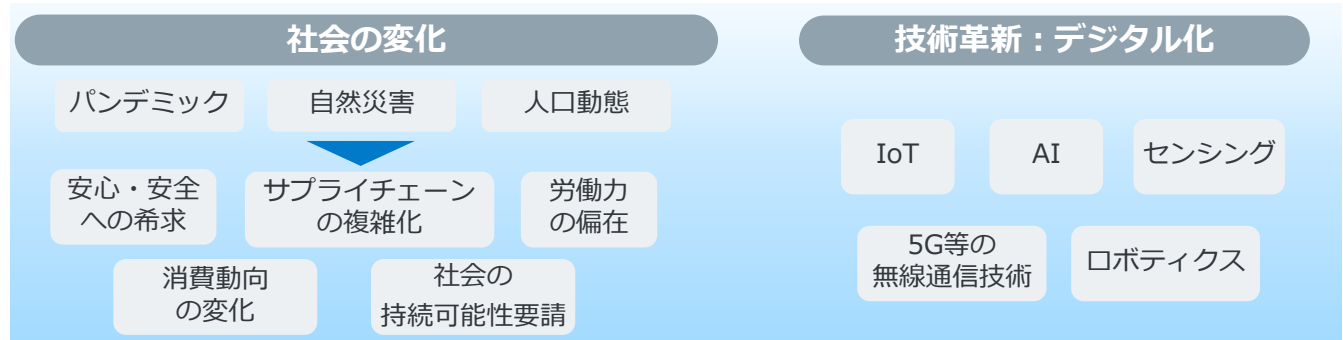
スローガン

**Powered On Site**

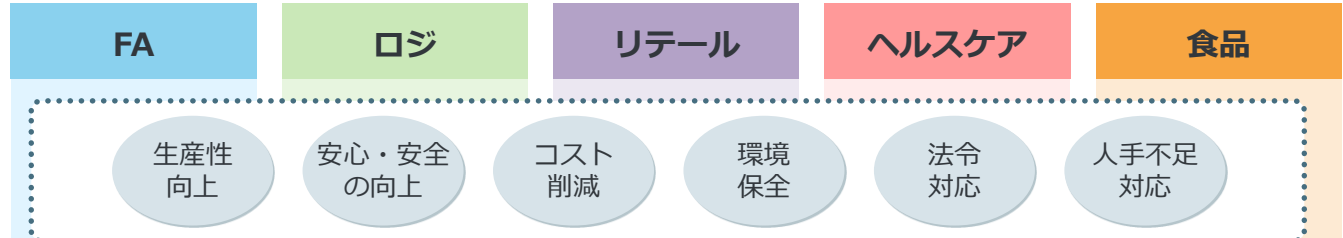
**現場起点のグローバル・ソリューション・プロバイダーを目指す**

# 外部環境の変化と各市場の課題

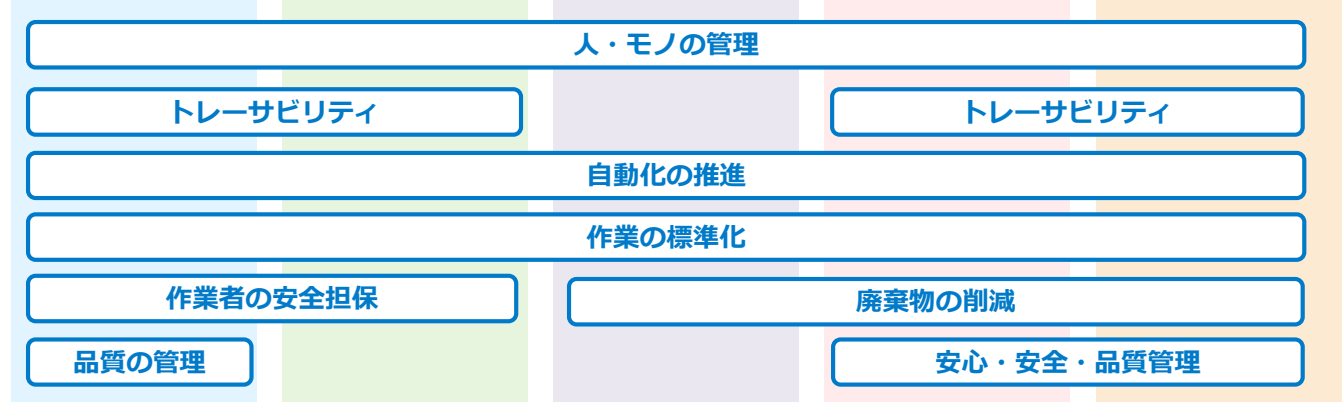
## 外部環境の変化



## 普遍的な課題



## 各市場の課題テーマ



# SWOT分析

## 強み

現場力

- **カバレッジ**  
あらゆる業界の現場知見
- **インテグレーション**  
組み合わせによる最適解の創出力
- **メンテナンス**  
お客さま現場の継続的な改善力

キラーコンテンツ創出力

- バリューチェーンの内製化
- 販売体制のグローバル展開

## 弱み

- ソリューションや保守技術の人財層
- ノウハウの暗黙知化
- 要素技術の事業化
- 商品開発のスピード
- ブランディング

機会

- 安心・安全への希求
- サプライチェーンの複雑化
- 人手不足
- 消費動向の変化
- 社会の持続可能性要請
- デジタル化等の技術革新

## 本業集中

- **トレーサビリティの拡充**
- **自動化の推進**
- **安全や品質の担保**
- **ビジネスパートナー提携やM&A**

## 本業強化

- **暗黙知の形式知化**
- **パートナー提携やM&A**
- **本社・本部体制の強化**

脅威

- 天変地異  
(パンデミックや自然災害)
- ラベルレス化
- ソリューション提供者の増加
- 自社製品等のコモディティ化

## 本業強化

- **業界用途別ソリューションの開発**
- **業界別独自製品の開発**
- **グローバルレベルの可視化**

## リスク回避

- **革新的デバイスの企画開発**
- **サプライチェーンのBCP対応**
- **サステナビリティ推進体制の強化**

# With/After コロナの事業インパクト

注) マニュファクチャリング (旧FA)、リテール/アパレル (旧リテール)、フード (旧食品)

	短期	中長期
マニュファクチャリング	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造業全般（特に自動車業界）における生産減</li> <li>生活必需品業界における生産増</li> <li>従業員健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン可視化による在庫適正化需要</li> <li>BCP観点でのサプライチェーン再検討</li> <li>自動化や非接触など作業性の見直し</li> <li>効率化や品質担保の需要</li> </ul>
ロジスティクス	<ul style="list-style-type: none"> <li>ECや食品・日用雑貨卸しで物量増</li> <li>アパレル系全般は外出自粛影響で物量減</li> <li>物流センターで新規投資や着工の遅延</li> <li>従業員健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンの平準化</li> <li>消費者の行動変動</li> <li>人手不足に対応する自動化需要</li> </ul>
リテール/アパレル	<ul style="list-style-type: none"> <li>スーパーでの販売増、専門店での販売減</li> <li>従業員や来店者の安心・安全の確保（ソーシャル・ディスタンス等）</li> <li>学校休校による主婦労働力確保の困難</li> <li>時短営業による食品の早期売切り需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>消費変動やオムニチャンネル化、ダイナミックプライシングなど現場作業の複雑化</li> <li>人手不足に対応する自動化需要</li> <li>中食需要増に対応した安心・安全の需要</li> <li>自宅での消費財の在庫管理需要</li> </ul>
ヘルスケア	<ul style="list-style-type: none"> <li>患者や検体の増加</li> <li>従事者健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行動履歴取得や衛生管理強化で院内感染抑止</li> <li>非接触や遠隔診療など作業性の見直し</li> </ul>
フード	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品製造の好調、外食の低迷</li> <li>フードデリバリーの急増</li> <li>従業員健康管理の需要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動化による少人数オペ化や非接触の需要</li> <li>テイクアウトやデリバリーの表示・品質需要</li> <li>製造従事者と製品のトレーサ需要</li> </ul>

◆振り返りと現状分析

◆中期経営計画FY2020～22

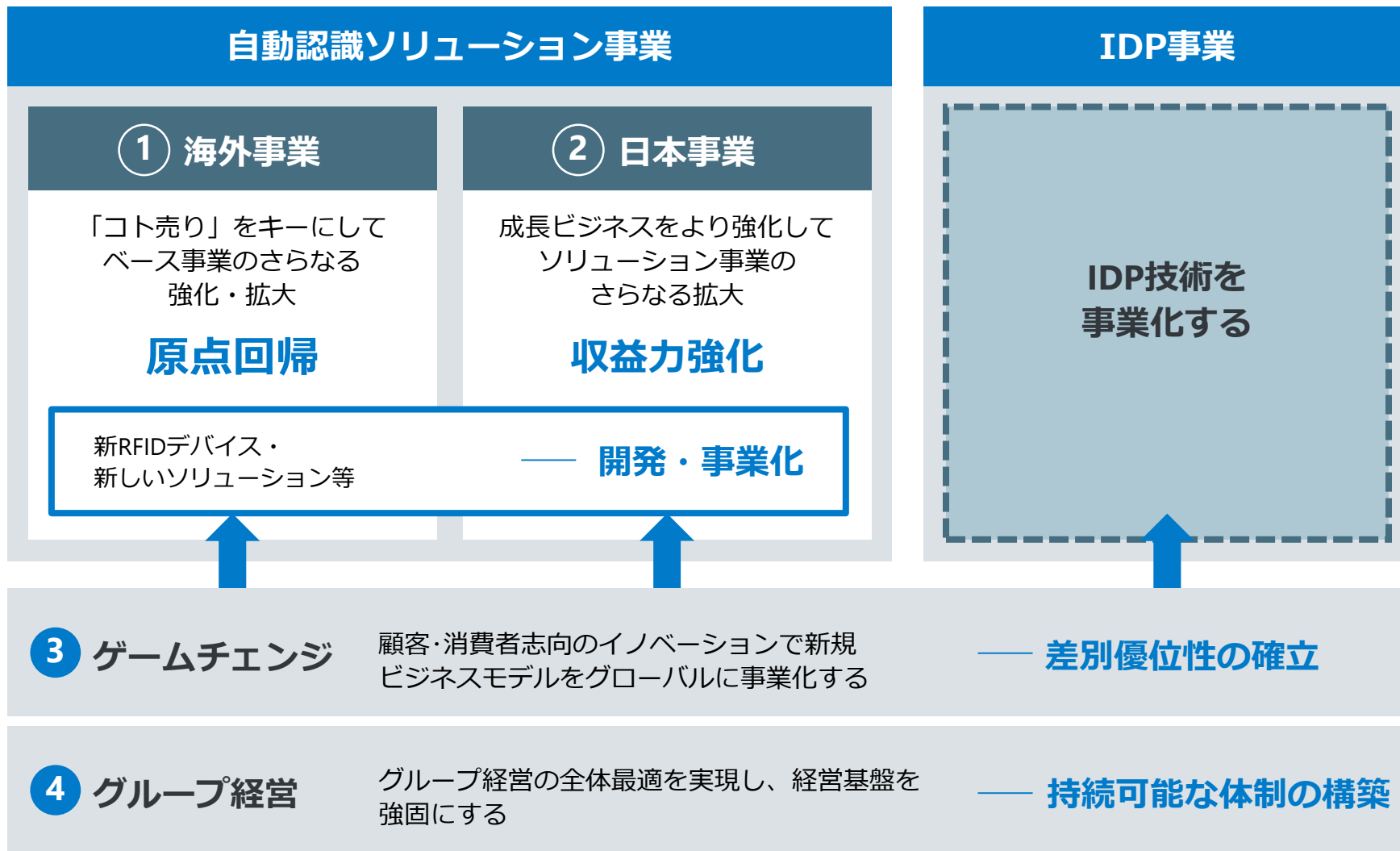
◆サステナビリティ

## 成長戦略

**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**

- 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  
(革新的デバイス要素技術起点、IDPソリューション)

