SATO
Powered On Site/

2020年 11月 10日（火）

サトーホールディングス株式会社

2021年3月期 上期決算説明資料

証券コード：6287

FY2020上期実績

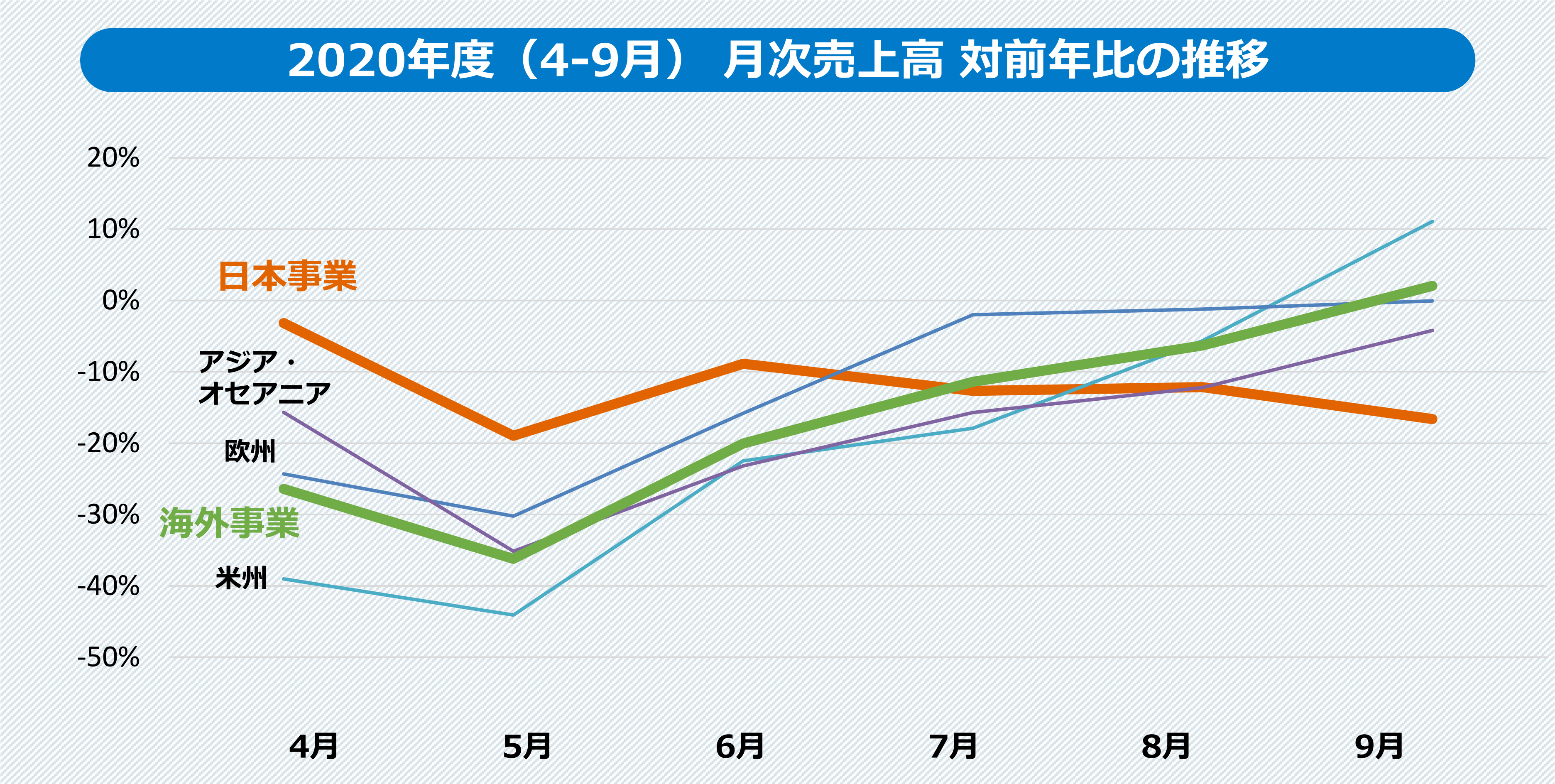
中期経営計画
FY2020～2022

FY2020上期実績

中期経営計画
FY2020～2022

売上月次推移 地域別

5月を底に、営業活動やお客さまの稼働の段階的な再開を受け、特に海外での回復基調が顕著



決算ハイライト

- 連結業績は回復基調にあるものの、Q1の減速が響き、前年同期比で減収・減益

- 自動認識ソリューション事業の海外は、減収・減益
ベース事業は改善傾向にあるも、Q1の落ち込みが尾を引き、減収・減益
プライマリー事業は生活インフラ業界向けが堅調。為替影響により減収の一方、原価率の低下などにより増益

- 同事業の日本は、Q1はコロナ禍でも前期からの商談に下支えされた一方、Q2は受注までのリードタイム長期化などにより回復が鈍く、減収・減益

- IDP事業は損失を圧縮。DataLase社の全株式を9月に譲渡

事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

		FY2020 上期	FY2019 上期	前年比	除く為替
自動認識ソリューション事業	**売上高**	**49,736**	**57,680**	**-13.8%**	**-11.6%**
	営業利益	**1,609**	**4,239**	**-62.0%**	**-61.7%**
海外	売上高	18,013	21,607	-16.6%	-10.9%
	営業利益	761	1,155	-34.1%	-26.3%
日本	売上高	31,722	36,073	-12.1%	-12.1%
	営業利益	847	3,083	-72.5%	-74.9%
IDP事業	**売上高**	**136**	**194**	**-30.1%**	**-29.5%**
	営業利益	**-148**	**-737**	**-**	**-**
連結（消去後）	**売上高**	**49,872**	**57,875**	**-13.8%**	**-11.7%**
	営業利益	**1,470**	**3,542**	**-58.5%**	**-58.1%**

SATO

事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	前年比	除く為替
自動認識ソリューション事業	売上高	26,160	29,317	-10.8%	-8.9%
	営業利益	1,132	2,360	-52.0%	-50.7%
海外	売上高	10,168	10,739	-5.3%	-0.1%
	営業利益	683	595	+14.8%	+27.1%
日本	売上高	15,991	18,578	-13.9%	-13.9%
	営業利益	448	1,765	-74.6%	-77.0%
IDP事業	売上高	60	94	-35.9%	-39.1%
	営業利益	-77	-343	-	-
連結（消去後）	売上高	26,221	29,411	-10.8%	-9.0%
	営業利益	1,084	2,028	-46.5%	-44.9%

業績

（単位：百万円）

	FY2020 上期	FY2019 上期	増減	前年比
売上高	49,872	57,875	-8,003	-13.8%
営業利益	1,470	3,542	-2,072	-58.5%
営業利益率	2.9%	6.1%	-3.2pt	-
経常利益	1,231	3,237	-2,005	-61.9%
親会社株主に帰属する四半期純利益 ※1	3,249	2,880	+369	+12.8%
実効税率 ※2	-	26.7%	-	
EBITDA ※3	3,650	6,488	-2,838	-43.7%

FY20 上期 為替レート（期中平均）：106.92円/USD, 121.33円/EUR　（FY19 上期 同為替レート：108.60円/USD, 121.40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+352百万円、営業利益+3百万円（FY20通期ベース）

※1, 2　親会社株主に属する四半期純利益、実効税率
IDP事業譲渡に伴い、前期末に親会社で計上したDataLase社株式の減損損失に係る法人税等調整額の計上あり
※3　EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費
・減価償却　FY20 上期：2,066百万円　FY19 上期：2,509百万円
・のれん償却　FY20 上期：　113百万円※4　FY19 上期：　436百万円（DataLase社 290百万円）
※4　FY19 Q4にDataLase社ののれん減損処理を実施

業績

（単位：百万円）

	FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	前年比
売 上 高	26,221	29,411	-3,190	-10.8%
営業利益	1,084	2,028	-943	-46.5%
営業利益率	4.1%	6.9%	-2.8pt	-
経常利益	613	1,898	-1,284	-67.7%
親会社株主に帰属する四半期純利益 ※1	3,036	2,038	+998	+49.0%
実効税率 ※2	-	24.3%	-	
EBITDA ※3	2,142	3,509	-1,367	-39.0%

FY20 上期 為替レート（期中平均）：106.92円/USD, 121.33円/EUR　（FY19 上期 同為替レート：108.60円/USD, 121.40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+352百万円、営業利益+3百万円（FY20通期ベース）

※1, 2　親会社株主に属する四半期純利益、実効税率
IDP事業譲渡に伴い、前期末に親会社で計上したDataLase社株式の減損損失に係る法人税等調整額の計上あり
※3　EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費
・減価償却　FY20 上期：1,001百万円　FY19 上期：1,268百万円
・のれん償却　FY20 上期：56百万円※4　FY19 上期：212百万円（DataLase社 140百万円）
※4　FY19 Q4にDataLase社ののれん減損処理を実施

総括

Q2
単体

・5月を底に回復基調にあるものの、前年同期比では依然として減収
・主にプライマリー専業の売上伸長と原価率低下が貢献して増益

（単位：百万円）

	FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
売上高	**10,168**	**10,739**	**-570**	**-5.3%**	**-0.1%**
粗利額	3,572	3,721	-149	-4.0%	-
粗利率（外売）	35.1%	34.7%	+0.5pt	-	-
営業利益	**683**	**595**	**+87**	**+14.8%**	**+27.1%**
営業利益率	6.7%	5.5%	+1.2pt	-	-

	FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
売上高	**18,013**	**21,607**	**-3,593**	**-16.6%**	**-10.9%**
粗利額	6,323	7,506	-1,182	-15.8%	-
粗利率（外売）	35.1%	34.7%	+0.4pt	-	-
営業利益	**761**	**1,155**	**-394**	**-34.1%**	**-26.3%**
営業利益率	4.2%	5.3%	-1.1pt	-	-

事業別内訳

Q2
単体

ベース事業：改善傾向は顕著であるものの、底が深かったことから、減収・減益
プライマリー専業：食品や飲料、製薬等の生活インフラを支える業界向けが下支えし、微減収・大幅増益。現地通貨ベースで増収・増益

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	7,779	8,286	-506	-6.1%	-5.5%
	営業利益	423	517	-94	-18.2%	-15.7%
プライマリー専業	売上高	2,389	2,453	-64	-2.6%	+18.3%
	営業利益	245	61	+184	4倍	5倍
消去	営業利益	14	16	-1	-11.8%	-
合計	売上高	10,168	10,739	-570	-5.3%	-0.1%
	営業利益	683	595	+87	+14.8%	+27.1%

		FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	13,534	16,825	-3,290	-19.6%	-17.7%
	営業利益	396	1,095	-698	-63.8%	-62.8%
プライマリー専業	売上高	4,478	4,782	-303	-6.3%	+13.1%
	営業利益	345	27	+318	12倍	15倍
消去	営業利益	18	32	-14	-43.3%	-
合計	売上高	18,013	21,607	-3,593	-16.6%	-10.9%
	営業利益	761	1,155	-394	-34.1%	-26.3%

自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

米州

Q2
単体

ベース事業：米国小売り店の再開拡大や営業活動復活で売上は微減で健闘。売上回復で増益
プライマリー専業：アルゼンチンのAchernar社は、飲料や化粧品の需要に支えられ、現地通貨ベースで大幅増収・増益。ブラジルのPrakolar社は、製薬や飲料、化粧品業界向けが堅調に推移し、現地通貨ベースで増収・増益

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	2,660	2,714	-53	-2.0%	+1.4%
	営業利益	170	117	+53	+45.6%	+51.4%
プライマリー専業 ・Achernar社 ・Prakolar社	売上高	498	586	-88	-15.0%	+20.9%
	営業利益	72	60	+11	+19.8%	+75.4%
合計	売上高	3,159	3,301	-142	-4.3%	+4.9%
	営業利益	243	178	+65	+36.8%	+59.6%

		FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	4,442	5,512	-1,070	-19.4%	-16.4%
	営業利益	126	291	-165	-56.8%	-54.8%
プライマリー専業 ・Achernar社 ・Prakolar社	売上高	876	1,163	-287	-24.7%	+8.4%
	営業利益	75	78	-2	-3.8%	+45.1%
合計	売上高	5,318	6,675	-1,357	-20.3%	-12.0%
	営業利益	201	370	-168	-45.6%	-33.7%

自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

欧州

Q2
単体

ベース事業：リテール市場向けを中心に回復するも、前年大口案件の剥落により減収。
コスト削減が寄与して増益
プライマリー事業：ロシア2社にて食品やアルコール飲料などの需要拡大により、現地通貨ベースで増収。売上伸長と原価率低下により、増益

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	2,000	2,066	-65	-3.2%	-5.8%
	営業利益	56	26	+30	2倍	2倍
プライマリー事業 ・OkiI社 ・X-Pack社	売上高	1,891	1,867	+23	+1.3%	+17.4%
	営業利益	172	0	+172	503倍	582倍
合計	売上高	3,892	3,933	-41	-1.1%	+5.2%
	営業利益	228	26	+202	8倍	9倍

		FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	3,454	4,453	-998	-22.4%	-22.2%
	営業利益	-29	135	-165	-	-
プライマリー事業 ・OkiI社 ・X-Pack社	売上高	3,602	3,618	-16	-0.4%	+14.6%
	営業利益	270	-51	+321	-	-
合計	売上高	7,056	8,071	-1,014	-12.6%	-5.7%
	営業利益	240	84	+156	2倍	3倍

アジア・オセアニア

Q2単体

ベース事業：生産活動の回復に時間がかかっており、減収・減益
早期に経済活動が再開した中国では、前年比微増収

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	3,117	3,504	-387	-11.1%	-10.8%
	営業利益	196	374	-178	-47.6%	-47.2%

		FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	5,638	6,860	-1,222	-17.8%	-15.9%
	営業利益	300	668	-367	-55.0%	-54.5%

総括

Q2 単体

営業活動のオンライン化などで商談は増加するも、高度化したソリューション提案の受注までのリードタイム長期化などにより回復が鈍く、減収。
減収および売上構成悪化に伴う粗利率低下により、減益

（単位：百万円）

	FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	前年比
メカトロ売上高	6,319	7,675	-1,355	-17.7%
サプライ売上高	9,672	10,902	-1,230	-11.3%
外部売上高 計	**15,991**	**18,578**	**-2,586**	**-13.9%**
粗利額	7,613	9,317	-1,704	-18.3%
粗利率（外売）	47.6%	50.2%	-2.5pt	-
営業利益	**448**	**1,765**	**-1,316**	**-74.6%**
営業利益率	2.8%	9.5%	-6.7pt	-

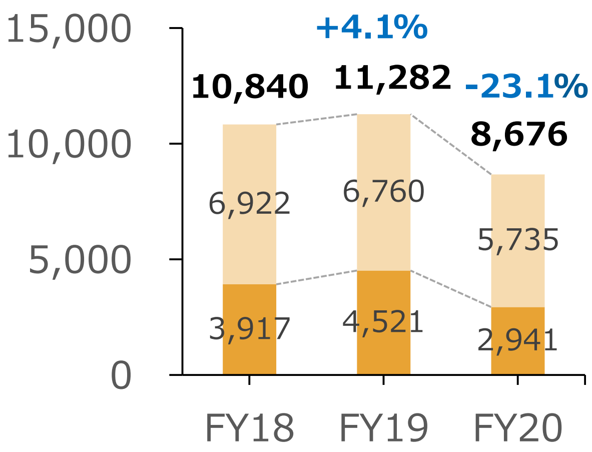
	FY2020 上期	FY2019 上期	増減	前年比
メカトロ売上高	12,496	14,630	-2,133	-14.6%
サプライ売上高	19,226	21,443	-2,216	-10.3%
外部売上高 計	**31,722**	**36,073**	**-4,350**	**-12.1%**
粗利額	14,953	18,058	-3,104	-17.2%
粗利率（外売）	47.1%	50.1%	-2.9pt	-
営業利益	**847**	**3,083**	**-2,235**	**-72.5%**
営業利益率	2.7%	8.5%	-5.9pt	-