# 旧中計の建付け



# 新中計の建付け

## 自動認識ソリューション事業

### ① 海外事業

「コト売り」をキーにして  
ベース事業のさらなる強化・拡大

マニュファクチャリング	ヘルスケア
リテール/アパレル	フード

### コト売りの浸透

### ② 日本事業

成長ビジネスをより強化して  
ソリューション事業のさらなる拡大

マニュファクチャリング	ロジスティクス	公共
リテール/アパレル	ヘルスケア	フード

### コト売りの進化

### ③ ゲームチェンジ (B2B2Cビジネス)

顧客・消費者志向のイノベーションで新規  
ビジネスモデルをグローバルに事業化する

革新的デバイス要素技術起点

IDPソリューション

—— 差別優位性の確立

### ④ グループ経営

- ・ITインフラ、リスクマネジメント体制強化
- ・資本生産性の向上
- ・社内バリューチェーンの最適化

—— 持続可能な体制の構築



# 戦う場所 1

## 絞り込みの徹底

### ① 顧客層

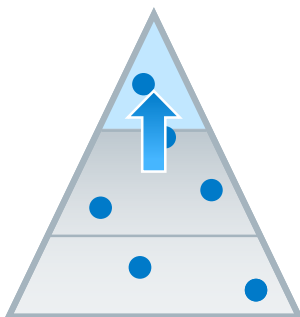
各市場のお客さまの規模

大規模

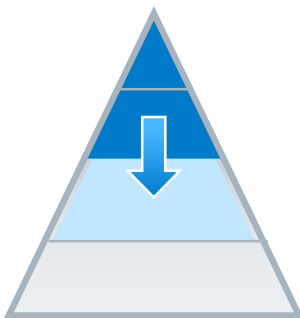


小規模

#### 海外



#### 日本



■ : サトーがカバーできている領域

■ : サトーがカバーしていく領域

### ② 優先国とそのターゲット業界

#### 最重点国



インド

- 自動車
- 電機・電子
- 医薬品



ベトナム

- 自動車
- 電機・電子
- ヘルスケア



アメリカ

- リテール／アパレル
- ヘルスケア
- 外食

#### 注力国



タイ

- 自動車
- 電機・電子
- 食品製造



中国

- 自動車
- 電機・電子
- 食品製造



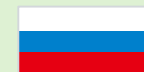
インドネシア

- 自動車
- 電機・電子
- 食品製造



フィリピン

- 自動車
- 電機・電子
- 病院



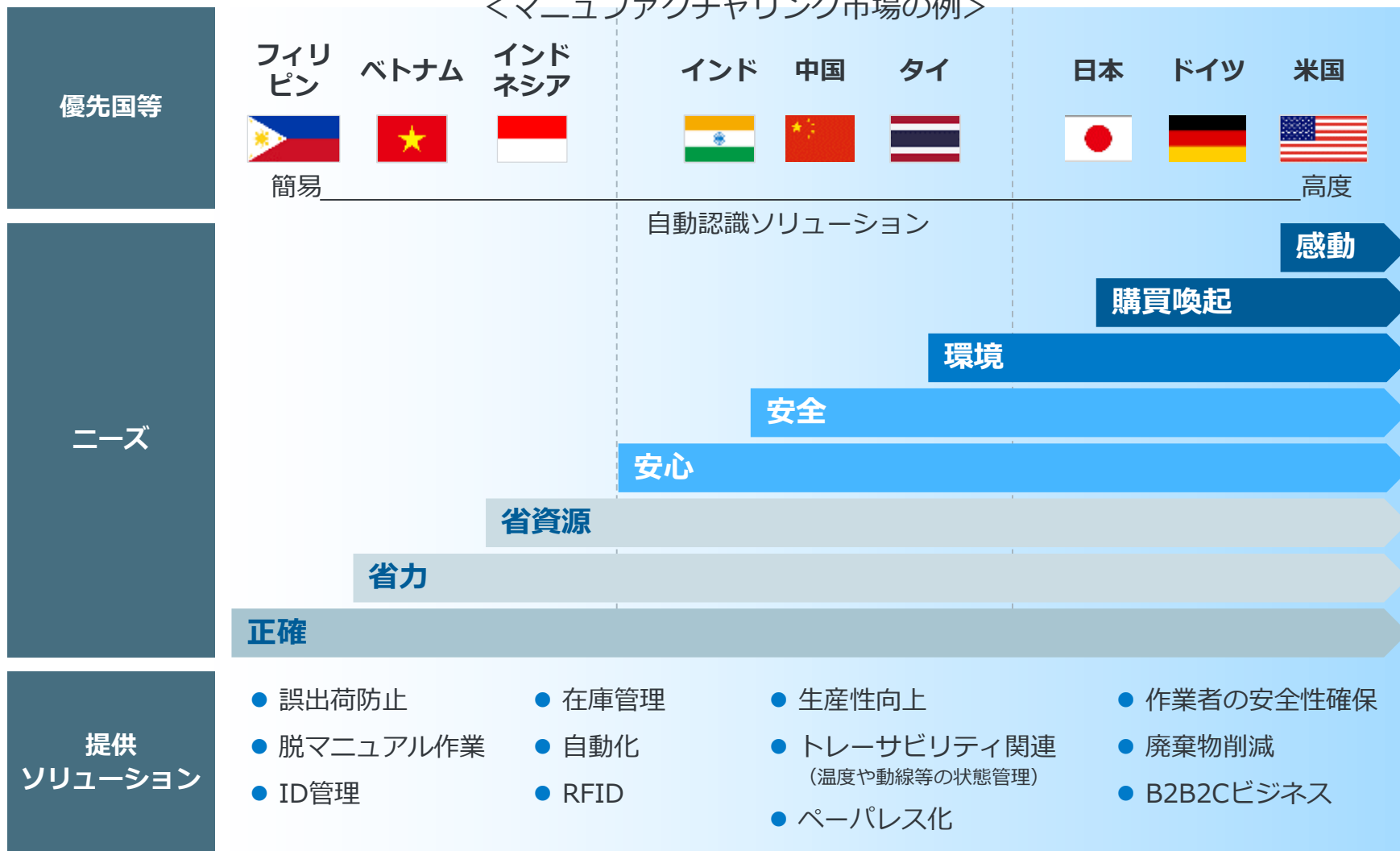
ロシア

- スーパー
- ファストフード
- 消費財メーカー

## 戦う場所 2

# ニーズに合致したソリューション提供

<マニファクチャリング市場の例>



# 戦い方 1

## コト売りを基盤にした国別・市場別・業界別・用途別戦略

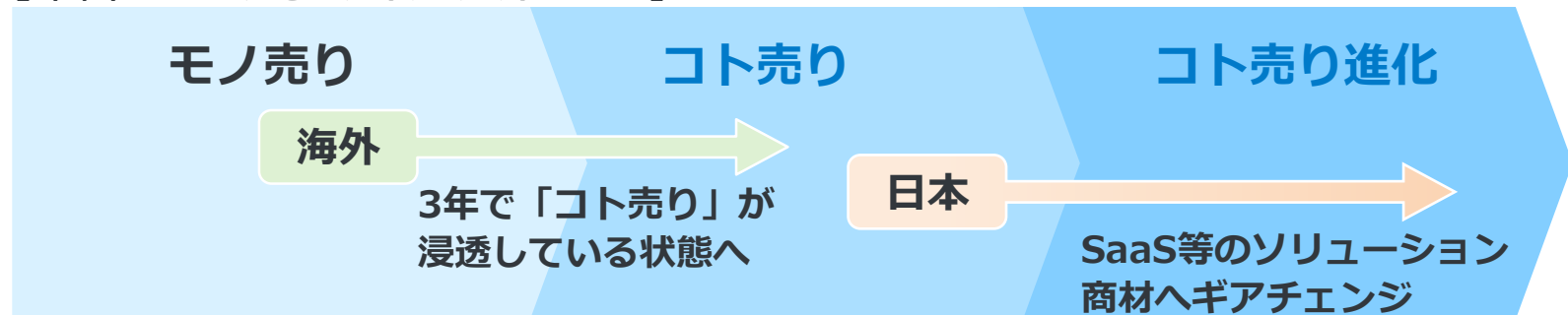
### ■ コト売り



ターゲット明確化

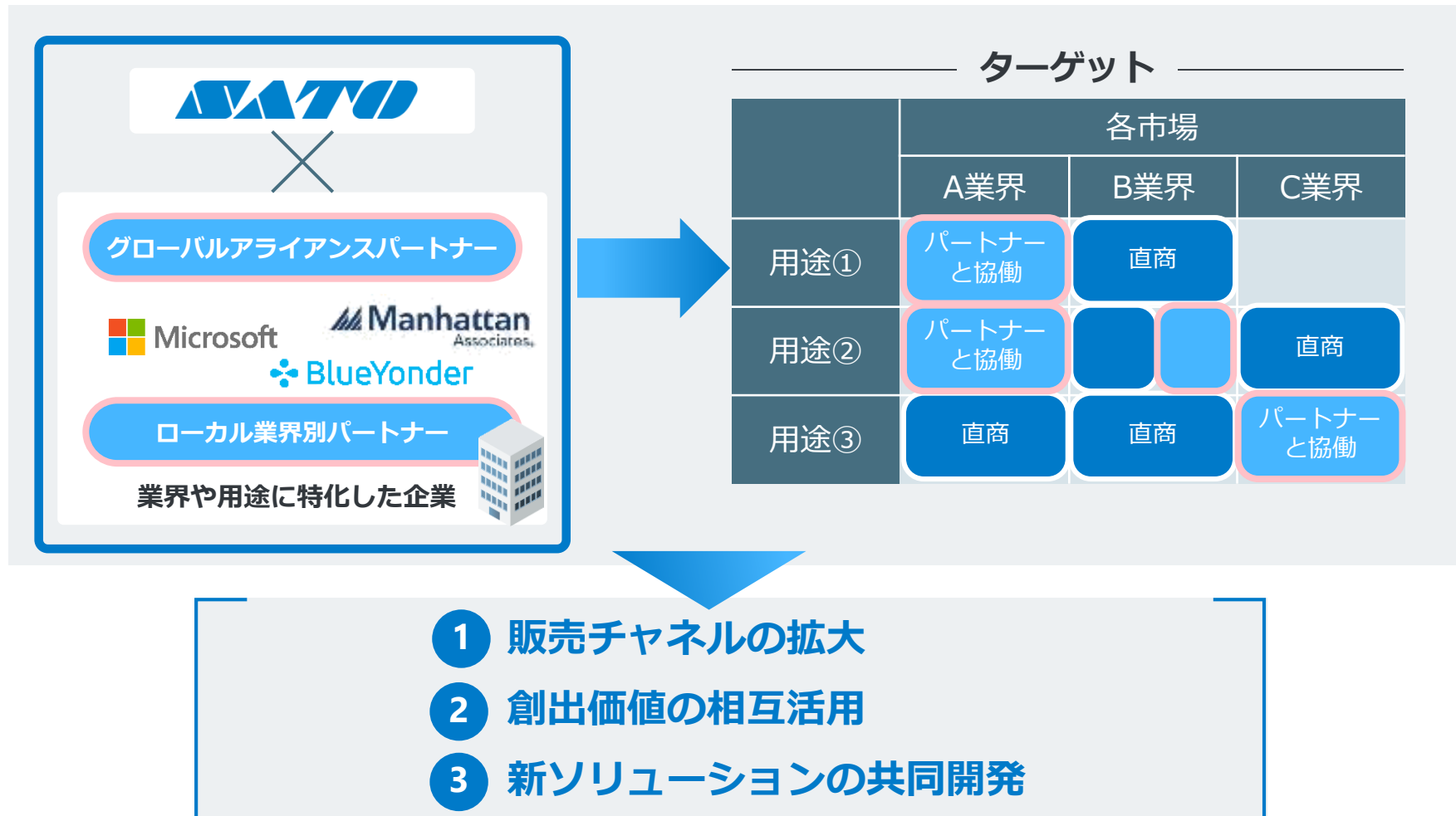
	各市場		
	A業界	B業界	C業界
用途①			
用途②			
用途③			

【中計におけるマイルストーン】



## 戦い方 2

# パートナーとの協働によるビジネスの強化・拡大



# 戦う武器 1

## 競争力を高めた自社製品（コア商材）

お客さまに驚き・感動を与える商品開発



プリンタ

お客さまの用途や困ったに応える商品開発



サプライ

モノ・人に状態情報を紐づけるデバイス要素技術開発



無線通信・センシング技術  
(位置情報・温度/湿度・バイタル etc.)