市場別売上高推移

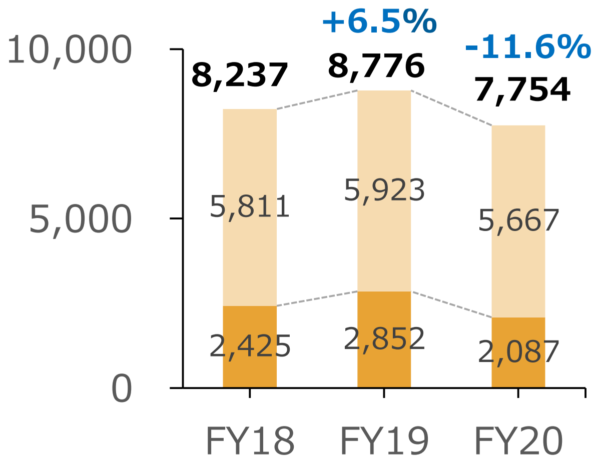
※1：旧FA
※2：旧リテール
※3：旧食品

■：メカトロ　■：サプライ　※%は前年比　（単位：百万円）

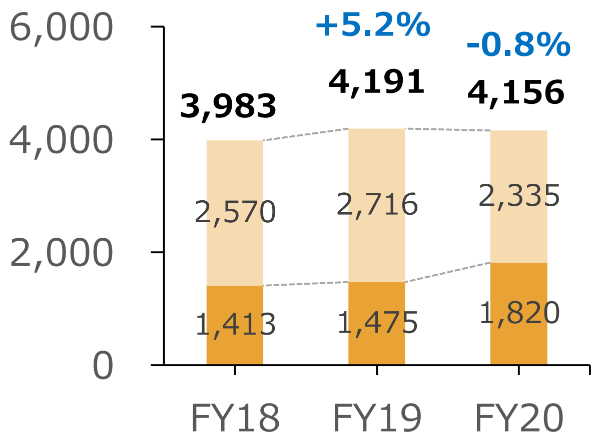
マニュファクチャリング ※1



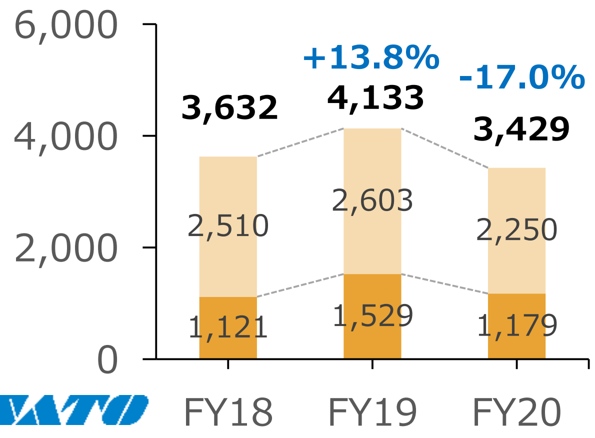
ロジスティクス



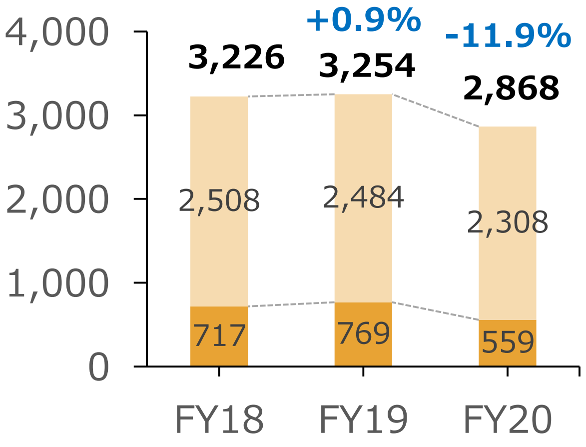
リテール/アパレル ※2



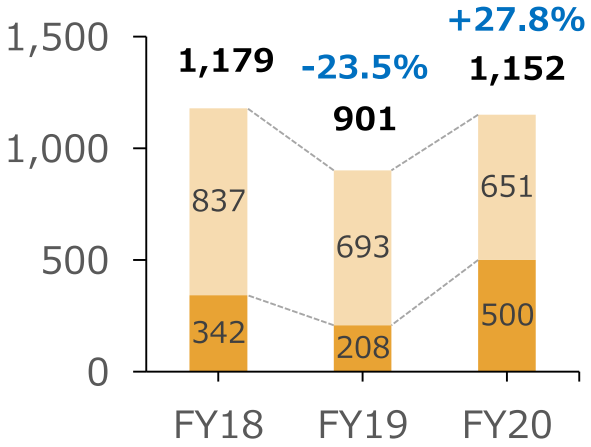
ヘルスケア



フード ※3



公共



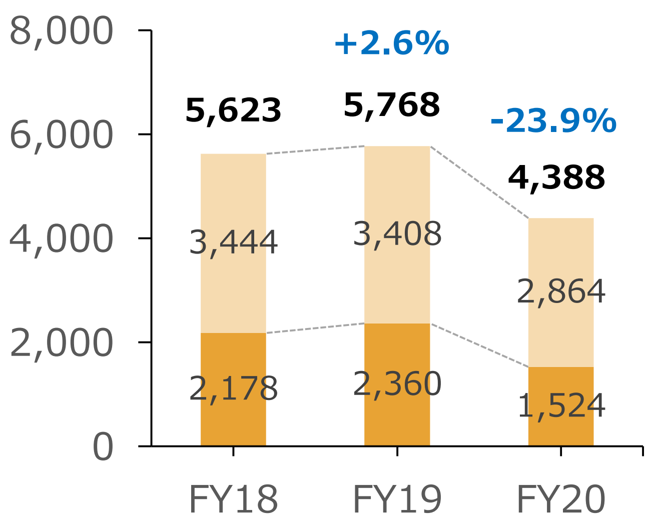
市場別売上高推移　(1-2)

（単位：百万円）

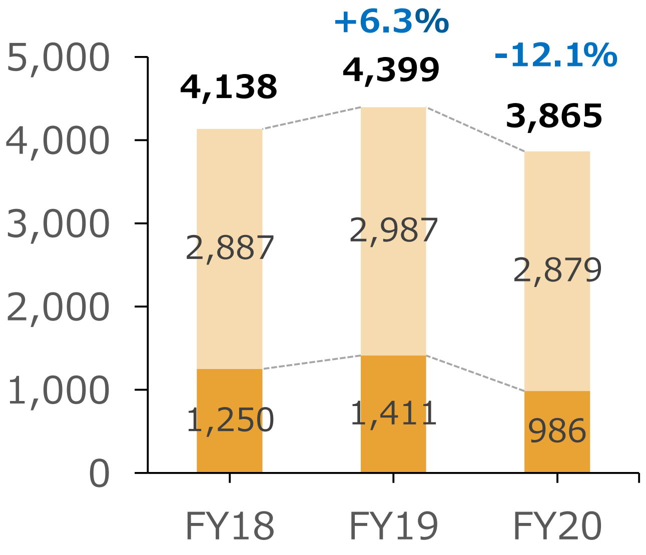
※1：旧FA
※2：旧リテール

■：メカトロ　■：サプライ　※%は前年比

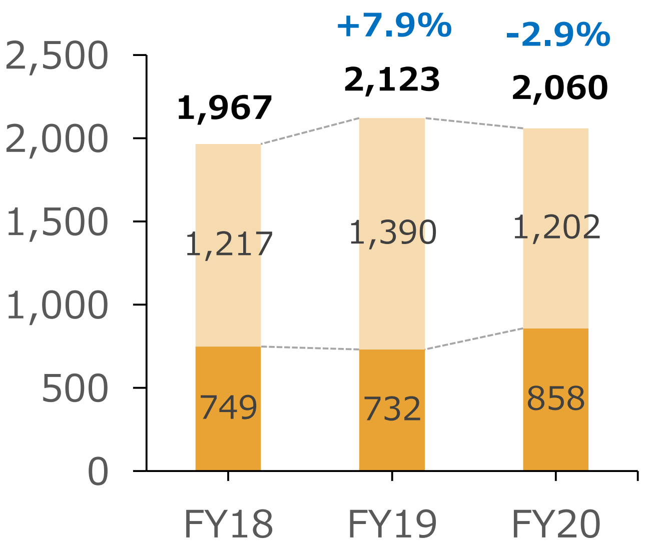
マニュファクチャリング ※1



ロジスティクス



リテール/アパレル ※2



	マニュファクチャリング	ロジスティクス	リテール/アパレル
事業環境	生産活動は回復傾向にあるものの、前年比では依然として厳しい状況が続く	EC市場の活況により物量増加。人手不足対応に加えて、従業員の安全確保へのニーズが高まる	主に食品スーパーやドラッグストアが活況。インバウンド需要の減退と実店舗での売上減により専門店は低調
当社状況	自動貼りやRFIDに対するニーズは堅調も、販売の後ずれやリプレイスの一巡でメカトロが減速。市場全体の落ち込みを受けてサプライ減少	3PLで人手不足対応の自動化ニーズ拡大も、外食やアパレル向け卸の回復が鈍くメカトロ減少。EC好調による物量増加も、卸の不調でサプライ微減	大口案件や、HACCPソリューション及び自動貼りのニーズを背景にメカトロ伸長。専門店向けラベルの需要が減退してサプライ減少

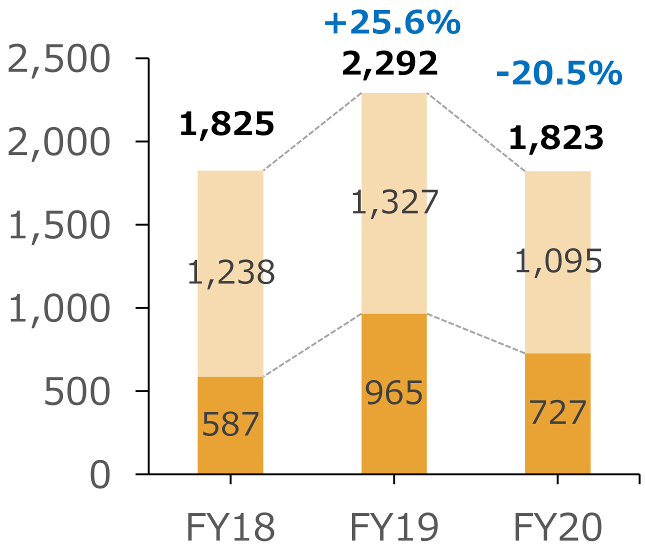
市場別売上高推移　(2-2)

（単位：百万円）

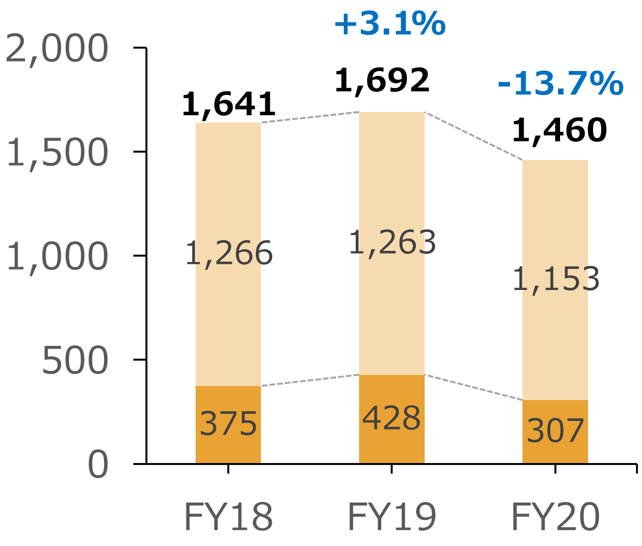
■：メカトロ　■：サプライ　※%は前年比

※3：旧食品

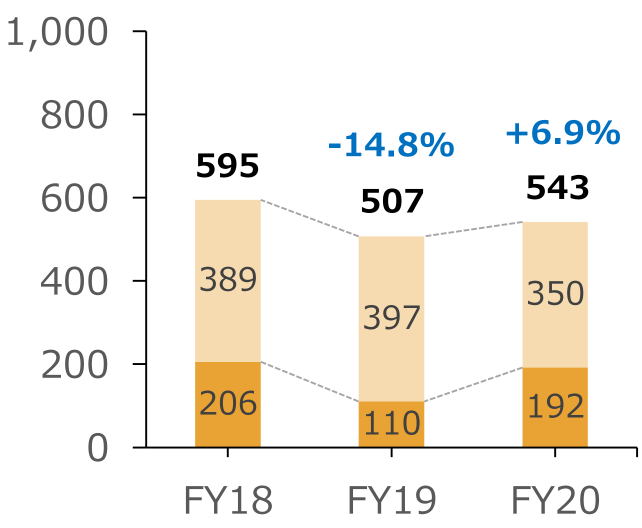
ヘルスケア



フード ※3



公共



	ヘルスケア	フード	公共
事業環境	医療機関への外来者数がコロナ感染症拡大前の水準から大幅減の状態が続き、市場全体で物量減少	内食・中食需要が堅調。外食向けや業務用の需要は低迷	全般に外部環境は安定。業務効率化や資産管理などの商談が増加
当社状況	上記の影響に加えて、前年同期の消費増税前の駆け込み需要の影響もあり、メカトロ・サプライともに減速	メカトロは自動貼りの需要が強いものの、前年度活況だったリプレイスの反動もあり減少。外食向け食品製造及び外食の低迷を受け、サプライ減少	大口案件によりメカトロ伸長。サプライは、交通機関の利用減少や教育機関での活動停滞を受けて縮減

総括

Q2
単体

のれん償却費の解消と研究開発費の抑制により、営業損失を圧縮
IDP事業を担うDataLase社の全株式を9月に譲渡

（単位：百万円）

	FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
売上高	**60**	**94**	**-33**	**-35.9%**	**-39.1%**
粗利額	42	70	-27	-39.2%	-
粗利率（外売）	70.7%	74.5%	-3.8pt	-	-
営業利益	**-77**	**-343**	**+265**	-	-
営業利益率	-	-	-	-	-

	FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
売上高	**136**	**194**	**-58**	**-30.1%**	**-29.5%**
粗利額	101	137	-36	-26.5%	-
粗利率（外売）	74.4%	70.9%	+3.6pt	-	-
営業利益	**-148**	**-737**	**+589**	-	-
営業利益率	-	-	-	-	-

IDP事業の撤退について

経緯
- 2015年DataLase社株式を一部譲受、2017年完全子会社化
- 2020年同社全株式を譲渡

買収時の狙い
- 革新的印刷技術（レーザー照射による直接印字）の商業化
- 特にマルチカラー技術のパッケージ業界への展開

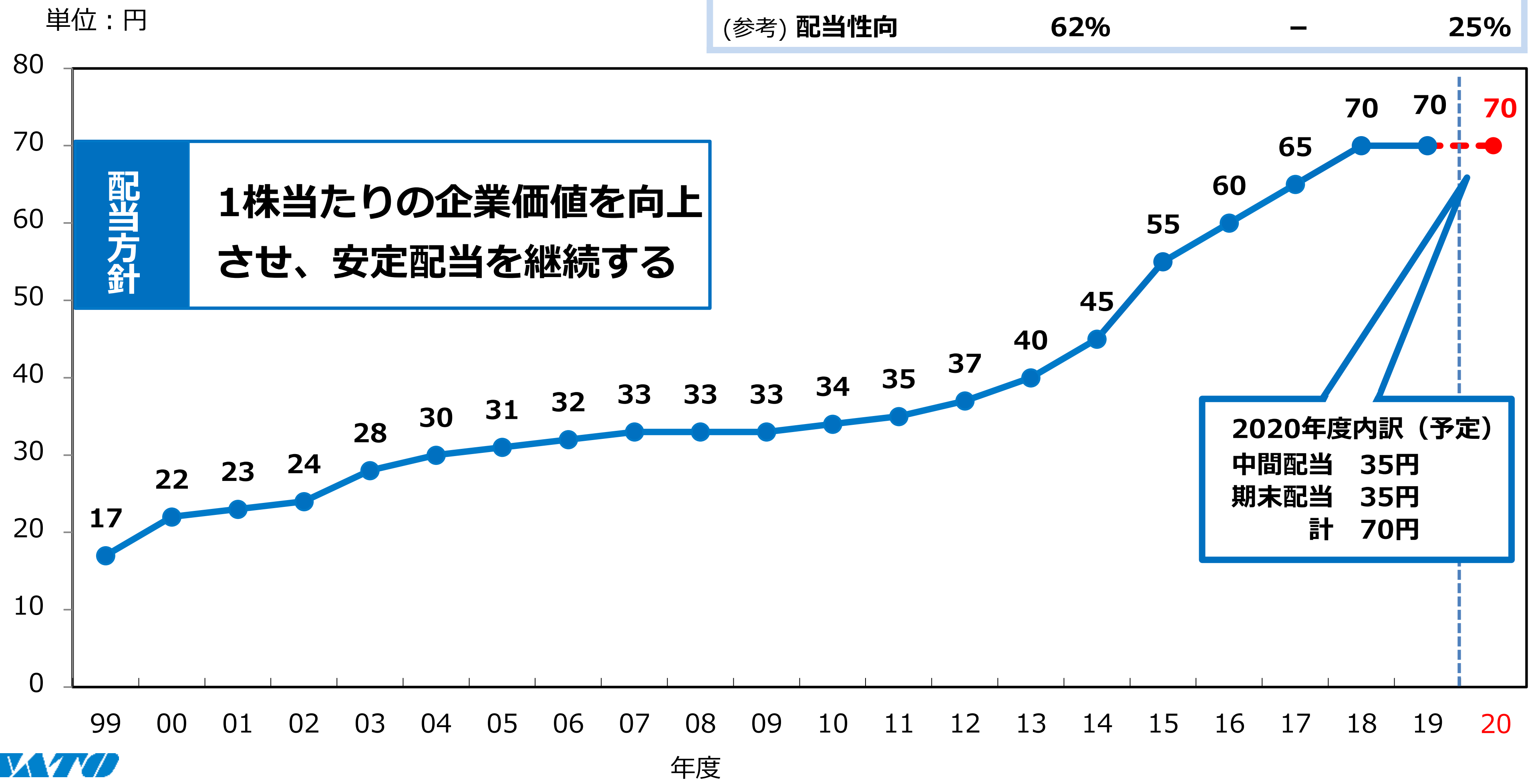
撤退の要因
- 白黒高速印字で品質に関わる克服困難な技術課題が顕在化
- マルチカラー技術の開発が大幅に遅延

今後の方針
- 技術面のデューデリジェンス強化
- 買収・提携戦略の本業への回帰

配当

2020年度中間配当金は35円とする

	18年度	19年度	20年度(計画)
EPS	112.5円	-56.1円	279.9円
ROE	6.9%	-3.6%	18.3%
(参考) 配当性向	62%	–	25%



2020年度　業績計画

（単位：百万円）

	上期		下期		通期	
	実績	前年比	計画	前年比	計画	前年比
売 上 高	49,872	-13.8%	52,627	-10.0%	102,500	-11.9%
営業利益	1,470	-58.5%	2,129	-45.7%	3,600	-51.7%
経常利益	1,231	-61.9%	2,068	-38.0%	3,300	-49.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,249	+12.8%	6,150	-	9,400	-

<参考>

	2019年度通期		通期計画	前年比
EBITDA※	13,376	←2019年度通期	8,300	-38.0%

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

FY20 想定レート：106円/USD, 120円/EUR
FY20 上期為替レート (期中平均)：106.92円/USD, 121.33円/EUR
FY19 通期為替レート (期中平均)：108.69円/USD, 120.79円/EUR

FY2020上期実績

中期経営計画
FY2020～22

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

振り返り　自動認識ソリューション事業

■2019年度スタートの中計

海外

3年でコト売りへの変革を目指しているが、計画比遅延

【外部要因】
米中貿易摩擦やパンデミック

【内部要因】
内外の連携の確立が想定以上に難航
・マインドセットの定着
・ソリューションのローカライズ

【進捗】
本部体制のグローバル化で本社と現地の連携が進展
パートナーとの協業の増加も寄与してコト売りが進展
・市場と機能を軸とした本社マトリックス組織が、ノウハウ共有を通じて現地をサポートしたことで商談が活性化
・パートナーの開拓が進み、販路の拡大やソリューションの高度化が実現

※成果は次ページ

日本

外部環境の変化の影響を受けたものの、
宣言した取り組みは計画に沿って進捗

【進捗】
・業界毎の新たなソリューションの創出
・課金ビジネスの開始
・エリア・アライアンス・パートナーの拡充

【成果】
●自動車、3PL：庫内ナビゲーションシステム
　　　　　　　資産管理パッケージ
●スーパー：店内行動可視化
　　　　　　HACCPソリューション
●アパレル：サプライチェーン可視化
●食品製造： HACCPソリューション

振り返り　自動認識ソリューション事業　海外の成果（1）

グローバル営業本部

- CRMを軸としたPDCAの高速化
- 市場・機能別の専門的・具体的サポート
- マーケティング・ツールの量産化と現地化。成功事例の定期共有

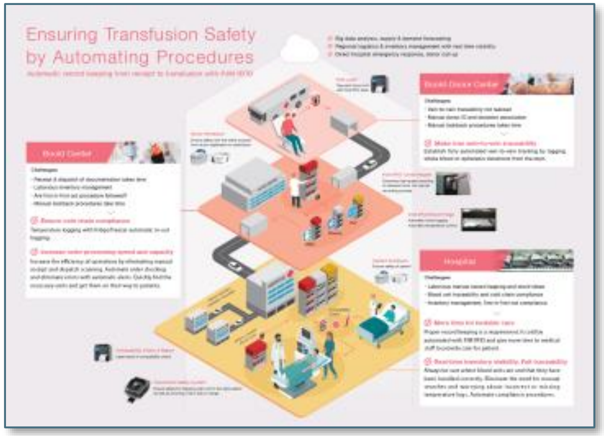
国・市場・業界ごとに、コト売りとパートナーシップを強化

米国大手小売り

- 複数社製プリンタの管理の一元化
  > 言語変換機能を実装したプリンタを提供
  > パートナーと協業した資産管理ツールを導入
- 500台強のプリンタを受注
  > 全米で10倍以上の他社製入れ替えポテンシャル

- サプライ等、他商品の拡販

マーケティングツールのローカライズ



業界ごとのソリューション用途を可視化

- 本社マーケティングチームと連携
  > 業界マップの活用進化

振り返り　自動認識ソリューション事業　海外の成果（2）

グローバル営業本部

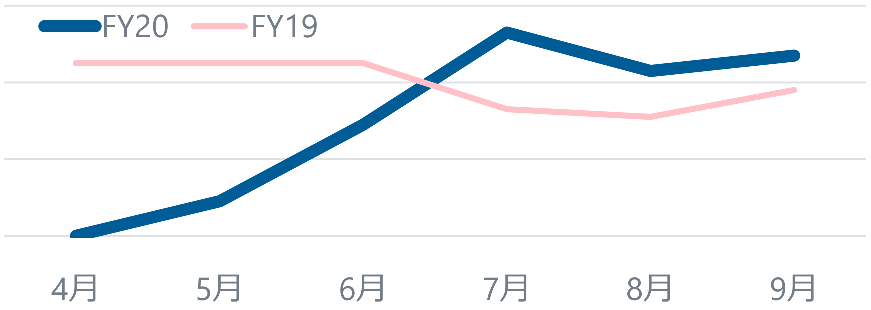
- CRMを軸としたPDCAの高速化
- 市場・機能別の専門的・具体的サポート
- マーケティング・ツールの量産化と現地化。成功事例の定期共有

国・市場・業界ごとに、コト売りとパートナーシップを強化

CRMを軸とした本社との定期コミュニケーション

- 業績や経緯の可視化により、本社・現地が改善ポイントを的確に把握
- 市場担当チームとの具体策協議と実行の高速化
- 現地パートナーとの連携でコト売りを推進

インド販社 売上高の推移（上期）



情報共有の加速によるグローバル共通解創出

- フードデリバリーが世界で伸長
- 関連ソリューションの成功事例の共有により、グローバル共通解化

デリバリー商品の封留めシール

- 非接触や生産性向上ニーズ拡大により、製造現場でRFID商談が増加
- 本部主導でROI測定ツール等を開発し、グローバルに展開

RFID

SATO

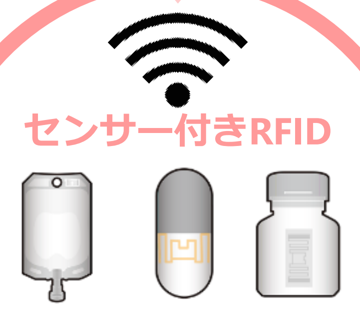
振り返り　B2B2Cビジネスの創出

- B2B2Cビジネスも着実に進展。市場別に、お客さまのニーズを実現する技術や商品、運用を提案
- 幅広い市場・業界で蓄積してきたタギングの知見やパートナーシップ等を活用・応用

ヘルスケア市場

・服薬履歴
・トレーサビリティ

センサー付きRFID



MICRO TECHNICA　SATO　TAISEI KAKO　Qualicaps　ZACROS

News Release

2019年6月18日

医薬品の資材製造から服薬管理まで、遠隔診療時代も見据えた「安心」を提供
医薬品のサプライチェーンをRFIDで変える仕組みを5社で共同開発
～第21回 インターフェックスジャパンに出展～