## 戦う武器 2

# コア商材を基盤とした業界・用途別ソリューション

海外

戦略による成長

コト売り+パートナー

簡易な  
ソリューション



コア商材



経済成長による伸長  
既存ビジネスの延長

日本

戦略による成長

コト売り進化

高度な  
ソリューション



コア商材

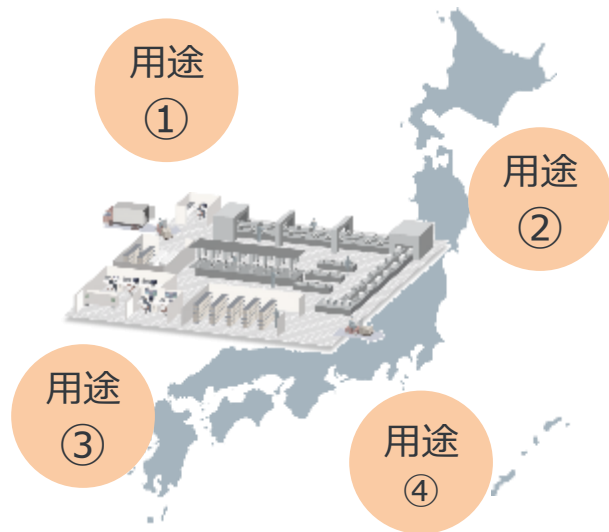


経済成長による伸長  
既存ビジネスの延長

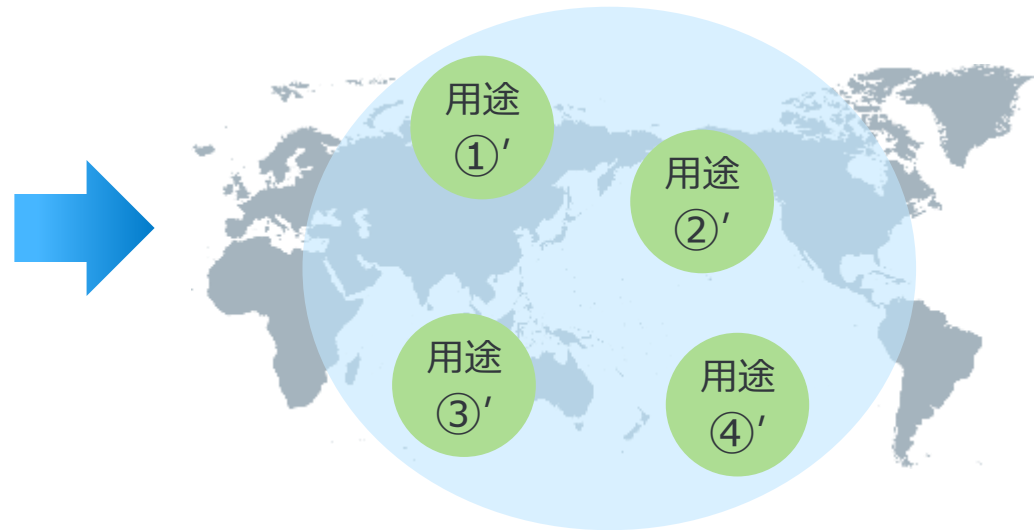
# 海外事業の強化方法

## 日本で創出したソリューションをローカライズして展開

日本で創出したソリューション



海外のターゲット

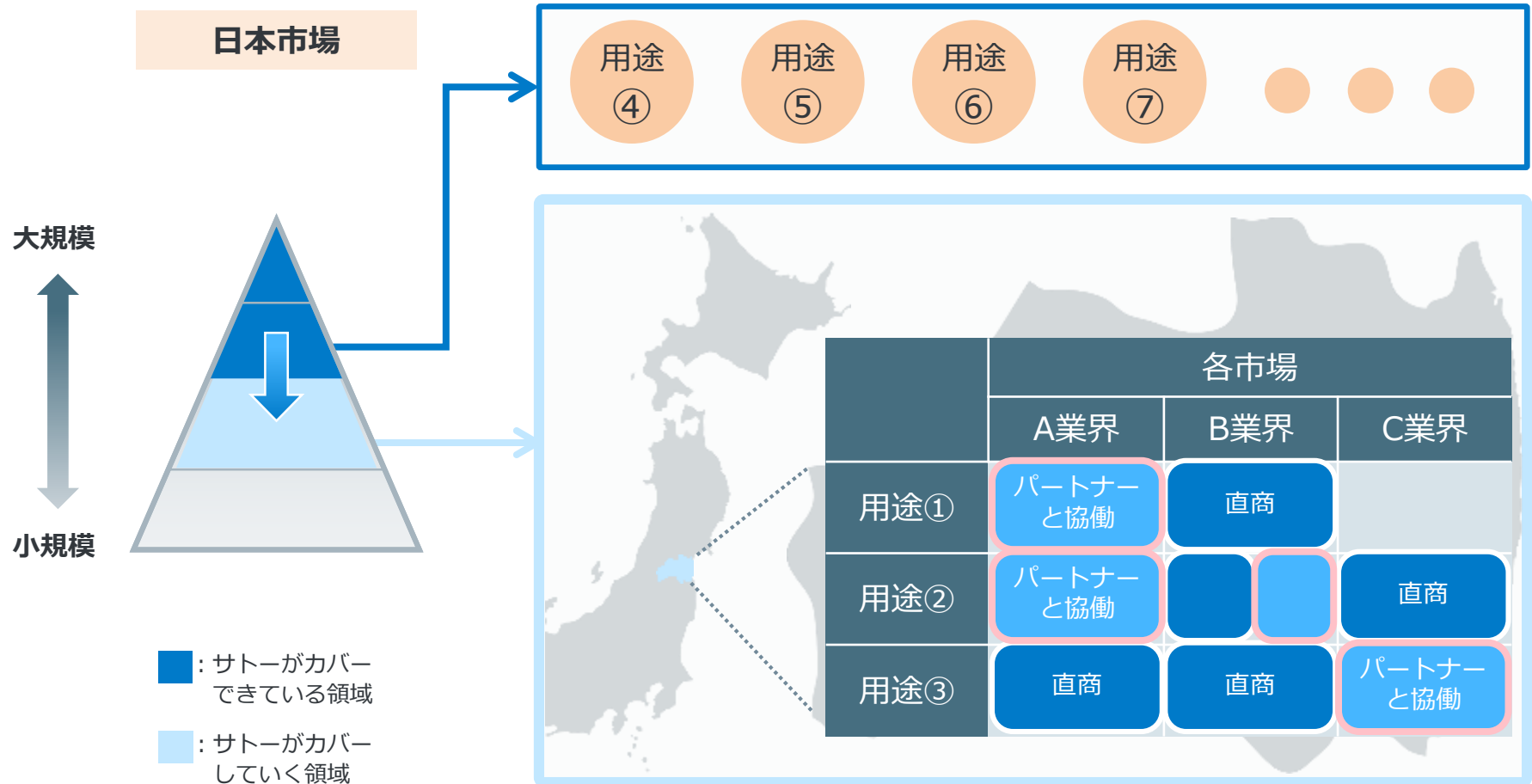


### 支える体制・ツール

- グローバル本部体制による市場軸のサポート
- マーケティングツールの充実、CRMツールの駆使
- 国別強化エリアごとにサービス・サプライ供給体制の整備

# 日本事業の強化方法

既存のお客さまへは、変化する課題に対応するソリューションを創出・提供  
 新規領域は、地域ごとのターゲットにパートナーと協働でアプローチ





# なぜB2B2Cビジネスか

(消費財メーカーをターゲットにする理由)

## 強み

- 現場力

## 弱み

- ノウハウの暗黙知化
- 要素技術の事業化

## 機会

- 消費動向の変化
- デジタル化等の技術革新

## 脅威

- ラベルレス化
- ソリューション提供者の増加
- 自社製品等のコモディティ化

**革新的デバイスの  
企画開発**

## 事業のサステナビリティを向上

- 消費財メーカーを攻めることで更なる景気変動耐性を高める
- 革新的なデバイス開発で更なる競争優位なビジネスを創る

# B2B2Cビジネスの全体像

## 消費財メーカーやSPA 1社1社のニーズを取得

飲料メーカーA社



購買前情報の把握

日用消費財メーカーB社



商品起点での接点確立

家具メーカーC社



購買後利用実態の把握

ビジネスチャンス：中期 デバイスビジネス

### 無線通信技術

Blue-tooth

NFC

UHF

5G

デバイス要素技術

タギング

### センシング技術

温度

重量

位置

## IoT化で消費者情報を取得

(自前にこだわらずアライアンスを通じて開発)



ビジネスチャンス：中期

マーケティングデータ  
によるビジネス

## 新たな価値を創出

ビジネスチャンス：長期

サプライチェーン  
における自動認識  
ソリューションビジネス



◆振り返りと現状分析

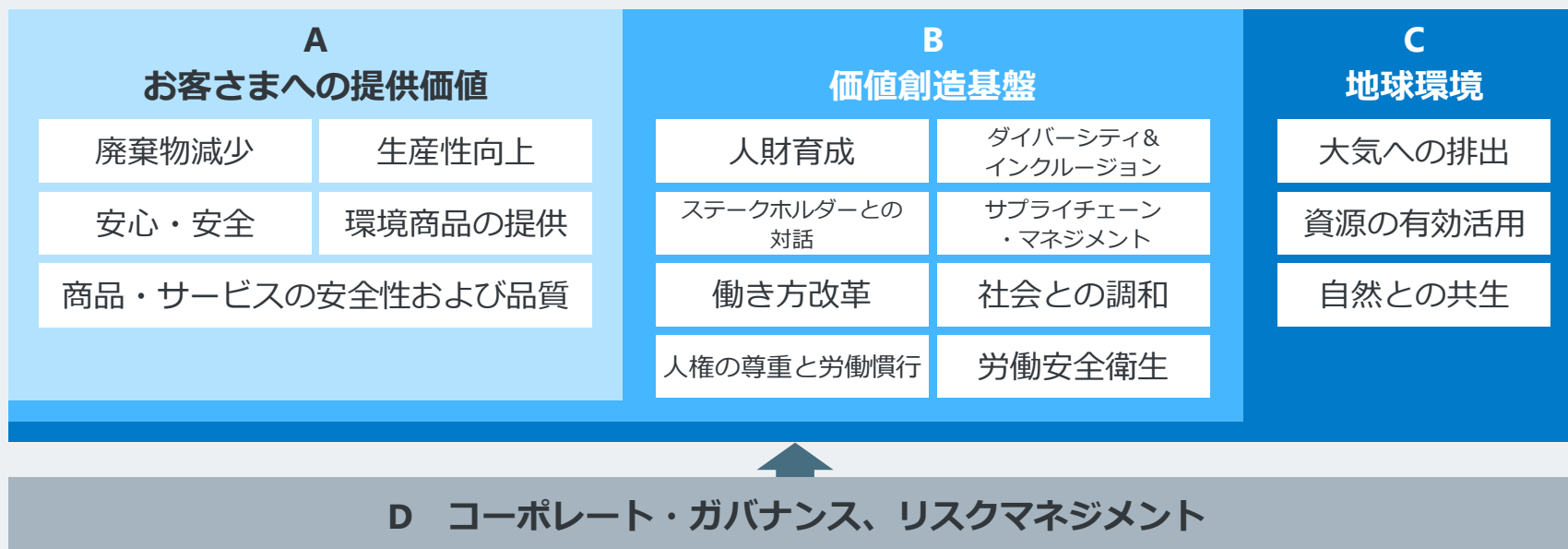
◆中期経営計画FY2020～22

◆サステナビリティ

# 本業を通じたサステナビリティ推進の枠組み

## 「お客さまへの提供価値」をマテリアリティの中心に据えて推進

### マテリアリティの構成・全体像（3つのカテゴリ）



**A** 社会課題に対し、サトーグループがお客さま志向の本業を通じて提供する価値





**B** その提供価値を持続的に創造するための基盤

**C** 社会とサトーグループを取り巻き、守るべき地球環境

**D** 全体を支える土台

# 本業を通じたサステナビリティ推進の考え方

## マテリアリティへの取り組みは、本業を通じてサステナビリティを推進

お客さまへの提供価値 (マテリアリティ例)	サトーの本業 (次スライド以降の事例)	サステナビリティ 推進
<p>廃棄物減少</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需要予測の適正化</li> <li>● 売れ残りの回避</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 循環型社会</li> </ul> 
<p>生産性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オペレーションの最適化</li> <li>● 手作業の自動化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 効率的な働き方</li> </ul> 
<p>安心・安全</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療過誤の防止</li> <li>● 食中毒の防止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 医療崩壊の回避</li> <li>● 健康な食生活</li> </ul> 
<p>環境商品の提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO2排出の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動の抑制</li> </ul> 

# 本業を通じたサステナビリティ推進の事例 1

## サステナビリティ推進は本業と不可分であり、事業戦略に連動

### 廃棄物減少の支援

#### [サプライチェーン]

- モノの流れの可視化により、高い精度で需要を予測

#### [食品売り場]

- 値引きラベルの機動的な運用により、食品売れ残り (= フードロス) を削減



### 生産性向上の支援

#### [生産・物流現場]

- モノや作業者の位置の識別により、動線や人員配置を最適化
- ラベルの自動貼り付けにより、人手不足を解消



## 本業を通じたサステナビリティ推進の事例 2

### 安心・安全の提供

#### [医療現場]

- 患者・看護師・薬剤の三点照合により、投薬ミスを防止

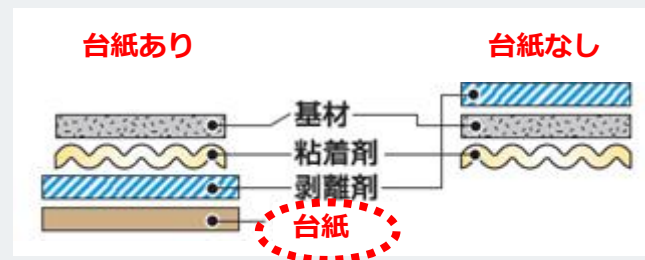
#### [食品売り場]

- 温度管理のシステム化により、食品衛生管理を徹底



### 環境商品の提供

- ゴミとなるラベルの台紙をなくすことにより、焼却時のCO2排出を削減



- 適切に管理された森林からの紙材料調達により、環境を保全

# Appendix

補足資料 P.48～P.64

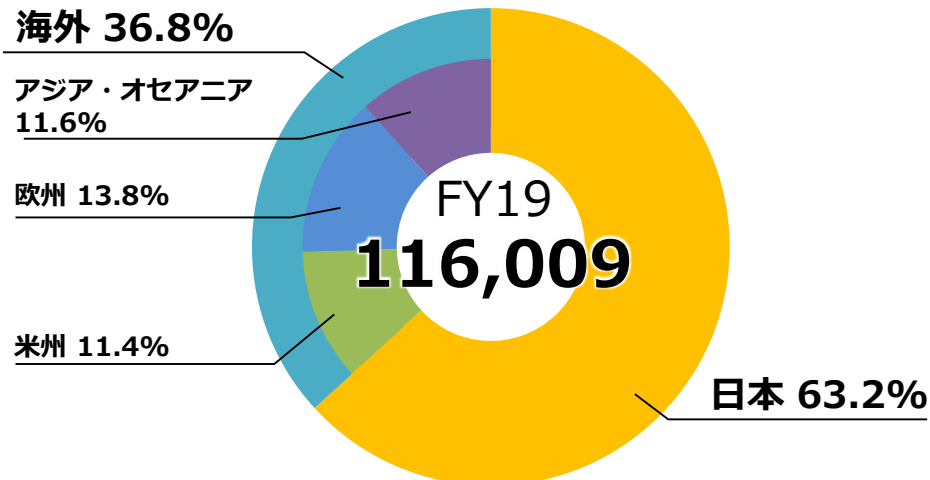
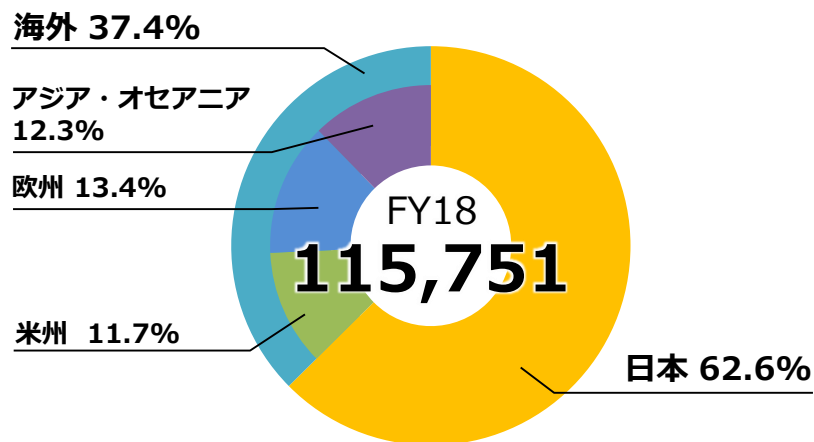
用語集 P.65～P.68