株式会社マイクロ・テクニカ
サトーヘルスケア株式会社
大成化工株式会社
クオリカプス株式会社
藤森工業株式会社

2019年6月 5社共同ニュースリリース

フード市場

・温度情報
・トレーサビリティ

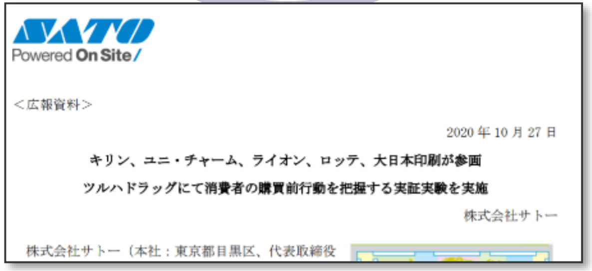
センサー付きRFID

ロック機能付き

リテール市場

・店内動線履歴
（購買情報との掛け合わせ）

位置測位技術


SATO
Powered On Site

<広報資料>

2020年10月27日

キリン、ユニ・チャーム、ライオン、ロッテ、大日本印刷が参画
ツルハドラッグにて消費者の購買前行動を把握する実証実験を実施

株式会社サトー

2020年10月 ニュースリリース

SATO

中計の建付け（本年5月時点）

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 → 撤退

— **競争優位性の確立**

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

— **持続可能な経営基盤の構築**

中計の建付け

FY2020-2022

サトーグループの成長を加速させる

■自動認識ソリューション事業
本業集中「市場別戦略の強化×パートナーシップ」

海外事業	コト売りの深化による**成長力**の追求
日本事業	コト売りの進化と**収益力**の強化

■グループ経営　持続可能な経営基盤の強化

サステナビリティ活動の強化（ESG）、新ITインフラ、
リスクマネジメント体制の強化、資本生産性の向上 等

B2B2C
ビジネスの創造

ブランド
ステートメント
（目指す姿）

SATO Powered On Site/

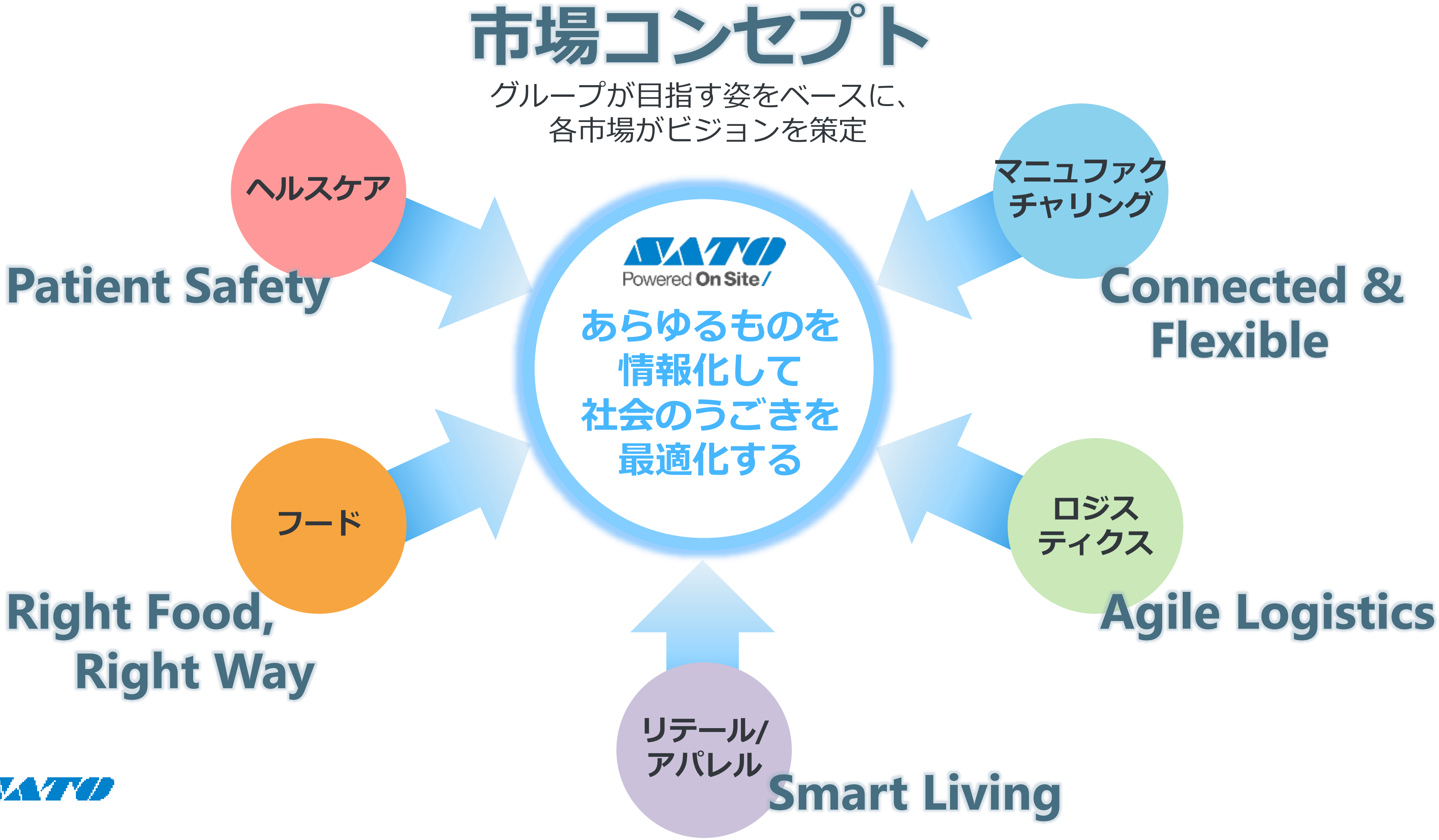
あらゆるものを情報化して社会のうごきを最適化する

（タギングの高度化・多様化を実現して、さまざまな現場の課題解決のデータ収集に欠かせない存在を目指す）

自動認識ソリューション事業

市場別戦略の強化（１）

持続的な成長に向けて、**成果が顕在化している市場別戦略**をさらに強化



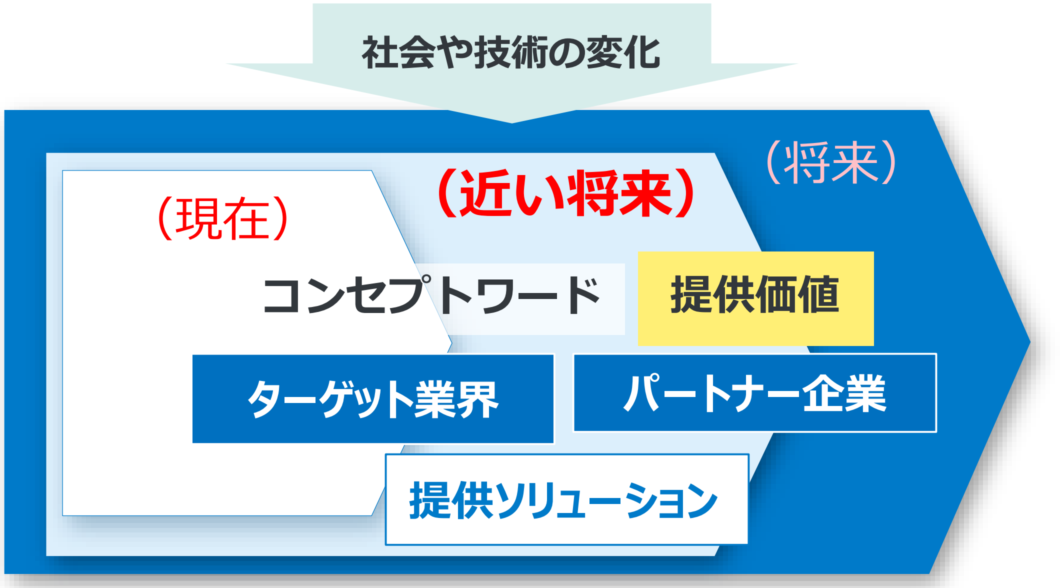
自動認識ソリューション事業

市場別戦略の強化（２）

- これまでは、**顕在化した課題への対応**が中心だった
- 今後は、現在の取り組みをベースにしつつ、将来の社会や技術の**変化を先取りする**
- **将来の市場別ビジョンを示す**ことで、立ち位置や社会貢献のイメージが明確になり、社員の行動変化やお客さま・BPパートナーの**期待・共感につながり協業が促進**される
- 変化の激しい事業環境においても、常に将来を見据えながら取り組みを進めることで、**事業の強化、サステナビリティにつなげる**

＜市場コンセプトの建付け＞

変化を見据え、時間軸で提供価値やソリューション等を特定



自動認識ソリューション事業

市場別戦略の強化（例：リテール/アパレル市場　①）

（現在）Smart Shopping

**店舗の生産性向上を軸とした
コストダウンを支援**

業界※
- GMS／スーパー
- コンビニエンスストア
- 百貨店
- ドラッグストア
- ホームセンター
- 家電量販店
- アパレル／スポーツメーカー・卸
- 各種専門店
- オフプライスリテーラー

※パートナーを含む

ソリューション
- 値引き割引
- プライスカード
- 食品内容表示
- HACCP
- 物流（PD、SCM）
- RFIDSol
- ポイントカード
- プライス／賞味期限チェック
- 値札
- S-ROBO自動化

（近い将来）Smart Living

**消費者の購買体験を軸とした
売上増加を支援**

- ソーシャルメディア企業
- 決済システム運営企業
- ECサイト運営企業
- 広告代理店

- アレルギー照会
- 顧客行動分析
- SATO Digital Markdown
- Click&Collect
- 食のECシフト=ピッキングSol

（将来）Smart Community

**コミュニティの
サステナビリティ
を支援**

- メーカー・ブランド
- 一般消費者
- 省庁／自治体

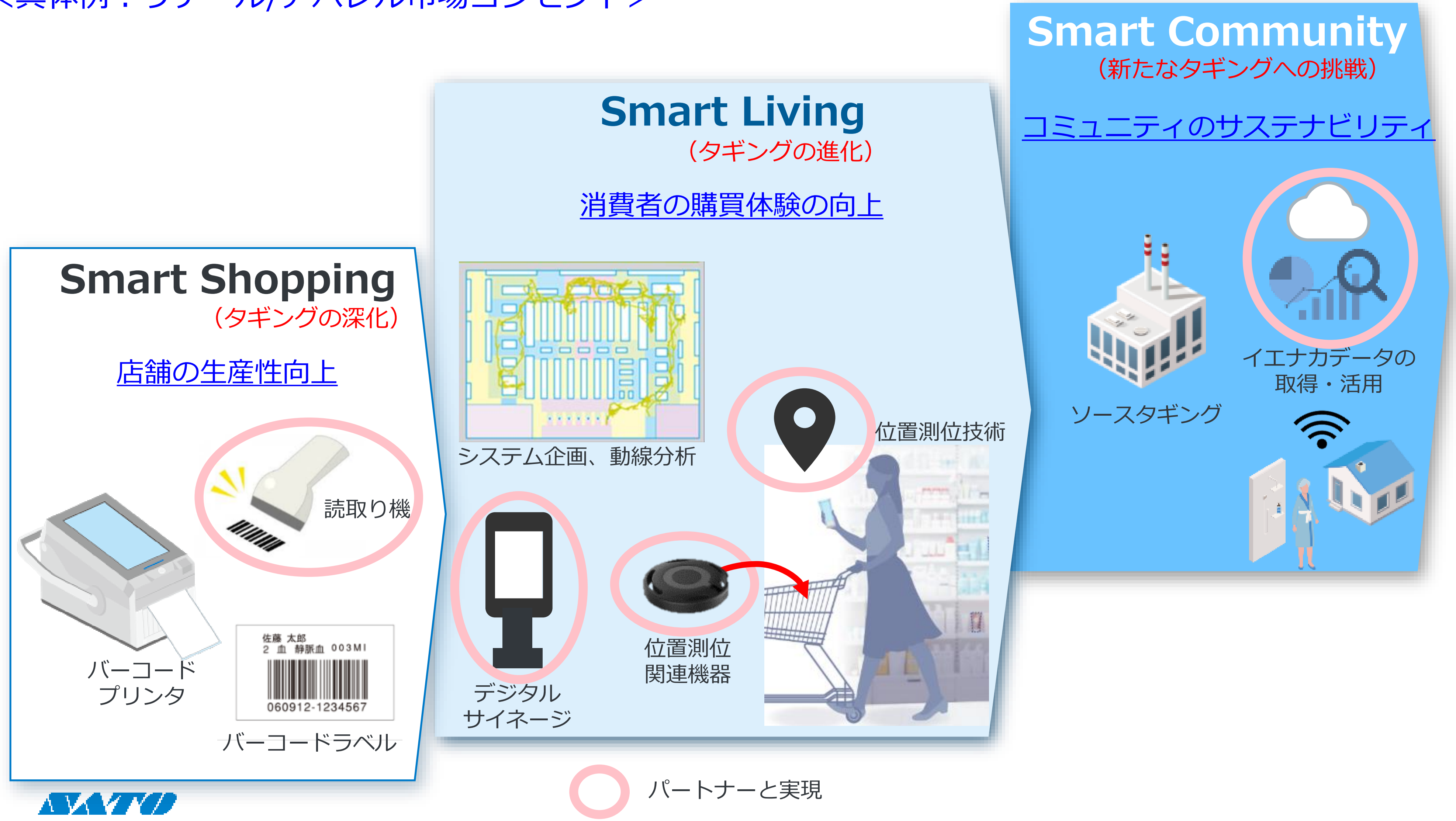
- 家庭内冷蔵庫在庫管理
- 食品ロス削減Sol
- 消費サイクル分析

SATO

自動認識ソリューション事業

市場別戦略の強化（例：リテール/アパレル市場　②）

<具体例：リテール/アパレル市場コンセプト>



自動認識ソリューション事業

海外事業　コト売りの深化

グローバル営業本部立ち上げにより、
成果が着実に実現

さらに
成長力を強化

- **アライアンス戦略**によるコト売りの強化（グローバル、ローカル）
- **キラーコンテンツ**の強化
（特にプリンタ、サプライ）
- **各国の市場別担当者**の専任化

日本事業　コト売りの進化

市場・業界別ソリューションの創出などが
着実に進展

さらに
収益力を強化

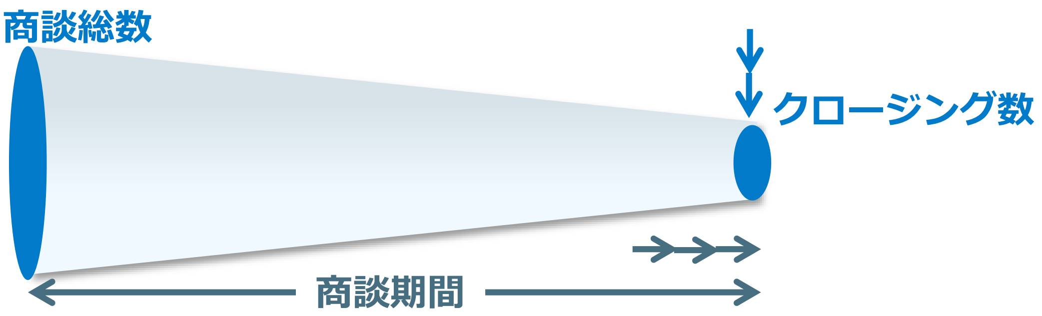
- **キラーコンテンツ**の強化
- **売り方**の改革
- **社内バリューチェーンの全体最適化**
- **原価低減**

自動認識ソリューション事業
日本事業の収益力強化

（現在）
- コロナ禍の新ニーズで商談数増

しかし
- ソリューションは複雑化・高度化

商談の長期化、クロージング数が限定的



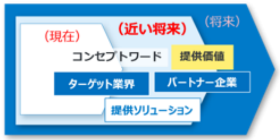
（これから）

1 キラーコンテンツの強化
ターゲット業界のニーズを捕捉。商品へ予め反映
- ・プリンタ　・サプライ
- ・ソリューション　・保守

共通解化 **標準化** **パッケージ化** → **売り易く**

2 売り方の改革
- ・営業職以外もクロージング
- ・業界特化のパートナー連携

＋ 市場別戦略



日本事業の営業利益率
約 ＋2pt
※FY19比の
FY25目標

更なる収益力向上

3 社内バリューチェーンの最適化
現行オペレーションの改革。創出リソースを販売へ
開発⇒生産⇒物流⇒営業,保守

新ITインフラ（FY24～）
- ・情報連携の高度化で、**創出リソースを更に増加**
- ・形式知化の実現で、**リソースの最大化**

→
- **●労働生産性向上**
- **●形式値化の実現**
- **●売る間口の拡充**

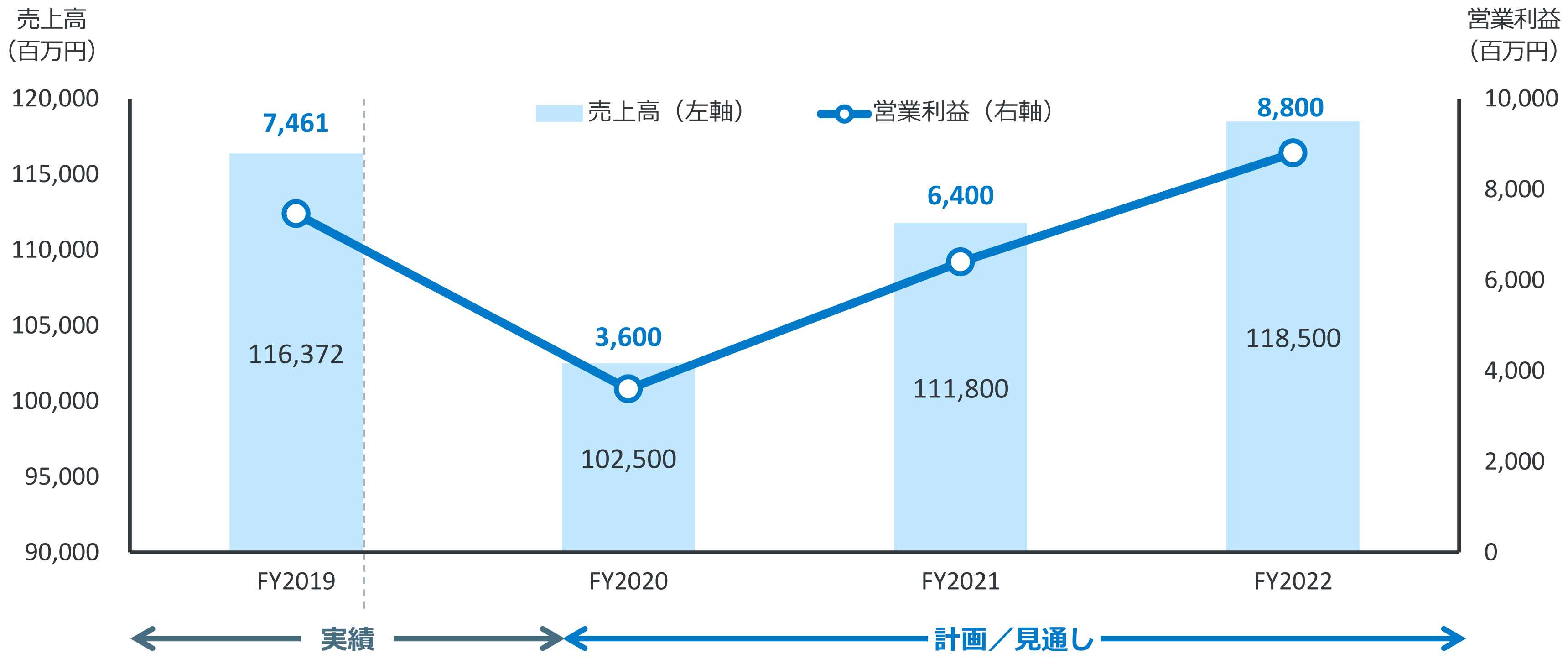
4 原価低減
基材切り替え、部品点数減少
→ **粗利改善**

SATO

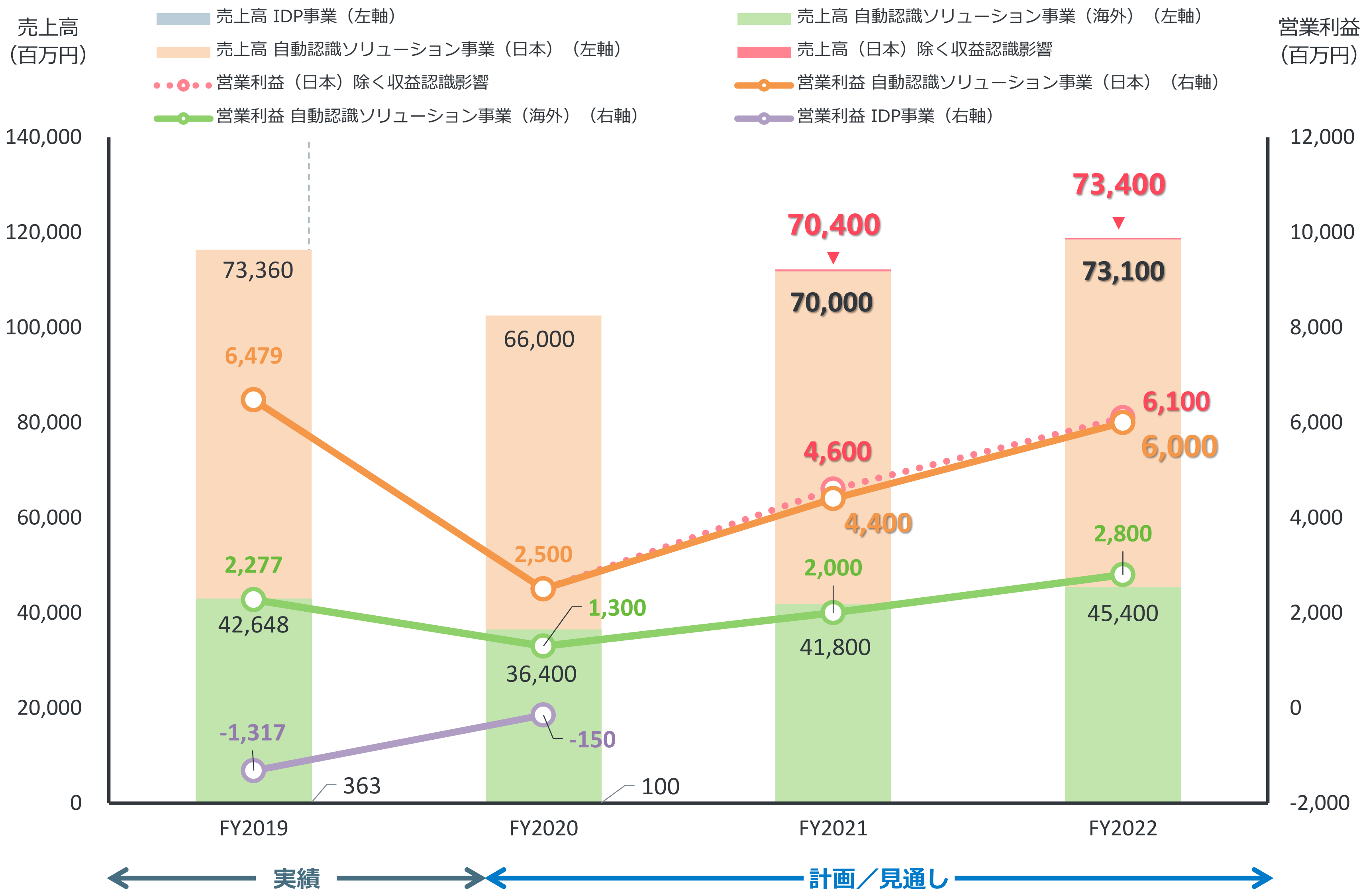
中期目標　連結

	2019年度
売上高	116,372百万円
営業利益	7,461百万円
営業利率	6.4%
ROIC	7.5%

	2022年度	
売上高	118,500百万円	+0.6%（CAGR）
営業利益	8,800百万円	+5.7%（CAGR）
営業利率	7.4%	+1.0pt
ROIC	8.0%	+0.5pt



中期目標　セグメント別



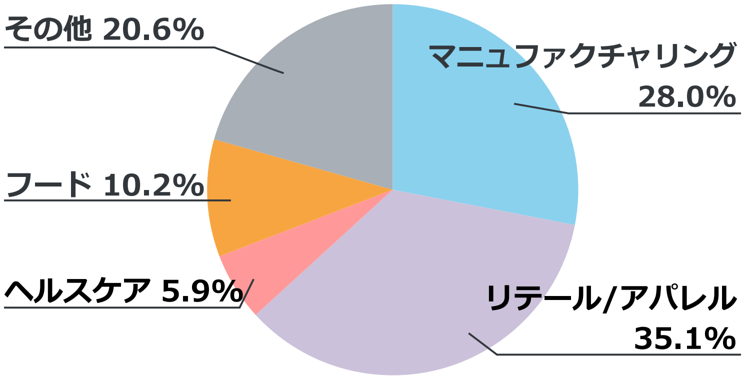
売上高
（百万円）
営業利益
（百万円）
売上高 IDP事業（左軸）
売上高 自動認識ソリューション事業（海外）（左軸）
売上高 自動認識ソリューション事業（日本）（左軸）
売上高（日本）除く収益認識影響
営業利益（日本）除く収益認識影響
営業利益 自動認識ソリューション事業（日本）（右軸）
営業利益 自動認識ソリューション事業（海外）（右軸）
営業利益 IDP事業（右軸）
140,000
120,000
100,000
80,000
60,000
40,000
20,000
0
12,000
10,000
8,000
6,000
4,000
2,000
0
-2,000
73,360
6,479
2,277
42,648
-1,317
363
66,000
2,500
1,300
36,400
-150
100
70,400
70,000
4,600
4,400
2,000
41,800
73,400
73,100
6,100
6,000
2,800
45,400
FY2019
FY2020
FY2021
FY2022
実績
計画／見通し

中期目標　市場別

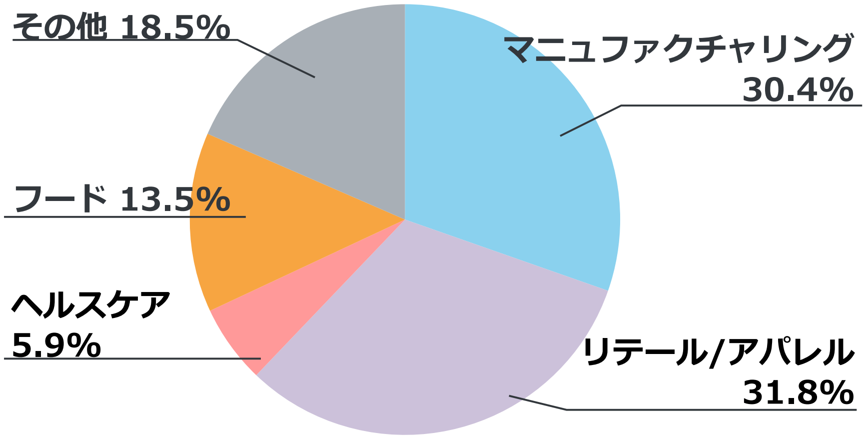
- 海外は主にマニュファクチャリング及びフード、日本はヘルスケアの構成比が伸長

海外

*主な販社。工場・プライマリー専業会社は除く

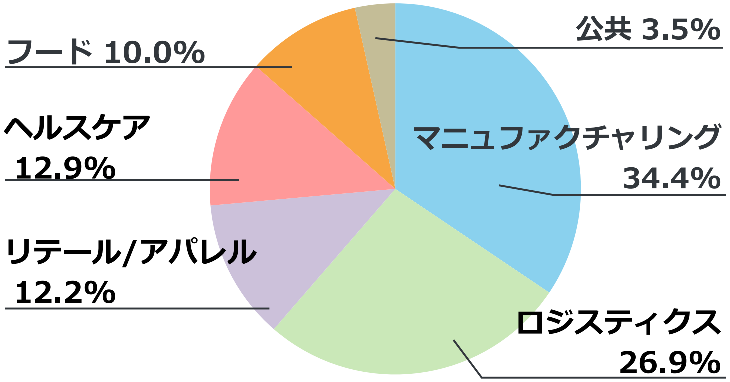


FY19

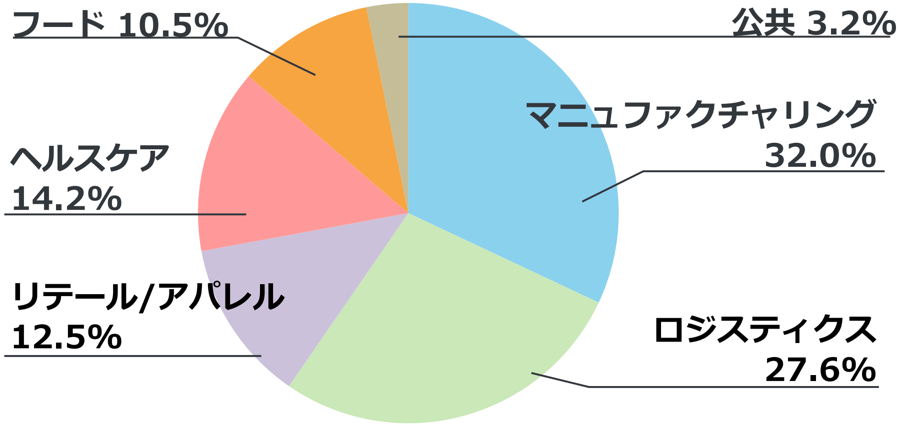


FY22

日本



FY19



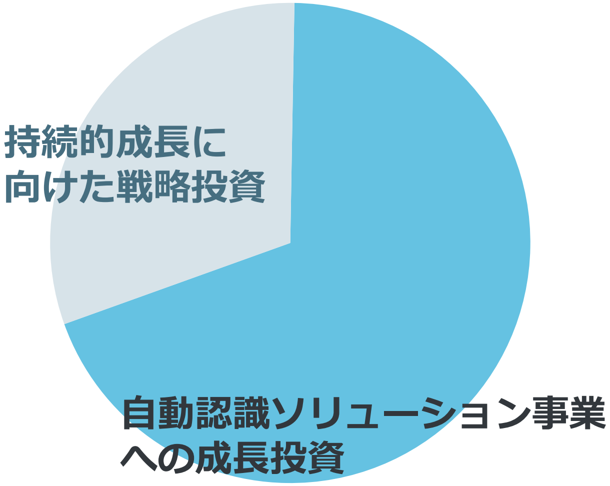
FY22

中期目標　資金配分の考え方

<FY20-22　創出キャッシュの配分割合>

カテゴリー	主要な施策	効果		
		収益貢献	生産性向上	原価低減
自動認識ソリューション事業への成長投資	①　戦略プリンタの開発・改良			
	②　オンリーワン高速RFID製造設備の自社開発			
	③　サプライ生産拠点＆設備の最適化			
	④　市場別ソリューションサービス開発			
	⑤　戦略パートナーの提携・M&A			
持続的成長に向けた戦略投資	⑥　新ITインフラの構築			
	⑦　人財能力開発の仕組みの構築			
	⑧　ソースタギング組合せ技術の開発			

<カテゴリー別 投資額の配分割合>



中期目標　ROICツリー

- **ROIC 8.0%** (7.5%)
  - **営業利益率 7.4%** (6.4%)
    - **海外事業** 6.2%(5.3%)
      - **売上拡大と粗利率向上**
        - 重点市場に集中し、ソリューション事業のさらなる強化・拡大
        - 戦略モデルプリンタの投入・拡販
        - グローバルアライアンス強化
        - プライマリーラベル事業とのシナジー強化、グローバル生産ネットワーク整備
    - **日本事業** 8.2%(8.8%)
      - **粗利率向上**
        - 新しいソリューション事業の創出とアライアンスの強化で、さらなる進化･拡大
        - 戦略モデルプリンタの投入・拡販
        - コストダウン、不良品削減（品質向上）
      - **販管費の効率執行**
        - 生産性向上、直間比率改善、自動化/省力化
  - **投下資本回転率 1.55** (1.69)
    - **運転資本**
      - **棚卸資産**
        - グループSCM改善（在庫の最適化、リードタイムの短縮）
      - **債権債務**
        - 財務リスクの最小化と資金効率の最大化
    - **固定資産**
      - **有形**
        - 事業用資産の有効活用（バランスシートの適切な管理）
        - 投資案件の収益性およびリスクの精査
      - **無形**
        - M&Aのシナジー創出
        - グローバル経営情報基盤の構築
        - 保有特許の実施率向上