# 地域別売上高及び営業利益構成比

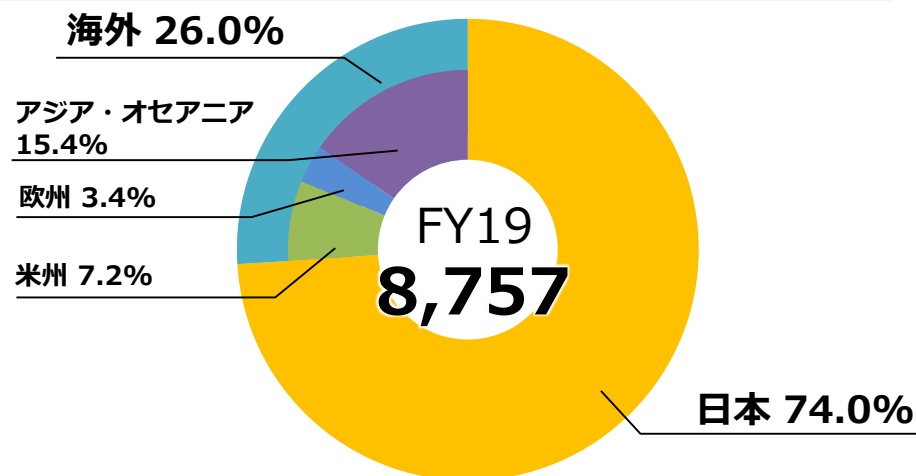
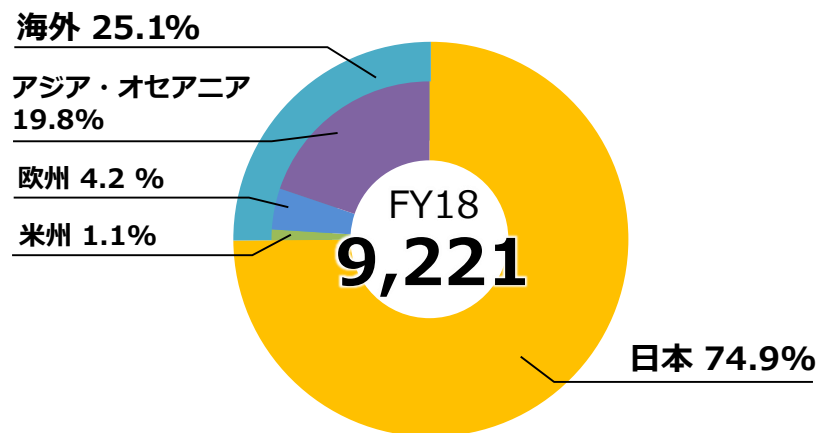
(単位：百万円)

## 売上高



## 営業利益

\*割合は消去を除く



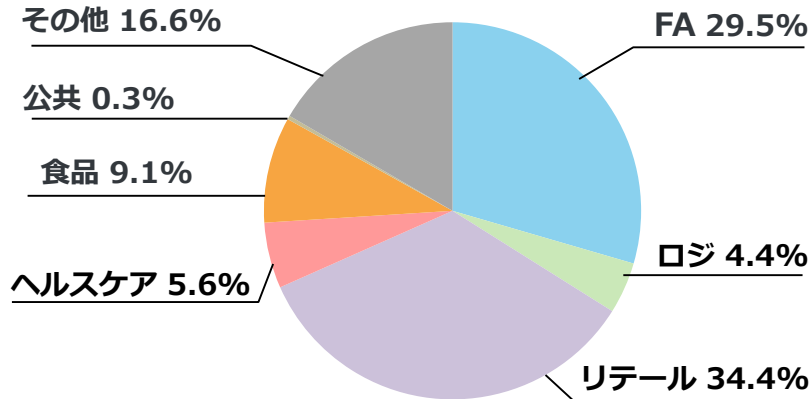
営業利益率：日本：9.6%、海外：5.2%

営業利益率：日本：8.8%、海外：5.3%

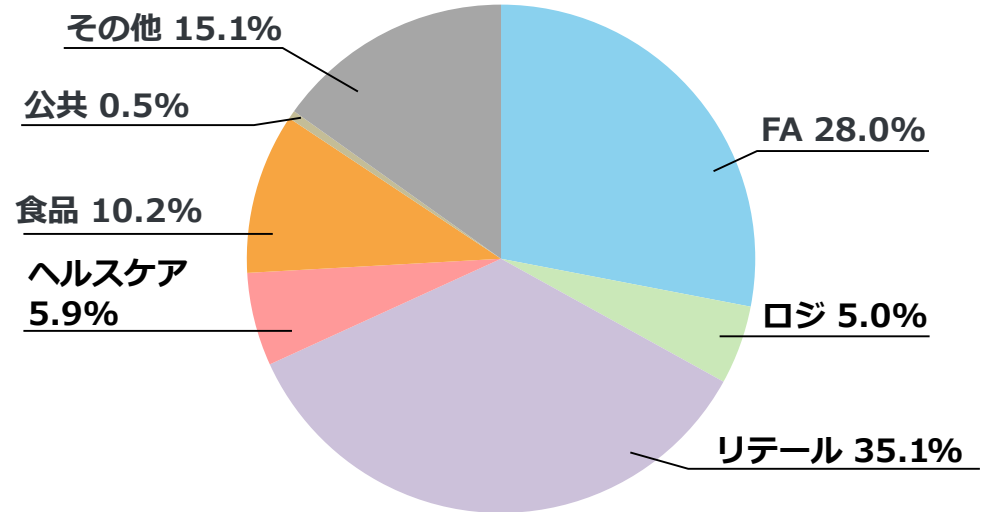
# 市場別売上高構成

## 海外

\*主な販社。工場・プライマリー專業会社は除く

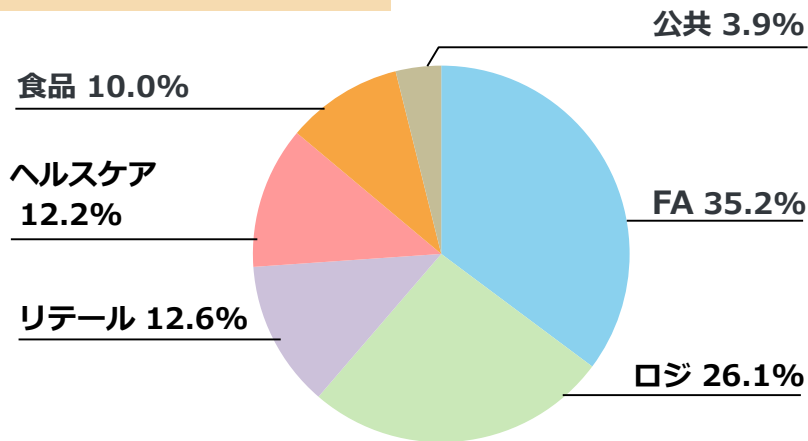


FY18

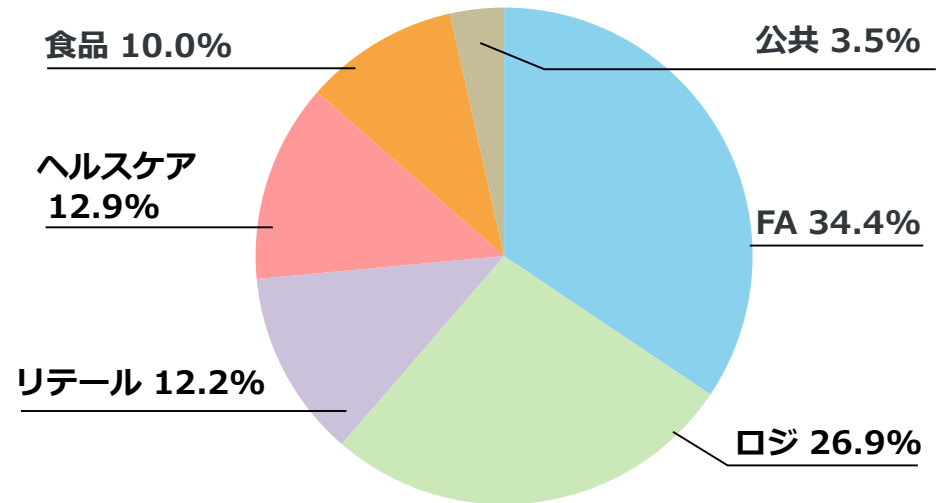


FY19

## 日本



FY18



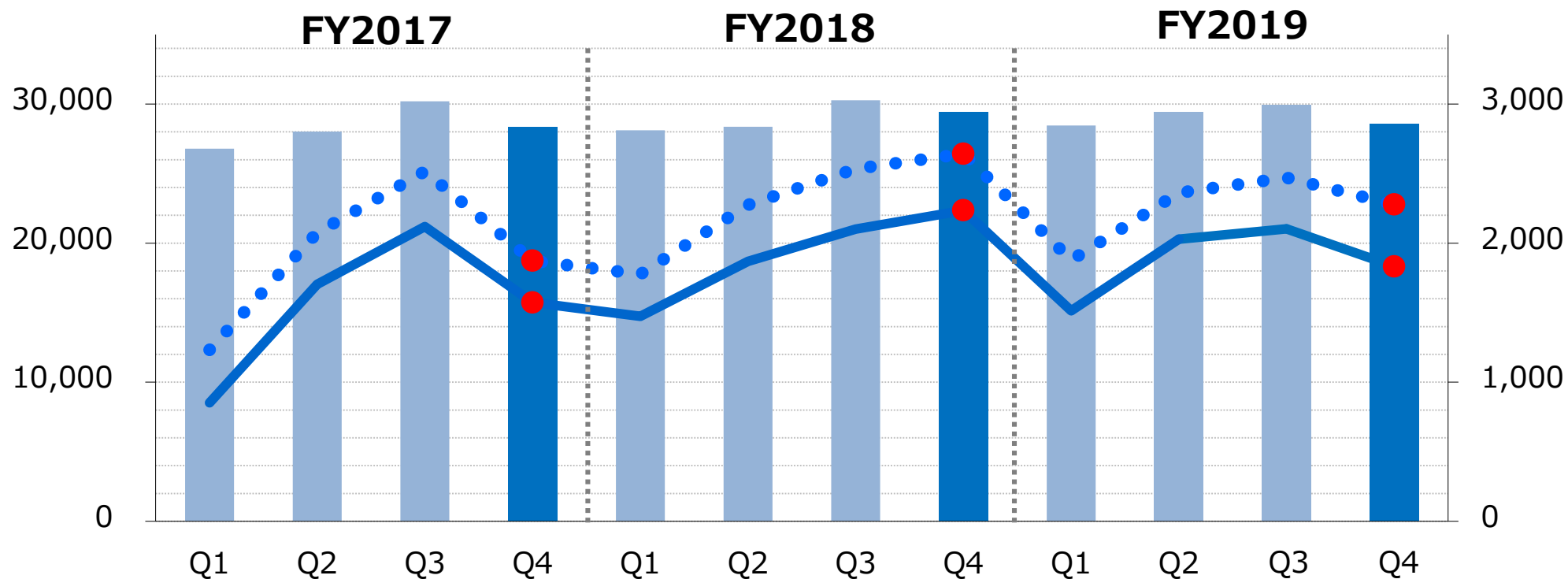
FY19

# 売上高・営業利益 推移

(単位：百万円)

売上高

■ 売上高 — 営業利益 1 ●●● 営業利益 2 (自動認識ソリューション事業。IDP事業除く)