カッコ内数字はFY2019

SATO

Appendix

補足資料　P.42～P.57

用語集　P.58～P.61

地域別売上高及び営業利益構成

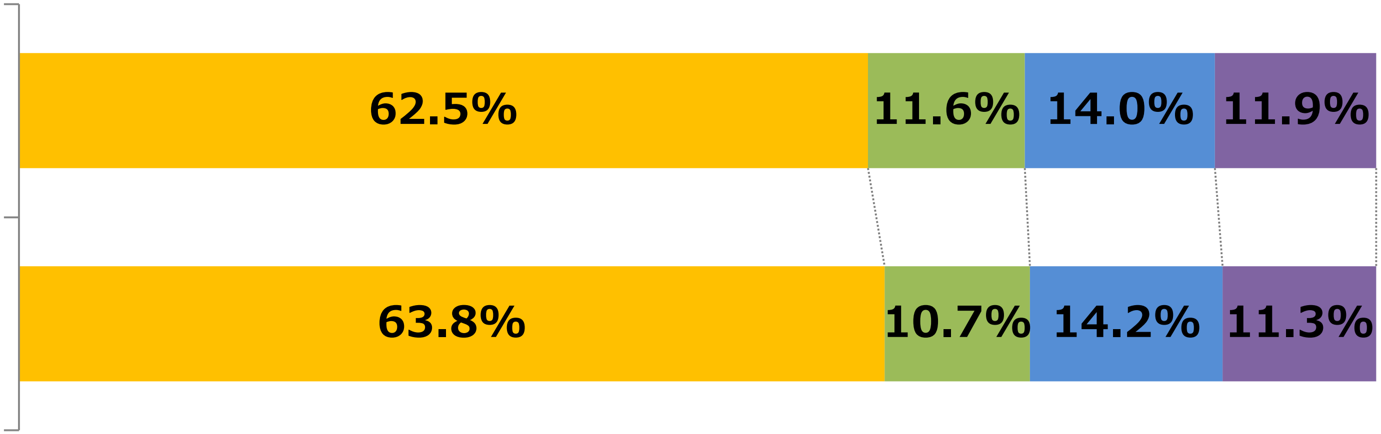
（単位：百万円）

■日本 ■米州 ■欧州 ■アジア・オセアニア

売上高

57,680 FY19

49,736 FY20

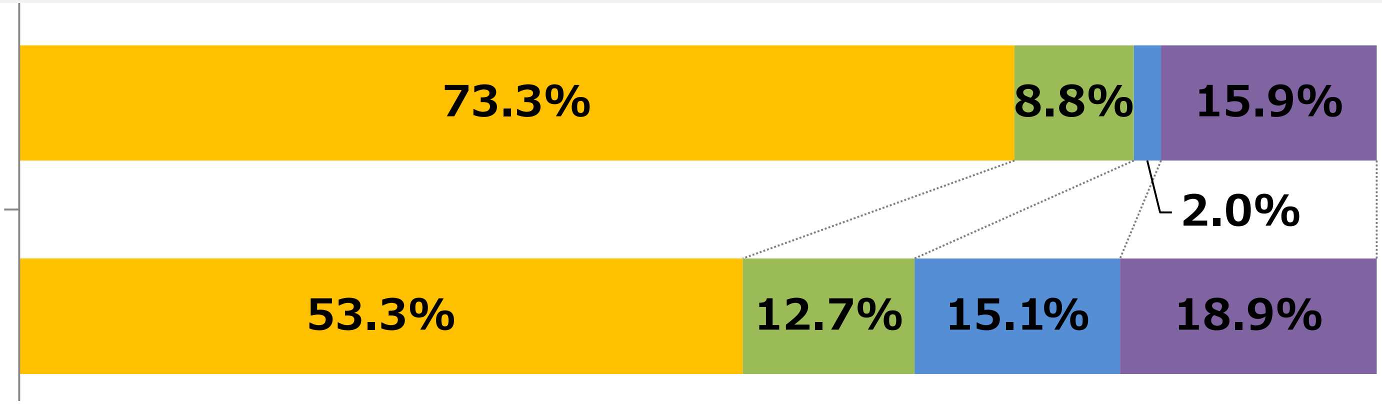


営業利益

*割合は消去を除く

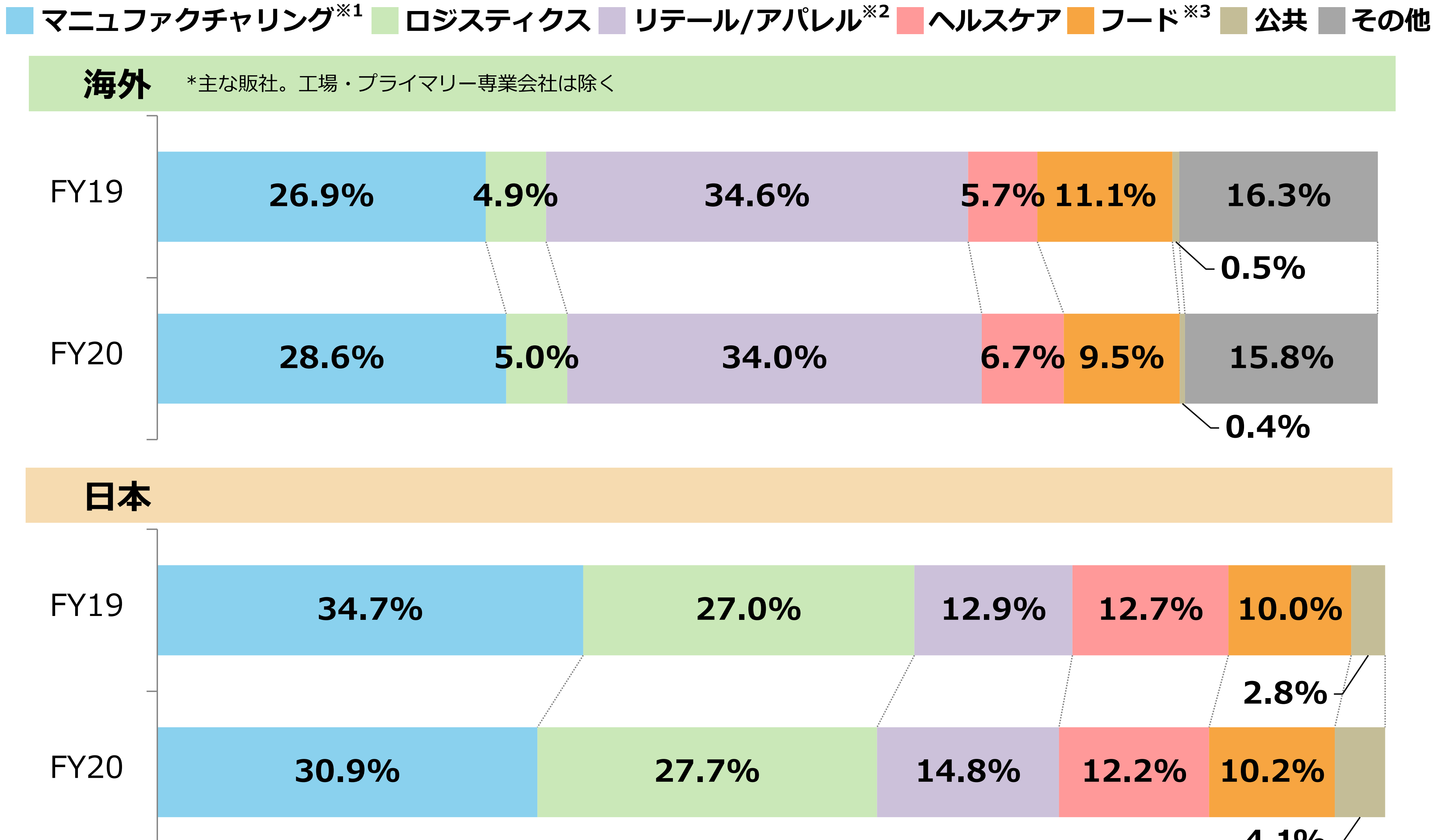
4,239 FY19

1,609 FY20



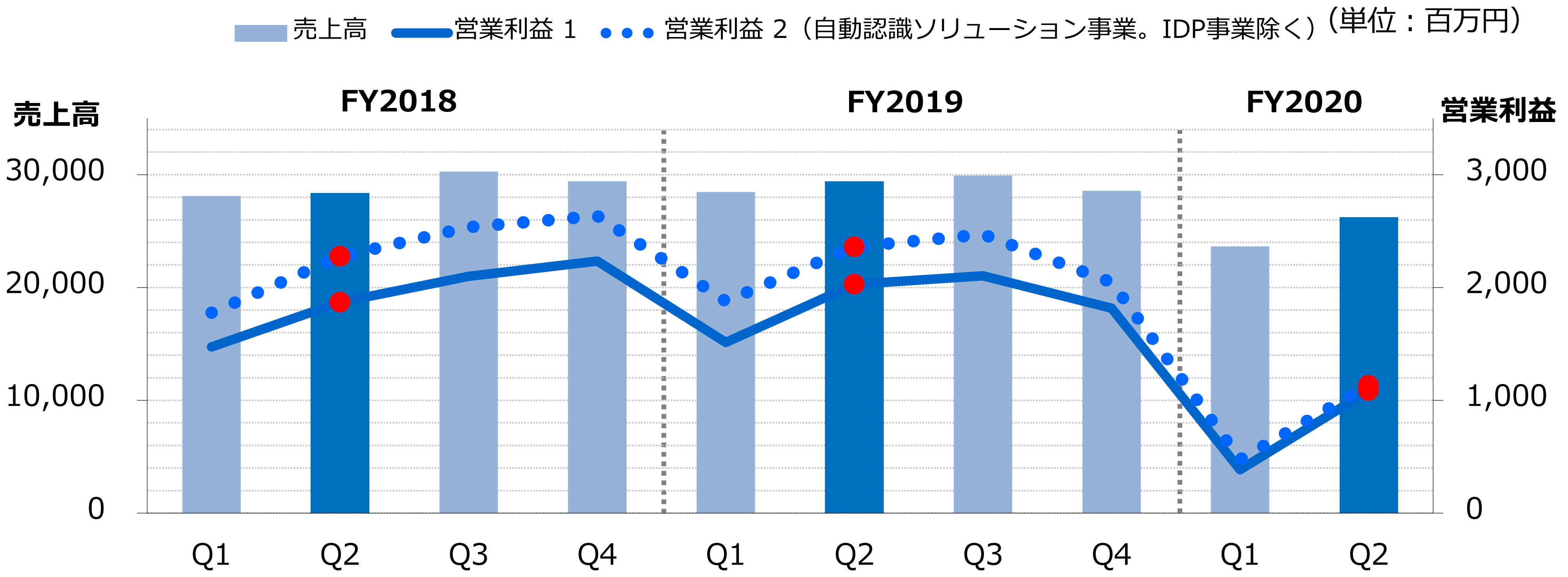
営業利益率 **FY19 日本：8.5%、海外：5.3%**
FY20 日本：2.7%、海外：4.2%

市場別売上高構成



※1：旧FA、※2：旧リテール、※３：旧食品

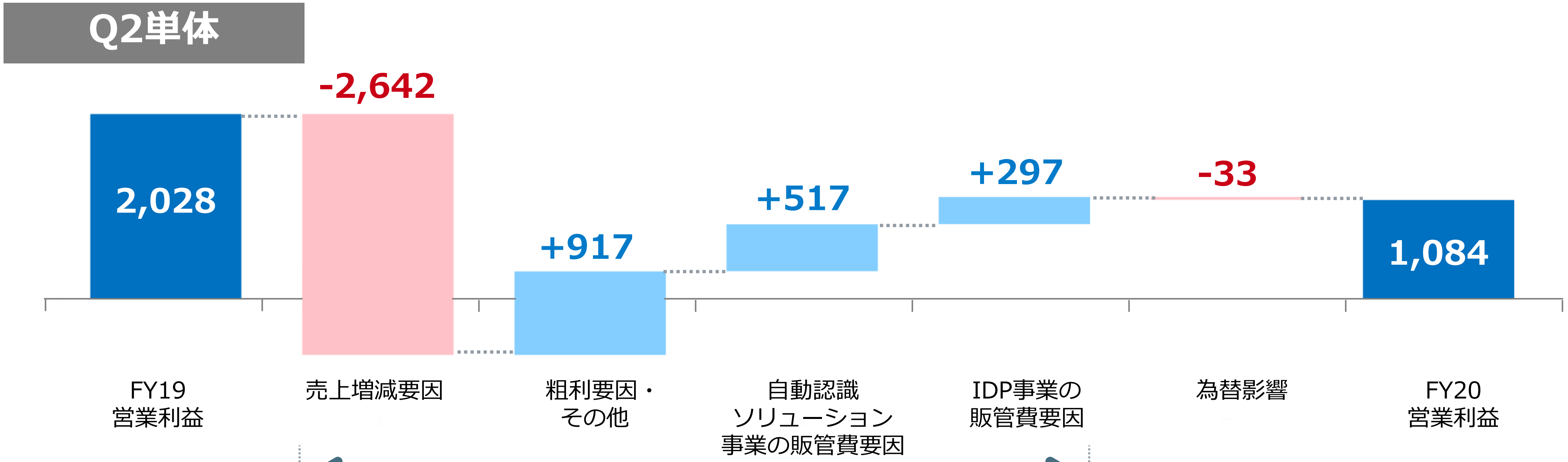
売上高・営業利益 推移



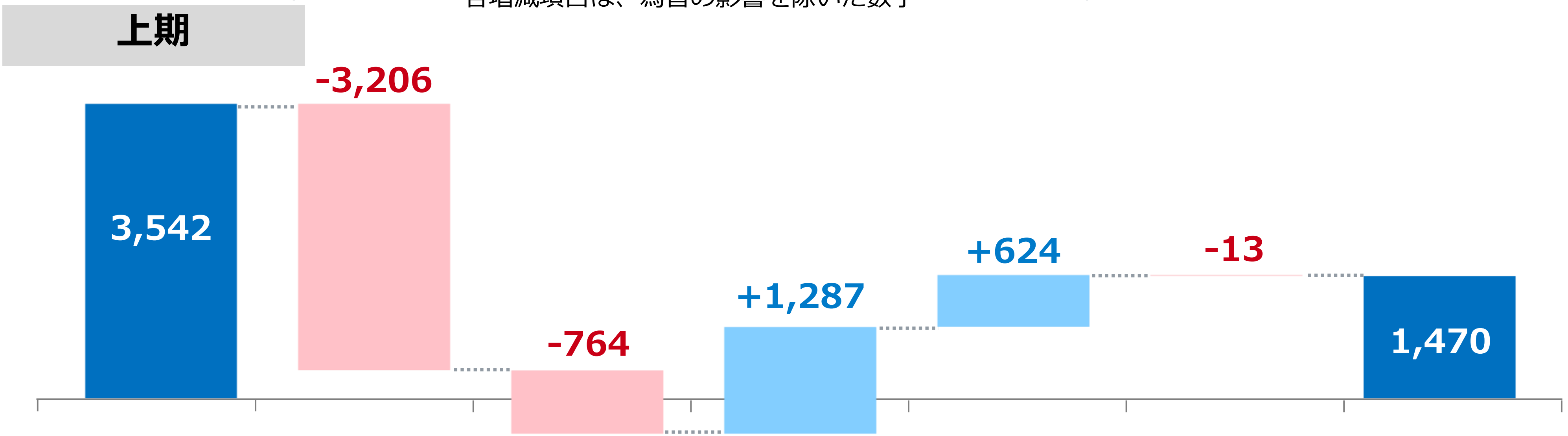
	FY2018 Q1	FY2018 Q2	FY2018 Q3	FY2018 Q4	FY2019 Q1	FY2019 Q2	FY2019 Q3	FY2019 Q4	FY2020 Q1	FY2020 Q2
売上高	28,118	28,371	30,272	29,417	28,463	29,411	29,928	28,569	23,651	26,221
前年比	+4.9%	+1.2%	+0.3%	+3.7%	+1.2%	+3.7%	-1.1%	-2.9%	-16.9%	-10.8%
営業利益 1	1,473	1,869	2,100	2,235	1,514	2,028	2,103	1,815	385	1,084
前年比	+73.1%	+9.7%	-0.9%	+42.0%	+2.7%	+8.5%	+0.1%	-18.8%	-74.5%	-46.5%
営業利益 2	1,777	2,274	2,534	2,635	1,878	2,360	2,471	2,047	476	1,132
前年比	+44.3%	+9.6%	+0.8%	+40.6%	+5.7%	+3.8%	-2.5%	-22.3%	-74.6%	-52.0%

営業利益前年との比較

（単位：百万円）

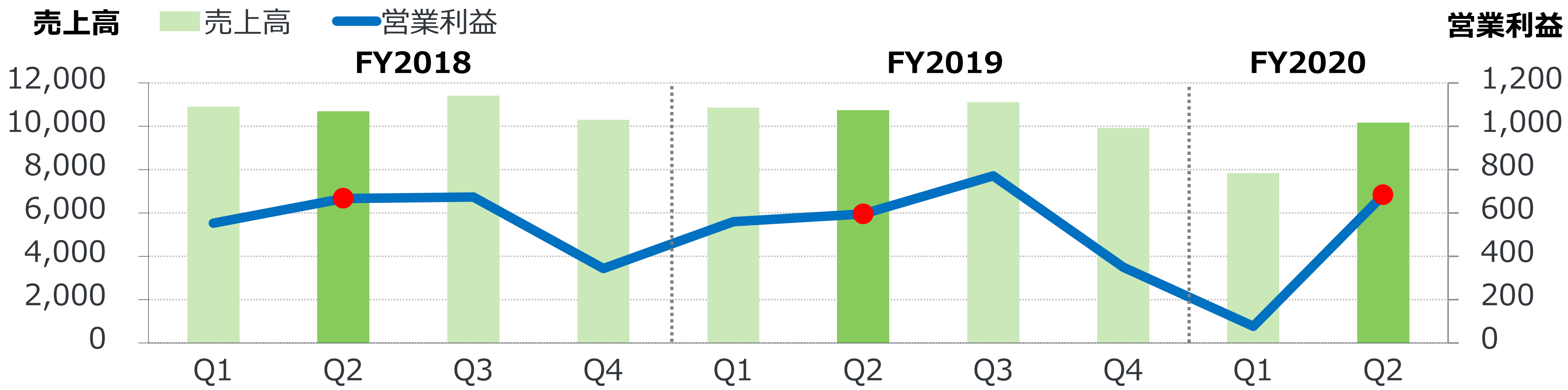


各増減項目は、為替の影響を除いた数字



売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

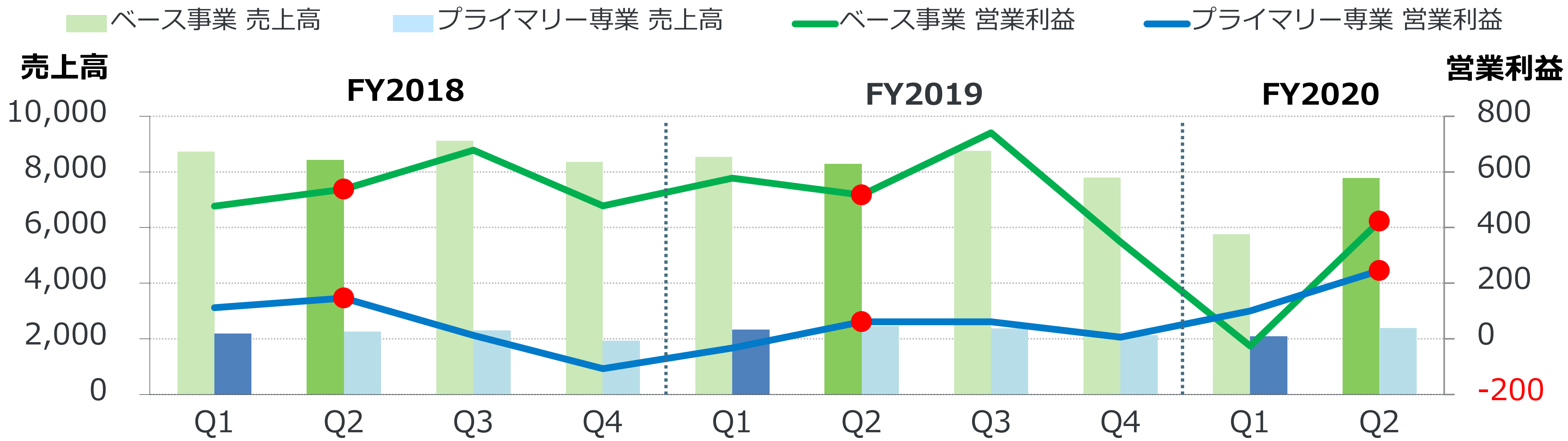


売上高	10,910	10,686	11,419	10,298	10,867	10,739	11,118	9,922	7,844	10,168
前年比	+8.2%	+1.6%	+1.7%	-4.2%	-0.4%	+0.5%	-2.6%	-3.7%	-27.8%	-5.3%
営業利益	553	667	674	344	560	595	772	349	77	683
前年比	+49.8%	-8.6%	+1.6%	3倍	+1.2%	-10.7%	+14.6%	+1.4%	-86.1%	+14.8%

自動認識ソリューション事業（海外）

事業別 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

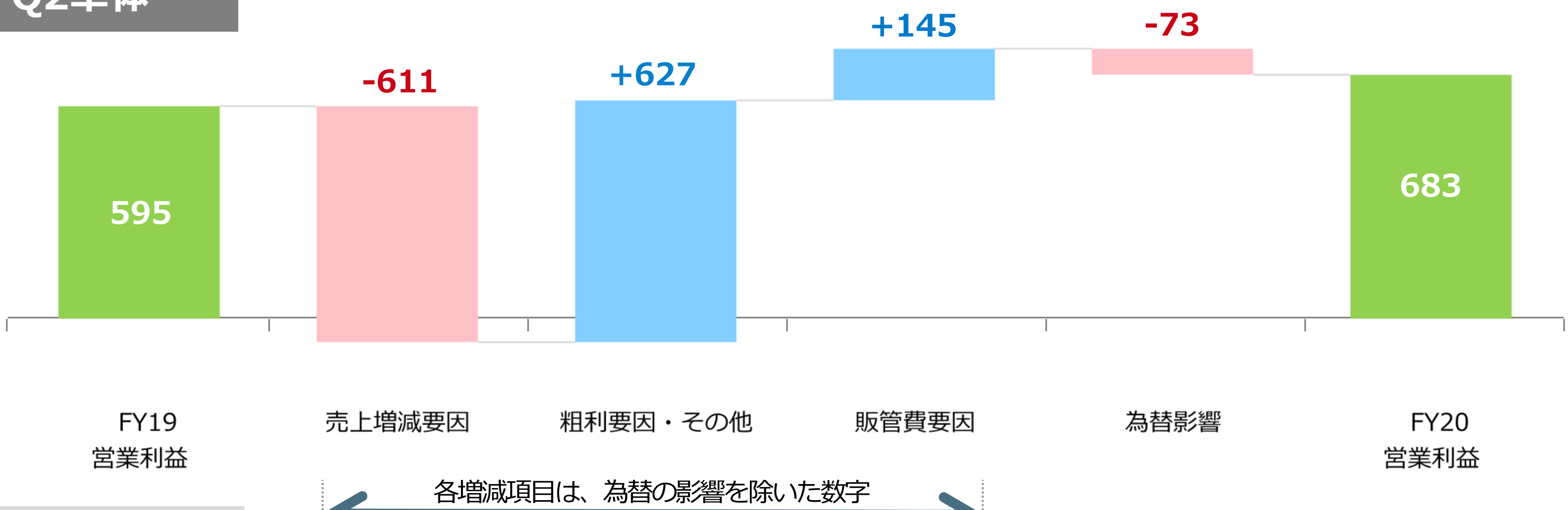


ベース	売上高	8,730	8,421	9,118	8,359	8,539	8,286	8,758	7,794	5,755	7,779
	前年比	+10.2%	+0.8%	+1.5%	-3.9%	-2.2%	-1.6%	-3.9%	-6.8%	-32.6%	-6.1%
	営業利益	477	538	678	478	577	517	740	348	-26	423
	前年比	+39.9%	-21.0%	-3.3%	18倍	+21.1%	-3.9%	+9.2%	-27.1%	-	-18.2%
プライマリー	売上高	2,180	2,264	2,301	1,939	2,328	2,453	2,360	2,128	2,089	2,389
	前年比	+0.8%	+4.8%	+2.9%	-5.9%	+6.8%	+8.3%	+2.5%	+9.7%	-10.3%	-2.6%
	営業利益	112	146	12	-107	-33	61	61	6	100	245
	前年比	+141.7%	5倍	-	-	-	-58.3%	4倍	-	-	4倍

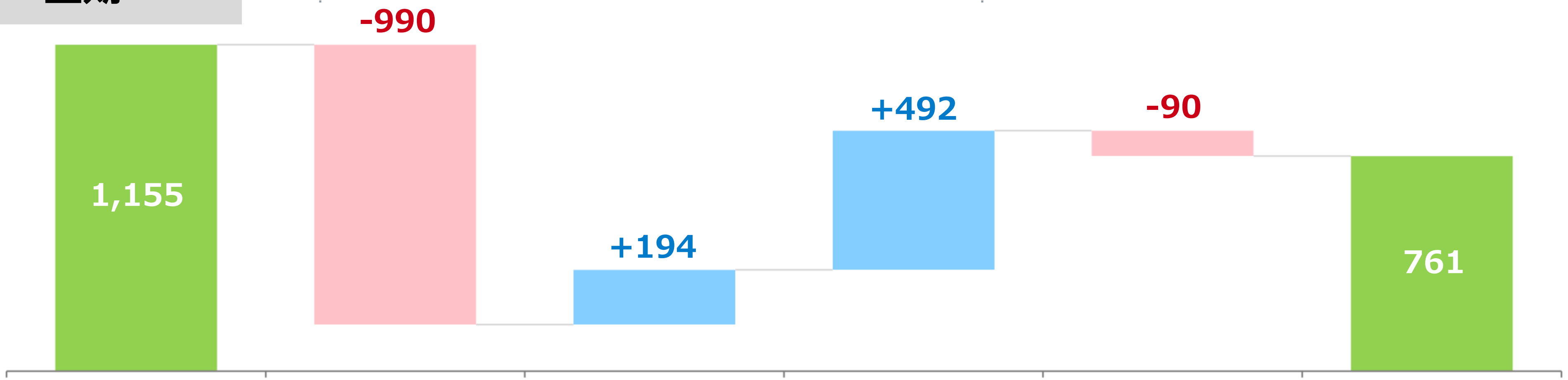
営業利益前年との比較

（単位：百万円）

Q2単体



上期



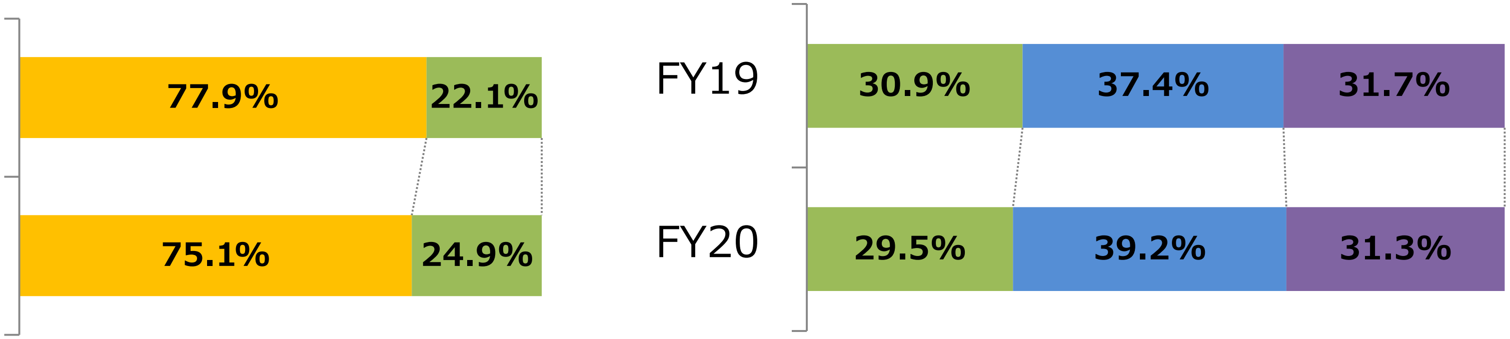
売上高及び営業利益構成 (事業別・地域別)