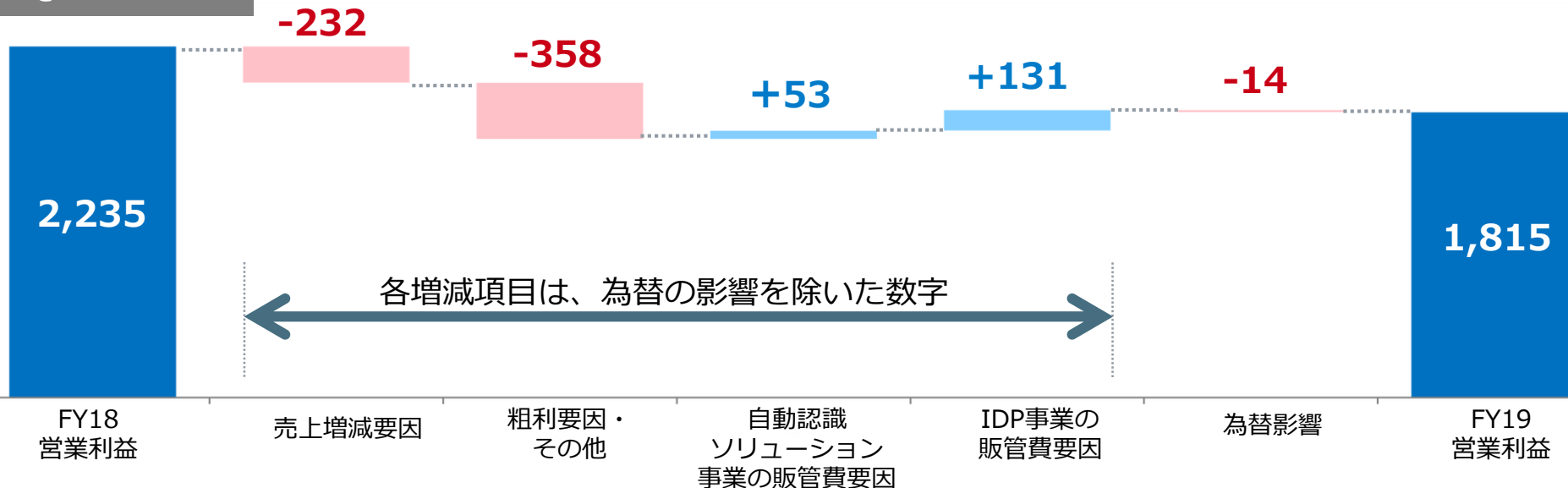


	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	26,799	28,024	30,192	28,367	28,118	28,371	30,272	29,417	28,463	29,411	29,928	28,569
前年比	105.8%	108.9%	109.2%	102.9%	104.9%	101.2%	100.3%	103.7%	101.2%	103.7%	98.9%	97.1%
営業利益 1	851	1,704	2,119	1,573	1,473	1,869	2,100	2,235	1,514	2,028	2,103	1,814
前年比	81.3%	106.2%	129.5%	86.7%	173.1%	109.7%	99.1%	142.0%	102.7%	108.5%	100.1%	81.2%
営業利益 2	1,232	2,075	2,515	1,873	1,777	2,274	2,534	2,635	1,878	2,360	2,471	2,047
前年比	117.1%	127.3%	148.7%	101.4%	144.3%	109.6%	100.8%	140.6%	105.7%	103.8%	97.5%	77.7%

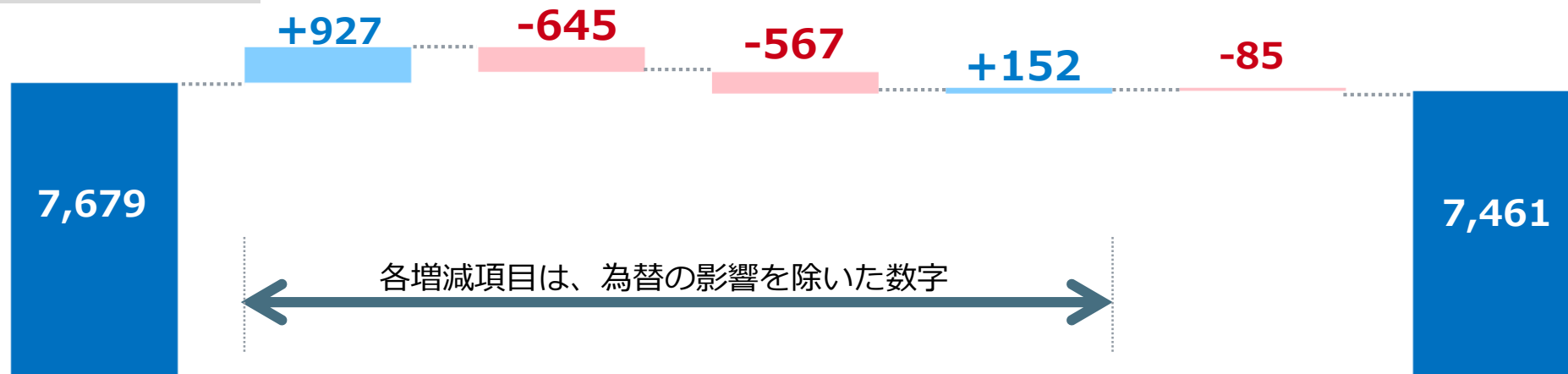
# 営業利益前年との比較

(単位：百万円)

## Q4単体

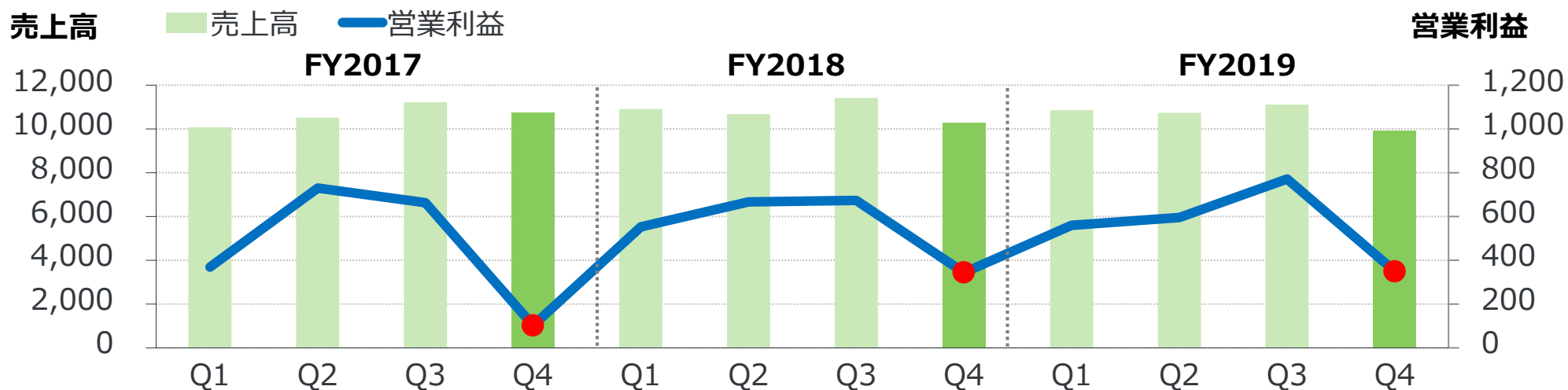


## 通期



## 売上高・営業利益 推移

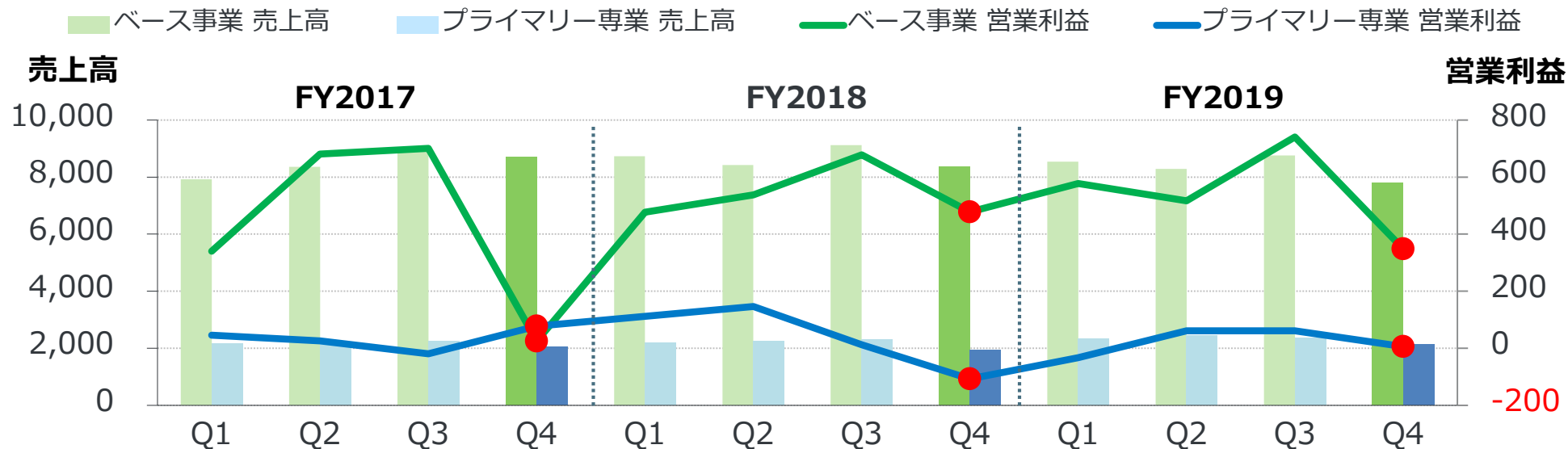
（単位：百万円）



売上高	10,087	10,517	11,224	10,755	10,910	10,686	11,419	10,298	10,867	10,739	11,118	9,922
前年比	102.5%	115.4%	112.9%	107.2%	108.2%	101.6%	101.7%	95.8%	99.6%	100.5%	97.4%	96.3%
営業利益	369	730	663	102	553	667	674	344	560	595	772	349
前年比	52.0%	181.8%	241.3%	38.9%	149.8%	91.4%	101.6%	336.8%	101.2%	89.3%	114.6%	101.4%

## 事業別 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

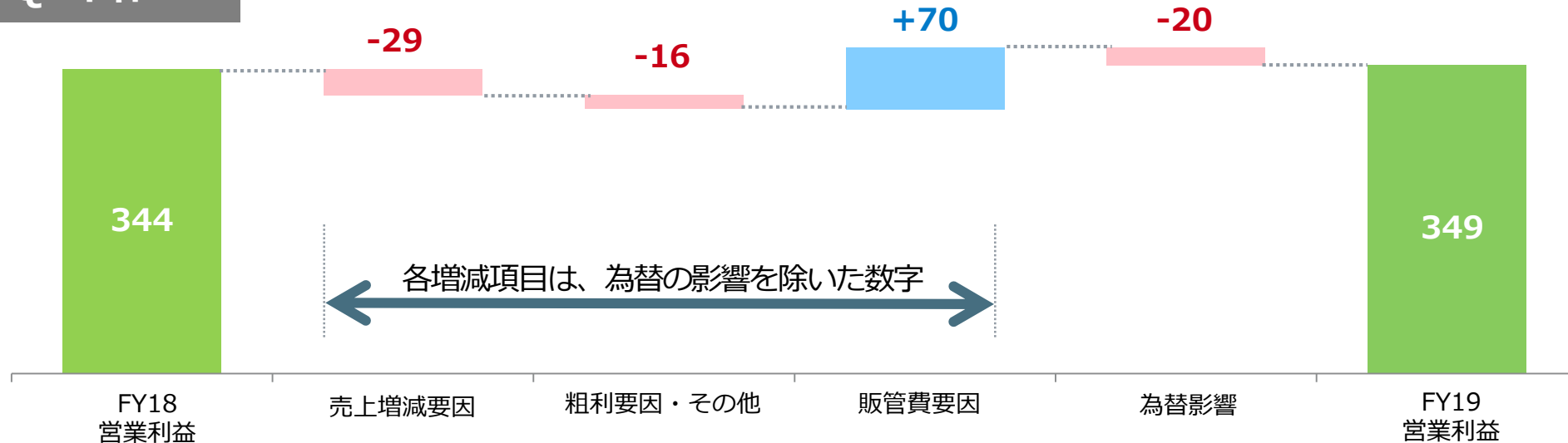


	項目	FY2017				FY2018				FY2019			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	7,925	8,356	8,987	8,696	8,730	8,421	9,118	8,359	8,539	8,286	8,758	7,794
	前年比	100.4%	114.1%	110.8%	107.6%	110.2%	100.8%	101.5%	96.1%	97.8%	98.4%	96.1%	93.2%
	営業利益	340	681	701	25	477	538	678	478	577	517	740	348
	前年比	70.1%	252.5%	232.3%	15.7%	139.9%	79.0%	96.7%	1868.8%	121.1%	96.1%	109.2%	72.9%
プライマリー	売上高	2,161	2,161	2,237	2,059	2,180	2,264	2,301	1,939	2,328	2,453	2,360	2,128
	前年比	110.9%	120.8%	122.6%	105.6%	100.8%	104.8%	102.9%	94.1%	106.8%	108.3%	102.5%	109.7%
	営業利益	46	26	-19	78	112	146	12	-107	-33	61	61	6
	前年比	28.5%	22.7%	-	141.6%	241.7%	557.4%	-	-	-	41.7%	488.8%	-

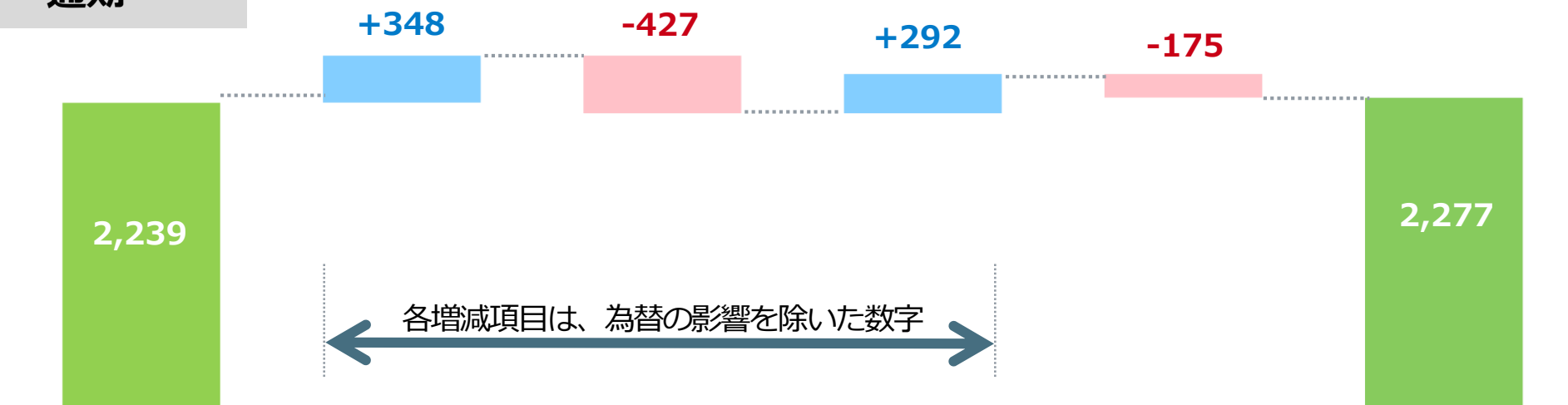
## 営業利益前年との比較

（単位：百万円）

### Q4単体



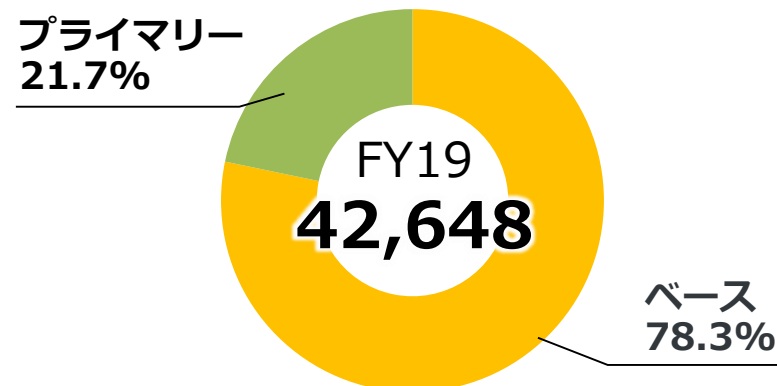
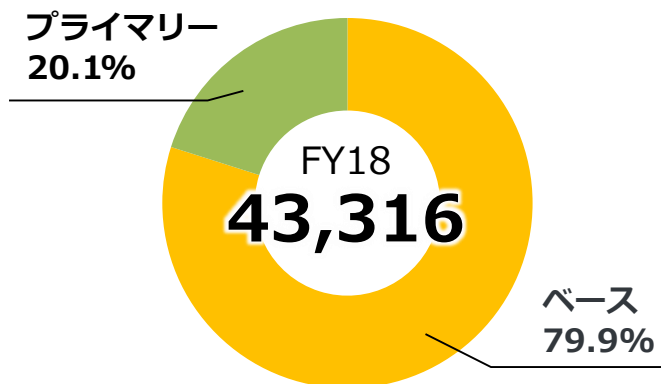
### 通期



## 事業別売上高及び営業利益構成比

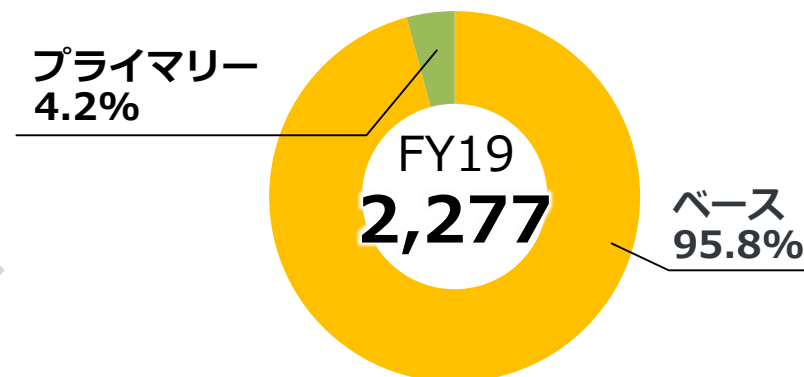
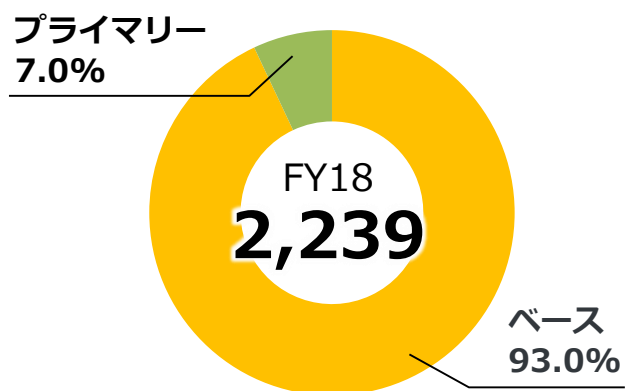
(単位：百万円)

### 売上高



### 営業利益

\*割合は消去を除く



営業利益率：ベース：6.3%、プライマリー：1.9%

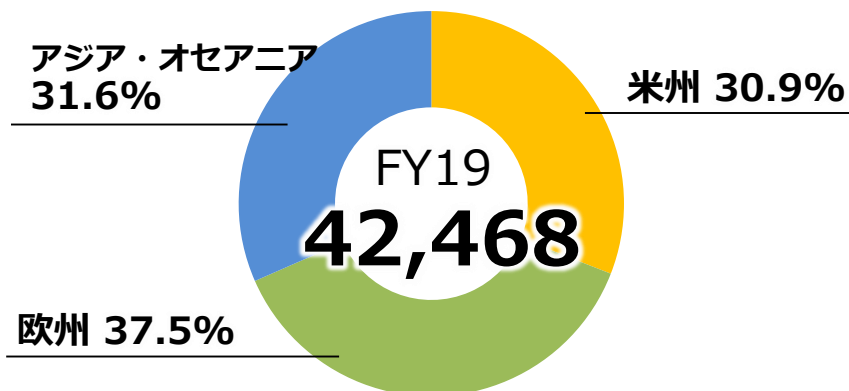
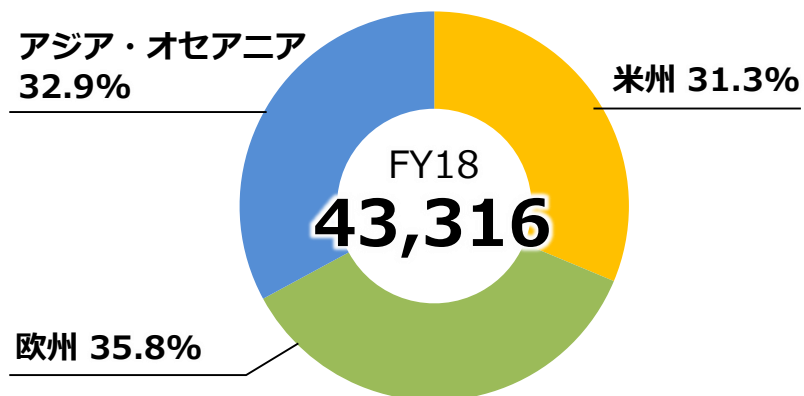
営業利益率：ベース：6.5%、プライマリー：1.0%



# 地域別売上高及び営業利益構成比

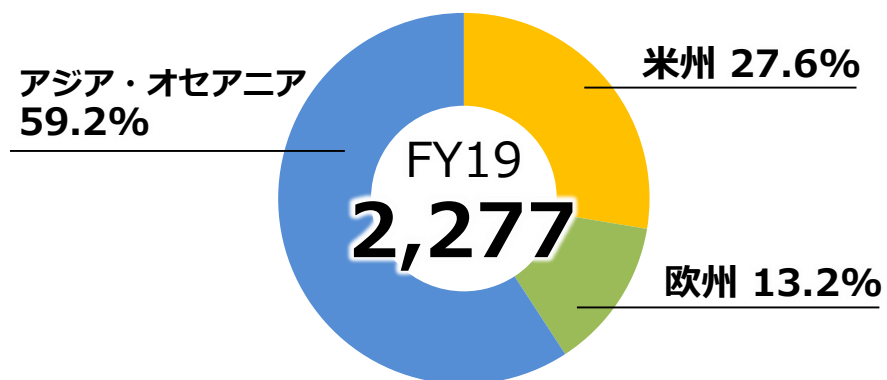
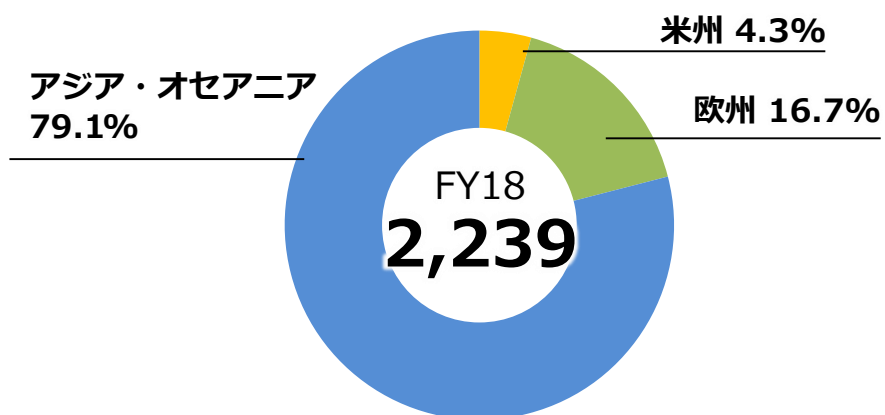
(単位：百万円)

## 売上高



## 営業利益

\*割合は消去を除く



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

営業利益率：米州：4.8%、欧州：1.9%、  
アジア・オセアニア：10.0%

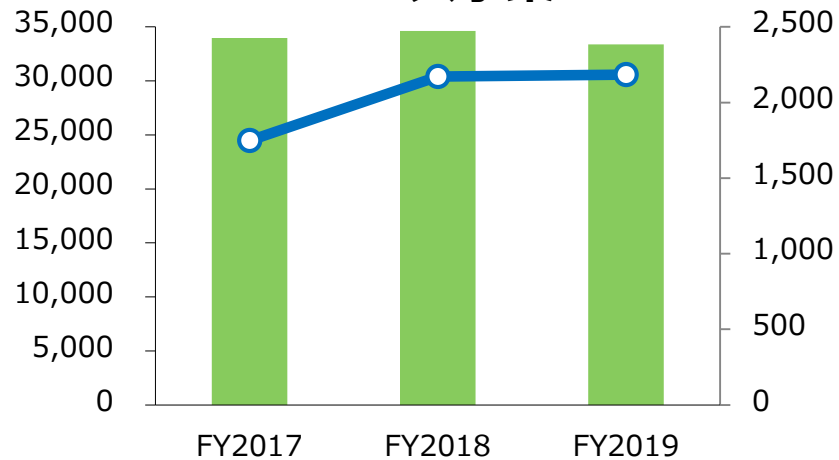
# 事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

## 事業別

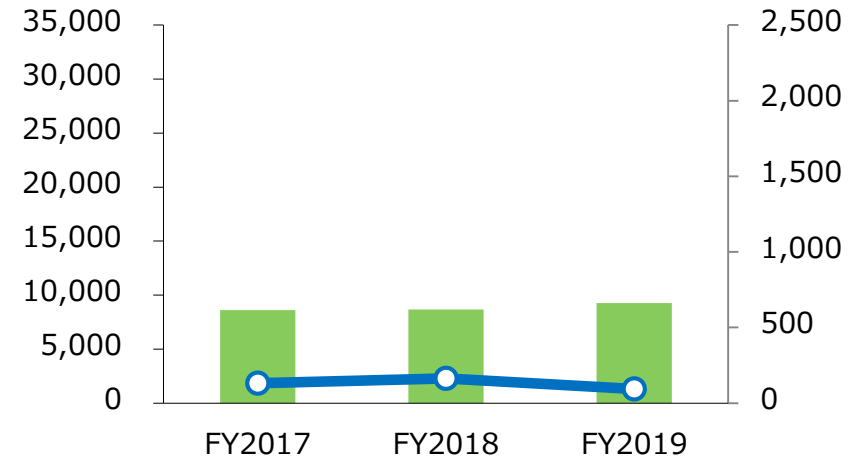
売上高 営業利益

(単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益)

### ベース事業

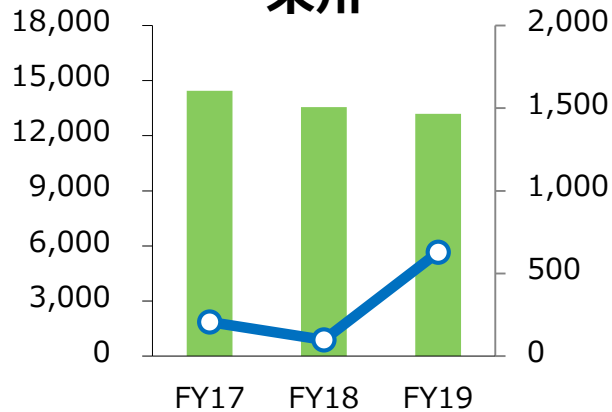


### プライマリー専業

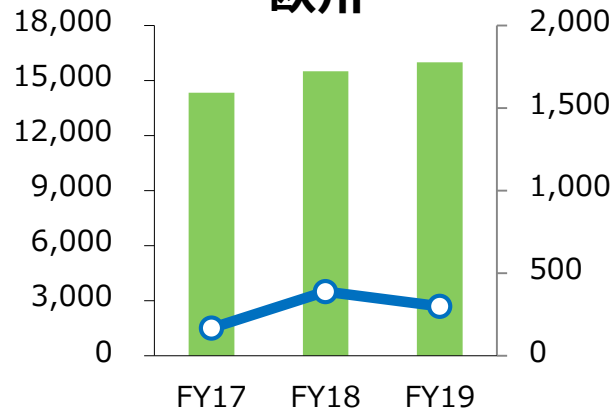


## 地域別

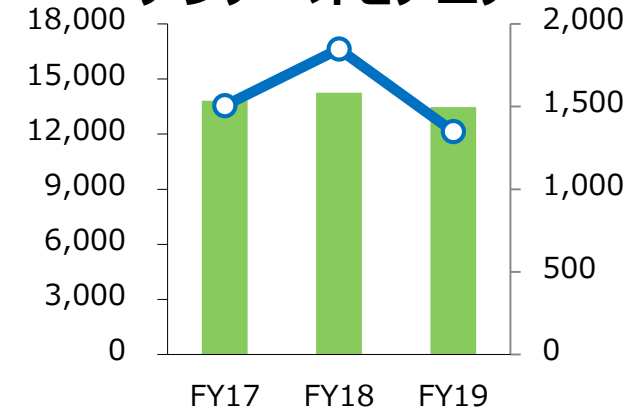
### 米州



### 欧州

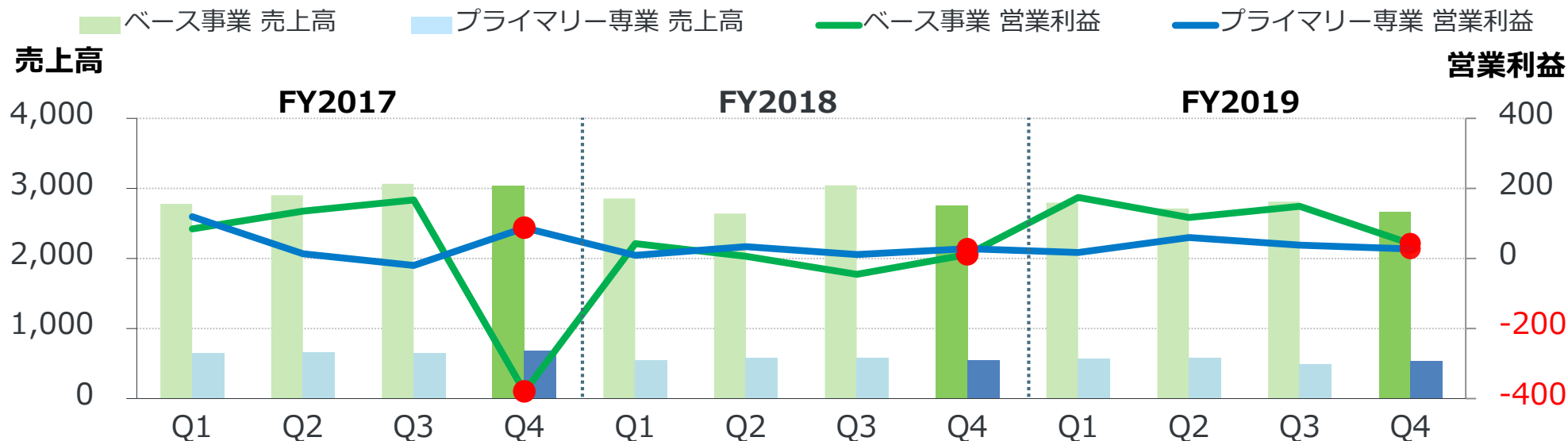


### アジア・オセアニア



# 米州 売上高・営業利益 推移

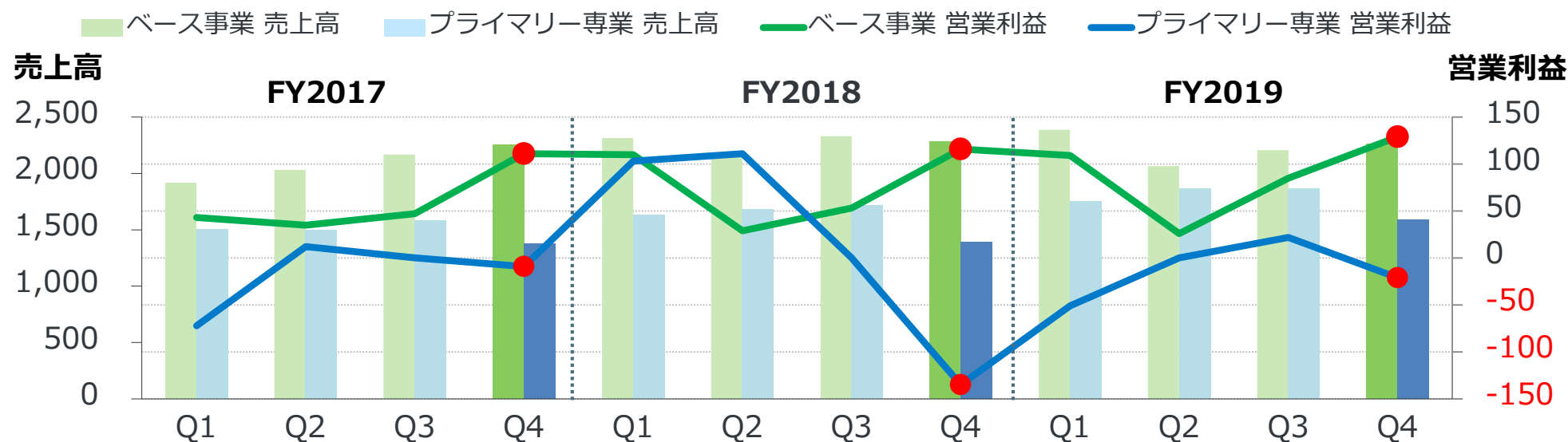
(単位：百万円)



		FY2017				FY2018				FY2019			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	2,778	2,901	3,063	3,040	2,854	2,640	3,043	2,753	2,797	2,714	2,811	2,664
	前年比	93.2%	108.9%	107.9%	108.5%	102.7%	91.0%	99.4%	90.6%	98.0%	102.8%	92.4%	96.8%
	営業利益	84	135	167	-380	42	6	-45	11	174	117	149	42
	前年比	81.4%	-	-	-	50.3%	5.1%	-	-	411.1%	1699.3%	-	376.4%
プライマリー	売上高	657	666	651	685	546	584	587	550	577	586	497	536
	前年比	112.7%	120.4%	127.0%	105.9%	83.1%	87.6%	90.1%	80.4%	105.6%	100.4%	84.8%	97.5%
	営業利益	119	13	-20	87	9	34	11	28	17	60	38	27
	前年比	426.0%	134.0%	-	140.6%	7.9%	245.4%	-	32.0%	186.3%	176.8%	324.6%	98.9%

## 欧州 売上高・営業利益 推移

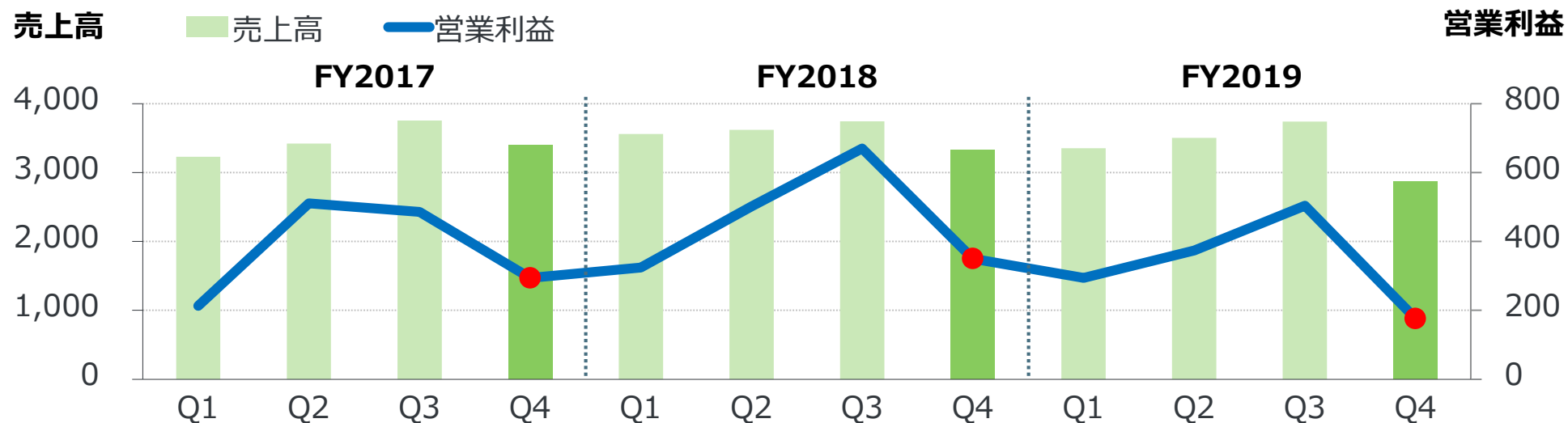
(単位：百万円)



ベース	売上高	1,917	2,031	2,166	2,252	2,315	2,160	2,330	2,279	2,386	2,066	2,205	2,264
	前年比	110.0%	124.5%	113.6%	111.3%	120.8%	106.3%	107.6%	101.2%	103.1%	95.6%	94.6%	99.3%
	営業利益	43	35	47	111	110	29	53	116	109	26	85	129
	前年比	60.6%	30.3%	43.6%	234.7%	253.7%	82.8%	110.6%	104.5%	99.2%	89.3%	161.7%	111.1%
プライマリー	売上高	1,504	1,494	1,585	1,374	1,633	1,680	1,714	1,388	1,751	1,867	1,862	1,591
	前年比	110.1%	120.9%	120.9%	105.4%	108.6%	112.5%	108.1%	101.0%	107.2%	111.1%	108.6%	114.6%
	営業利益	-72	12	0	-9	103	111	0	-135	-51	0	22	-21
	前年比	-	11.7%	5.8%	-	-	913.3%	382.6%	-	-	0.3%	3618.6%	-

## アジア・オセアニア 売上高・営業利益 推移

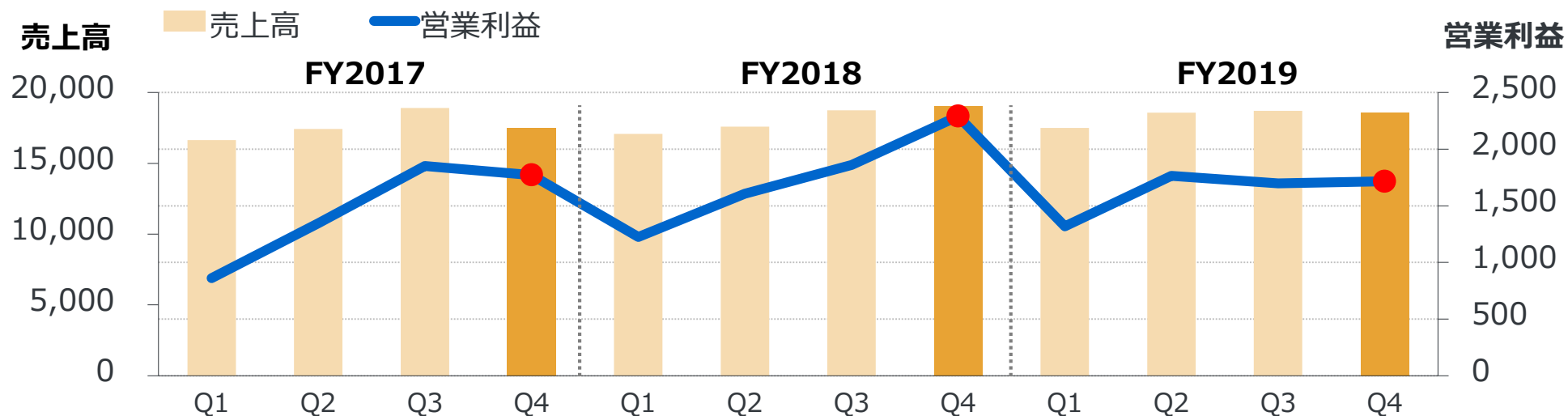
(単位：百万円)



ベース	売上高	3,229	3,422	3,757	3,403	3,560	3,620	3,743	3,326	3,355	3,504	3,740	2,865
	前年比	101.8%	113.1%	111.6%	104.6%	110.3%	105.8%	99.6%	97.7%	94.2%	96.8%	99.9%	86.1%
	営業利益	213	511	486	294	324	502	670	350	294	374	504	176
	前年比	68.5%	243.6%	219.0%	188.9%	152.3%	98.2%	137.9%	118.8%	90.6%	74.5%	75.3%	50.3%

## 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

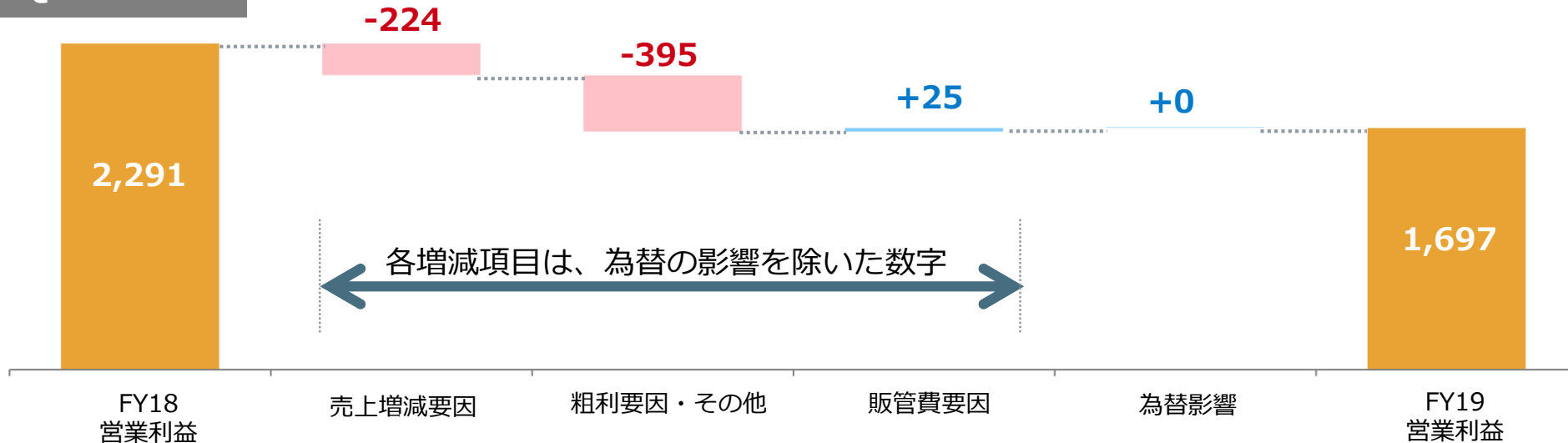


売上高	16,630	17,428	18,912	17,511	17,081	17,579	18,736	19,037	17,495	18,578	18,709	18,578
前年比	107.5%	105.0%	106.9%	100.0%	102.7%	100.9%	99.1%	108.7%	102.4%	105.7%	99.9%	97.6%
営業利益	862	1,345	1,851	1,771	1,224	1,606	1,860	2,291	1,318	1,765	1,698	1,697
前年比	252.4%	109.5%	130.8%	111.7%	141.9%	119.4%	100.5%	129.3%	107.7%	109.8%	91.3%	74.1%

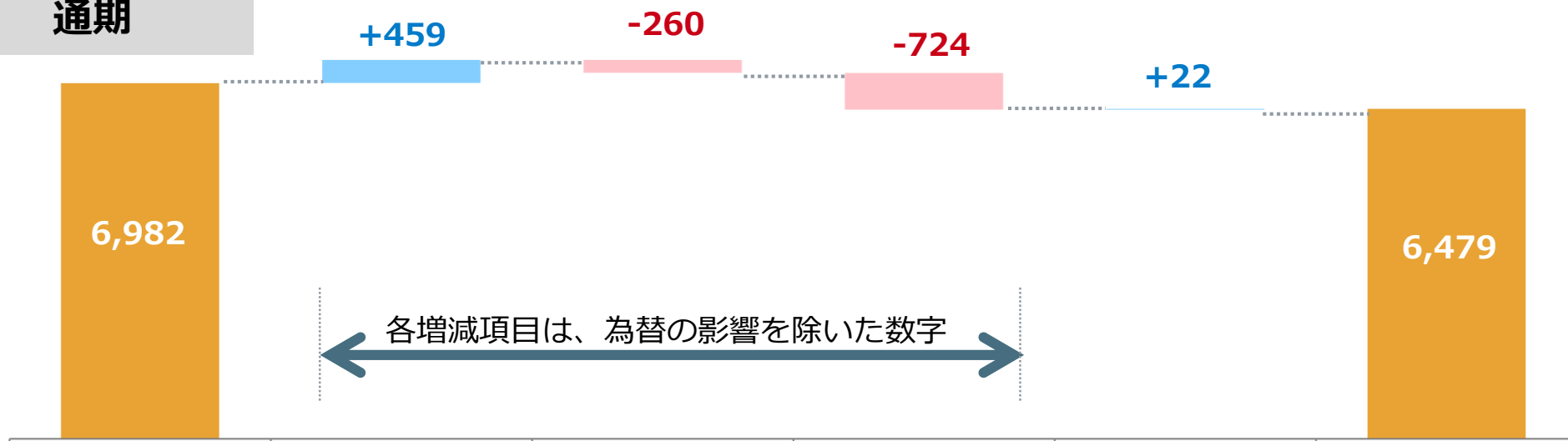
## 営業利益前年との比較

（単位：百万円）

### Q4単体

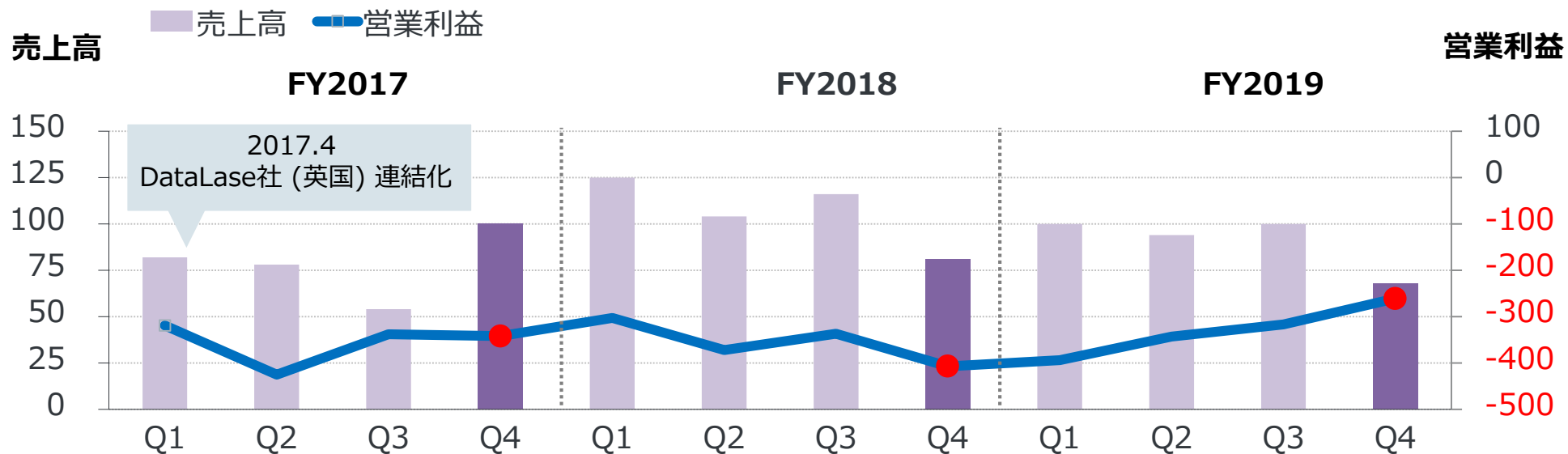


### 通期



# 売上高・営業利益 推移

(単位：百万円)



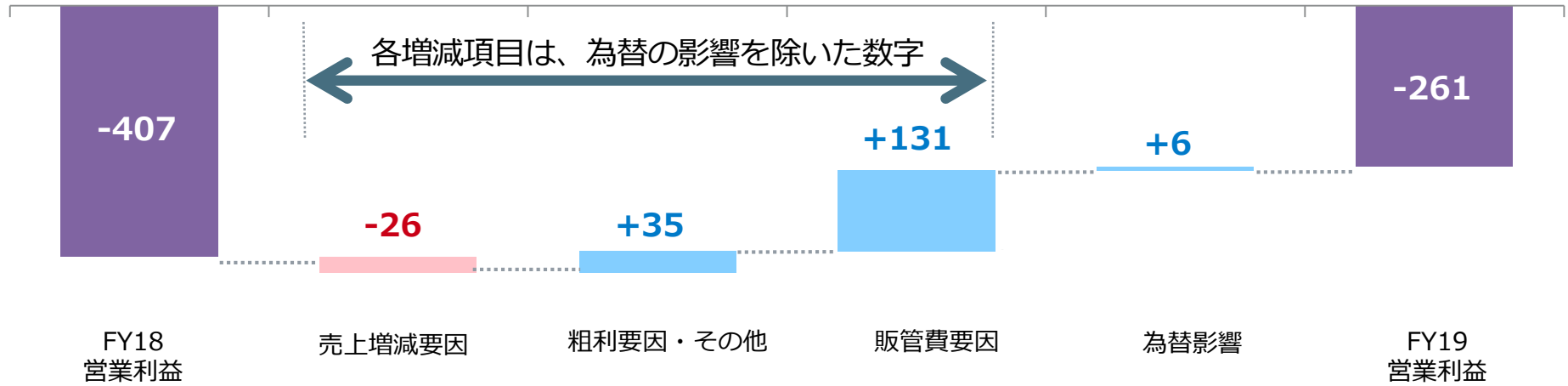
売上高	82	78	54	100	125	104	116	81	100	94	100	68
前年比	413.1%	269.3%	194.5%	673.2%	153.2%	134.0%	211.3%	81.1%	80.0%	90.0%	86.2%	84.5%
営業利益	-319	-425	-338	-342	-303	-372	-337	-407	-394	-343	-317	-261
前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



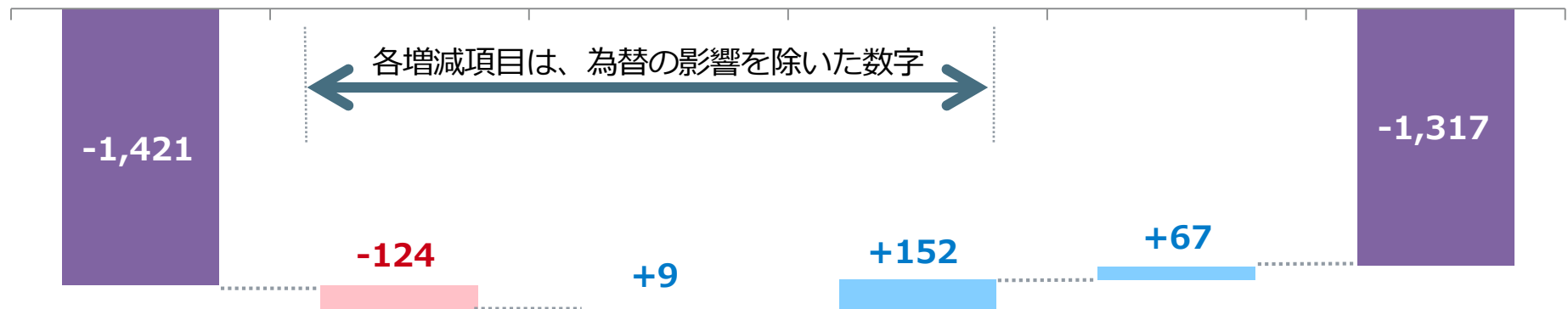
# 営業利益前年との比較

(単位：百万円)

## Q4単体



## 通期



# 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、外部パートナーの技術や商品などを組み合わせて提供。本事業は海外と日本に区分され、海外は <u>ベース事業</u> と <u>プライマリー</u> 専門から構成される。
2	ベース事業	現場でバーコードなどの可変情報を <u>タギング</u> するビジネス。
3	プライマリー専門	商品ラベルなどの固定情報ラベルを <u>タギング</u> するビジネス。 <u>Achernar</u> （アルゼンチン）、 <u>Prakolar</u> （ブラジル）、 <u>Okil</u> （ロシア）、 <u>X-Pack</u> （ロシア）の4社からなる。
4	IDP事業	<u>IDP</u> (Inline Digital Printing)に関わる開発・製造・販売。旧「素材事業」。
5	コト売り	商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、ROIの提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念。
6	タギング	お客さまの現場で人やモノにIDや位置などの情報を物理的に紐づけし、それを上位システムに受け渡す作業。すなわち現物と情報を一致（ <u>情物一致</u> ）させ、デジタル化された情報を活用できるようにする作業。
7	DCS & Labeling+One (DCS: Data Collection Systems)	DCS & Labelingは、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、情報を最適な形で紐づけする <u>タギング</u> （含むLabeling）を提供するサトーグループのビジネスモデル。 DCS & Labeling+Oneは、お客さま課題の高度化を受けて、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、センサーなど「+One」を組み合わせてお客さま課題の解決手法をさらに向上させる取り組み。
8	情物一致	現物と情報が一致すること。商品に価格等の情報を紐づけするハンドラベラーの時代から続くサトーの事業コンセプト。

※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	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。インテグレーション(戦略パートナーとの共創に基づき、商品・サービス・技術を統合して提供する力)、カバレッジ(現場を知ることで蓄積された幅広い「市場×業界×用途」の課題へ対応する力)、メンテナンス(継続的なソリューション提供でお客さまの信頼を醸成し、深く、長い関係を構築する力)の3つの要素で構成される。
10	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、社員は経営者と同じ目線で物事を考える「全員参画の経営」に寄与。また経営トップに直接提出することから、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。
11	AAP (Area Alliance Partner) 施策	各県を細分化し、サトーがカバーし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、 <u>サプライ商品</u> 以外のすべて。粗利率は <u>サプライ商品</u> よりも高い。プリンタはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。
2	サプライ商品	可変情報ラベル、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 <u>メカトロ商品</u> よりも低い。リピーター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	<u>DCS &amp; Labeling+One</u> を実現するための商品・サービス。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課題に対応するために自前主義は拘らず、パートナーシップを推進することにより実現を目指す。例えば位置測位技術を用いて人・モノの位置情報を取得し、作業員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。

## 用語集 (3/4)

商品・サービス名・技術 (続き)		説明
4	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・活用状況を一覧でき、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に寄与。
5	AEP (Application Enabled Printing)	プリンタに内蔵された知能がラベル発行作業を最適化。PCを介さずにプリンタ単体で他のシステムとの連携も可能。
6	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ーラベル（商品シールなど）との大きな相違点。
7	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可能。
8	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荷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。

## 用語集 (4/4)

2012年以降に買収した 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専門子会社。
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優位性の高いRFID技術「PJM (Phase Jitter Modulation)」を含む同社の事業を2013年に譲り受け、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専門子会社。サトーホールディングスが75%を保有。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専門子会社。
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。
2017年以降に設立した 海外子会社		説明
1	X-Pack (ロシア)	シュリンクスリーブ、インモールド、軟包装の製造・販売を行い、サトーホールディングスが60%の株式を保有するプライマリ専門子会社。2017年設立。
2	SATO Healthcare Switzerland AG (スイス)	ヘルスケア事業を担い、サトーホールディングスが100%の株式を保有する子会社。2018年設立。
3	SATO Productivity Solutions Mexico S.A. de C.V. (メキシコ)	自動車産業に焦点を当てて事業を展開し、サトーホールディングスがほぼ100%の株式を保有する販売子会社。2019年設立。

【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2020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。