（単位：百万円）

ベース　プライマリー　　米州　欧州　アジア・オセアニア

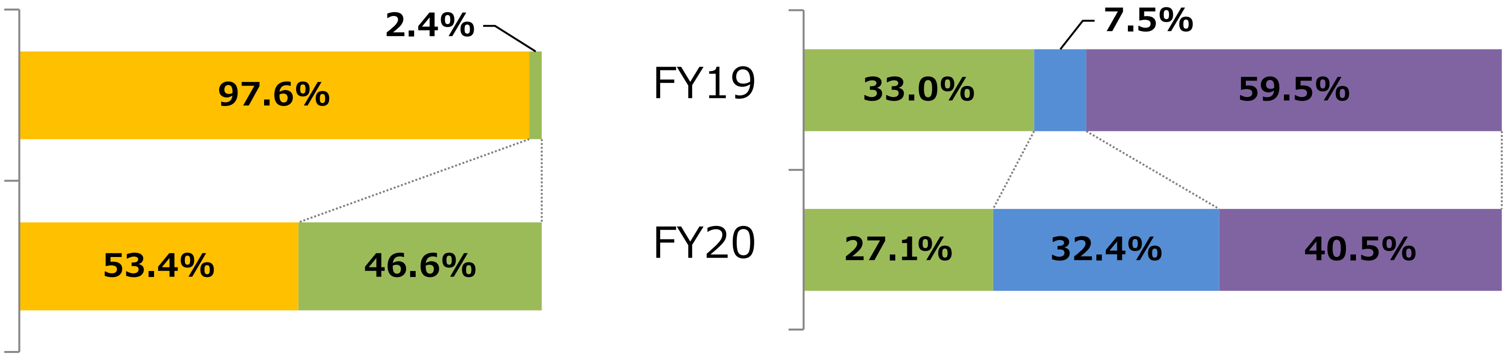
売上高

21,607 FY19
▼
18,013 FY20



営業利益 *割合は消去を除く

1,155 FY19
▼
761 FY20



営業利益率：
FY19　ベース：6.5%、プライマリー：0.6%
FY20　ベース：2.9%、プライマリー：7.7%

FY19 米州：5.5%、欧州：1.0%、アジア・オセアニア：9.7%
FY20 米州：3.8%、欧州：3.4%、アジア・オセアニア：5.3%

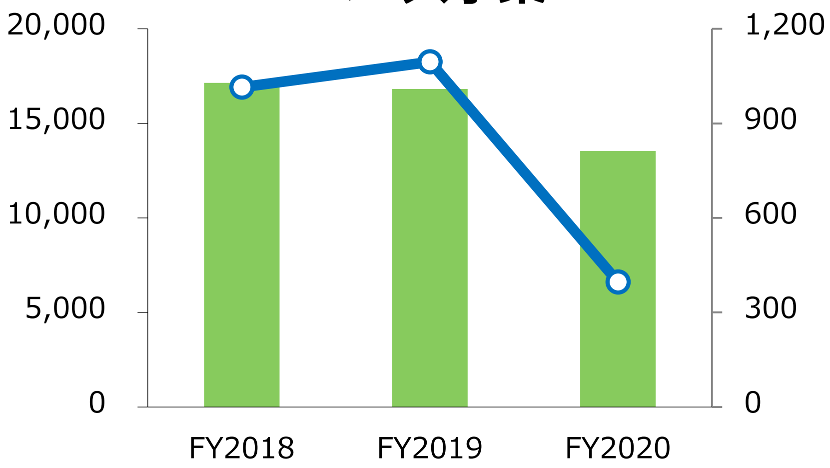
SATO

事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

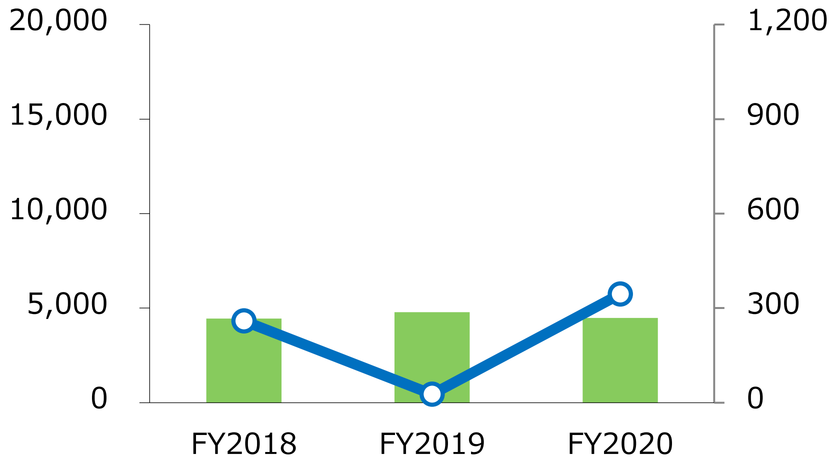
事業別

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

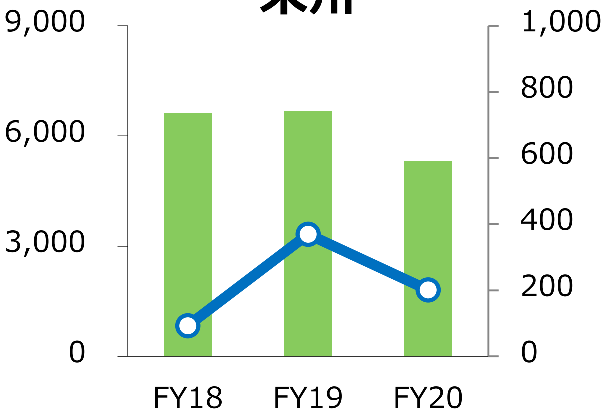


プライマリー事業

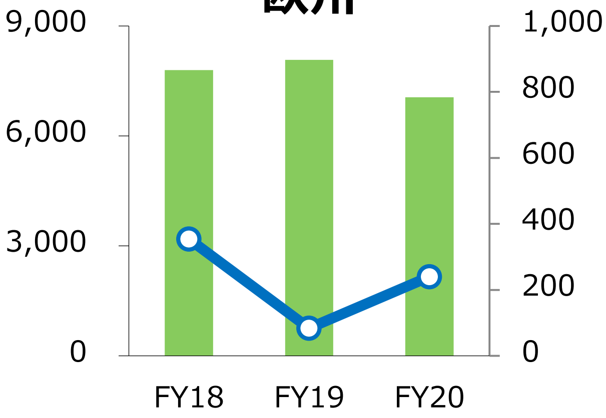


地域別

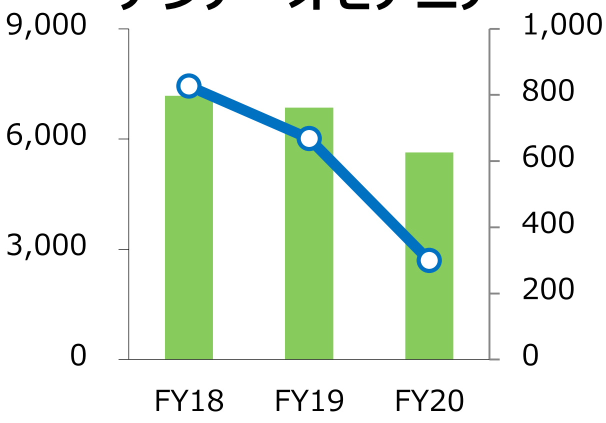
米州



欧州

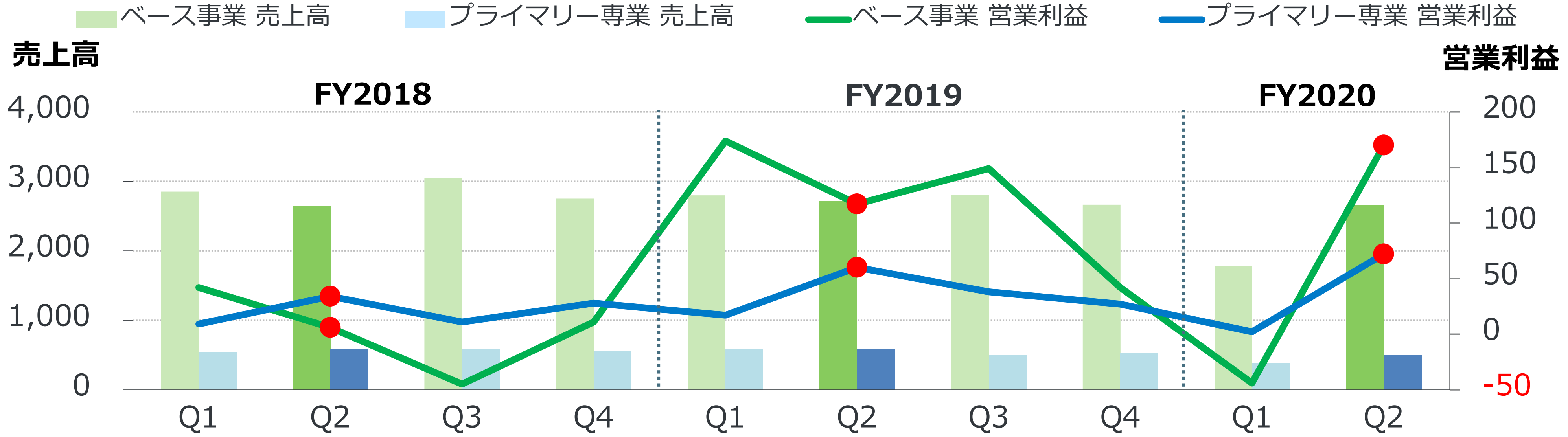


アジア・オセアニア



米州 売上高・営業利益 推移

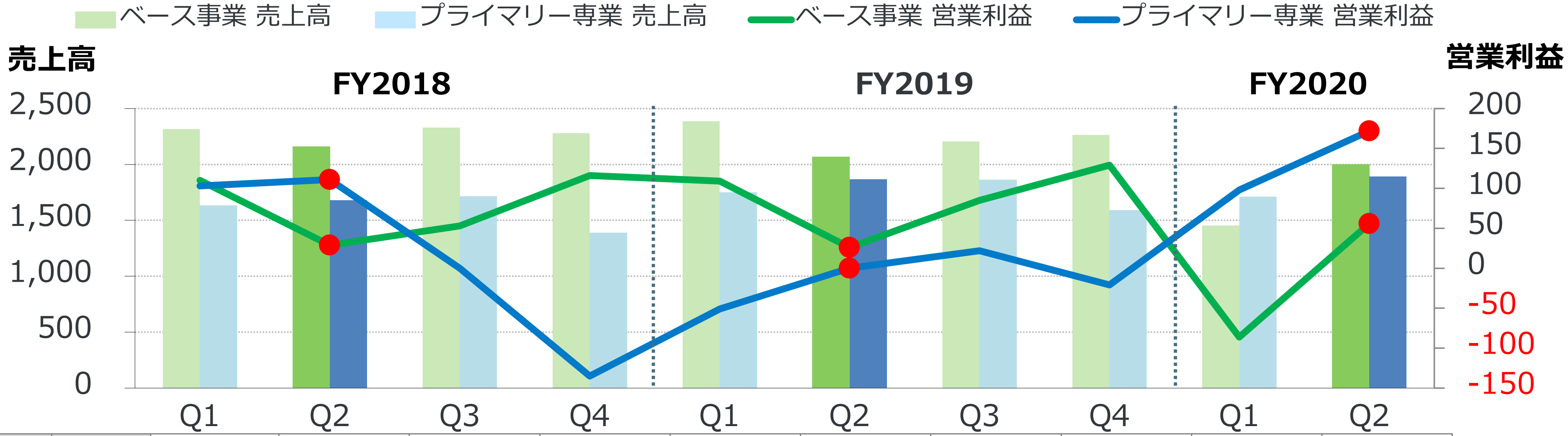
（単位：百万円）



ベース	売上高	2,854	2,640	3,043	2,753	2,797	2,714	2,811	2,664	1,781	2,660
	前年比	+2.7%	-9.0%	-0.6%	-9.4%	-2.0%	+2.8%	-7.6%	-3.2%	-36.3%	-2.0%
	営業利益	42	6	-45	11	174	117	149	42	-44	170
	前年比	-49.7%	-94.9%	-	-	4倍	17倍	-	3倍	-	+45.6%
プライマリー	売上高	546	584	587	550	577	586	497	536	378	498
	前年比	-16.9%	-12.4%	-9.9%	-19.6%	+5.6%	+0.4%	-15.2%	-2.5%	-34.5%	-15.0%
	営業利益	9	34	11	28	17	60	38	27	2	72
	前年比	-92.1%	2倍	-	-68.0%	+86.3%	+76.8%	3倍	-1.1%	-85.4%	+19.8%

欧州 売上高・営業利益 推移

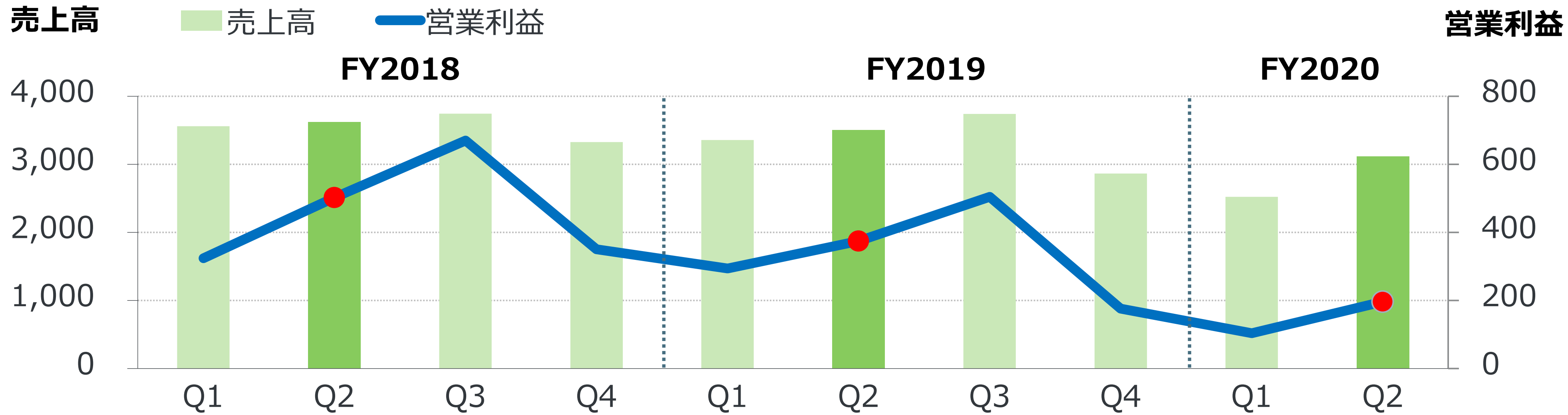
（単位：百万円）



		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
ベース	売上高	2,315	2,160	2,330	2,279	2,386	2,066	2,205	2,264	1,453	2,000
	前年比	+20.8%	+6.3%	+7.6%	+1.2%	+3.1%	-4.4%	-5.4%	-0.7%	-39.1%	-3.2%
	営業利益	110	29	53	116	109	26	85	129	-86	56
	前年比	2倍	-17.2%	+10.6%	+4.5%	-0.8%	-10.7%	+61.7%	+11.1%	-	2倍
プライマリー	売上高	1,633	1,680	1,714	1,388	1,751	1,867	1,862	1,591	1,711	1,891
	前年比	+8.6%	+12.5%	+8.1%	+1.0%	+7.2%	+11.1%	+8.6%	+14.6%	-2.3%	+1.3%
	営業利益	103	111	0	-135	-51	0	22	-21	98	172
	前年比	-	9倍	3倍	-	-	-99.7%	36倍	-	-	503倍

アジア・オセアニア 売上高・営業利益 推移

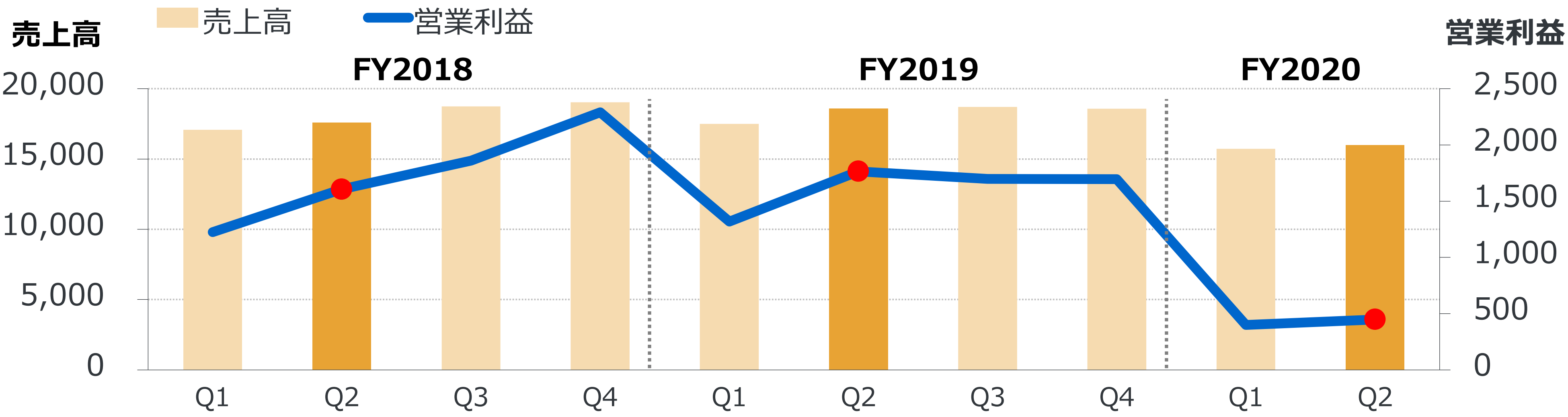
（単位：百万円）



ベース		FY2018 Q1	Q2	Q3	Q4	FY2019 Q1	Q2	Q3	Q4	FY2020 Q1	Q2
ベース	売上高	3,560	3,620	3,743	3,326	3,355	3,504	3,740	2,865	2,520	3,117
	前年比	+10.3%	+5.8%	-0.4%	-2.3%	-5.8%	-3.2%	-0.1%	-13.9%	-24.9%	-11.1%
	営業利益	324	502	670	350	294	374	504	176	104	196
	前年比	+52.3%	-1.8%	+37.9%	+18.8%	-9.4%	-25.5%	-24.7%	-49.7%	-64.5%	-47.6%

売上高・営業利益 推移

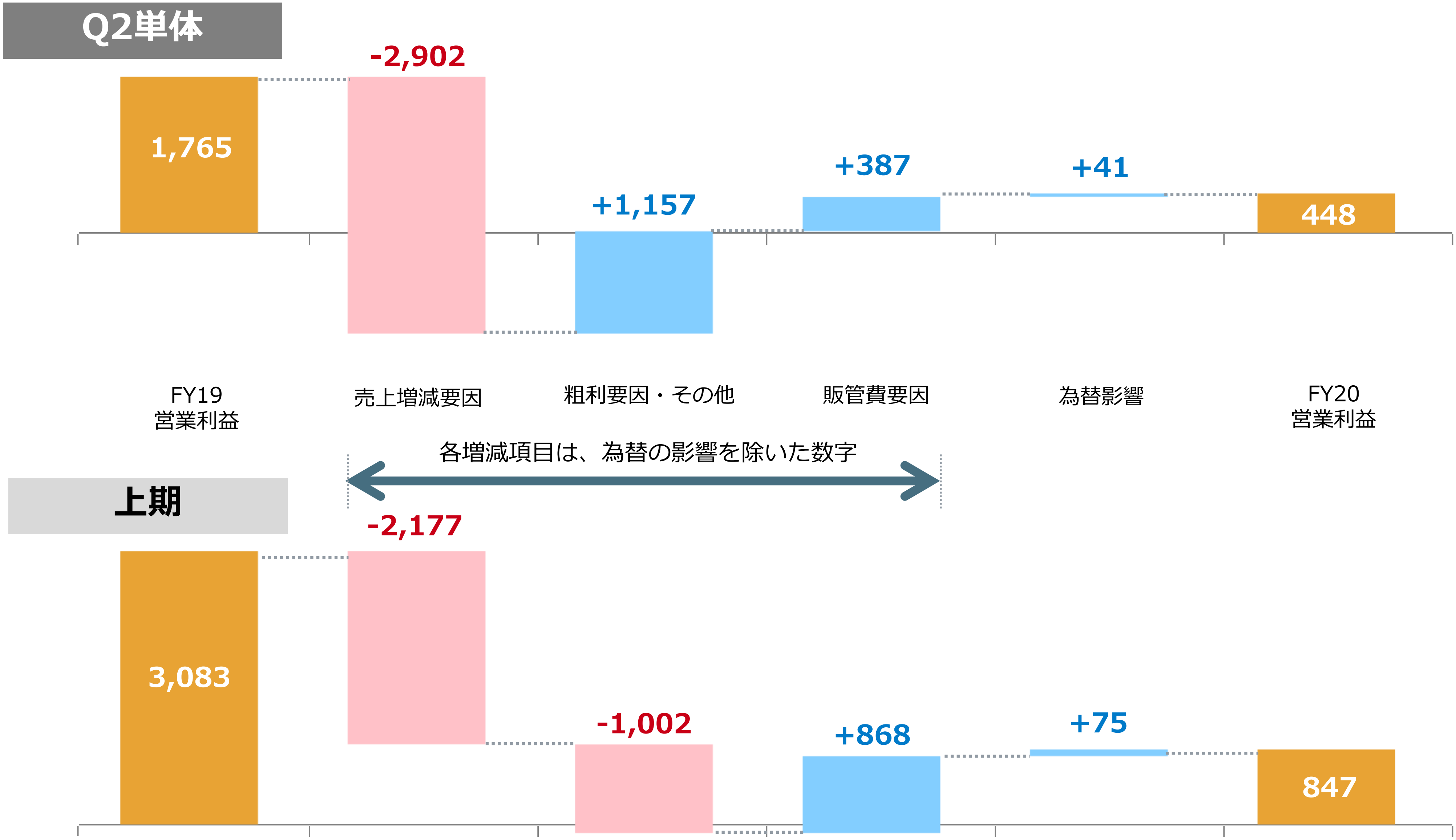
（単位：百万円）



売上高	17,081	17,579	18,736	19,037	17,495	18,578	18,709	18,578	15,730	15,991
前年比	+2.7%	+0.9%	-0.9%	+8.7%	+2.4%	+5.7%	-0.1%	-2.4%	-10.1%	-13.9%
営業利益	1,224	1,606	1,860	2,291	1,318	1,765	1,698	1,697	399	448
前年比	+41.9%	+19.4%	+0.5%	+29.3%	+7.7%	+9.8%	-8.7%	-25.9%	-69.7%	-74.6%

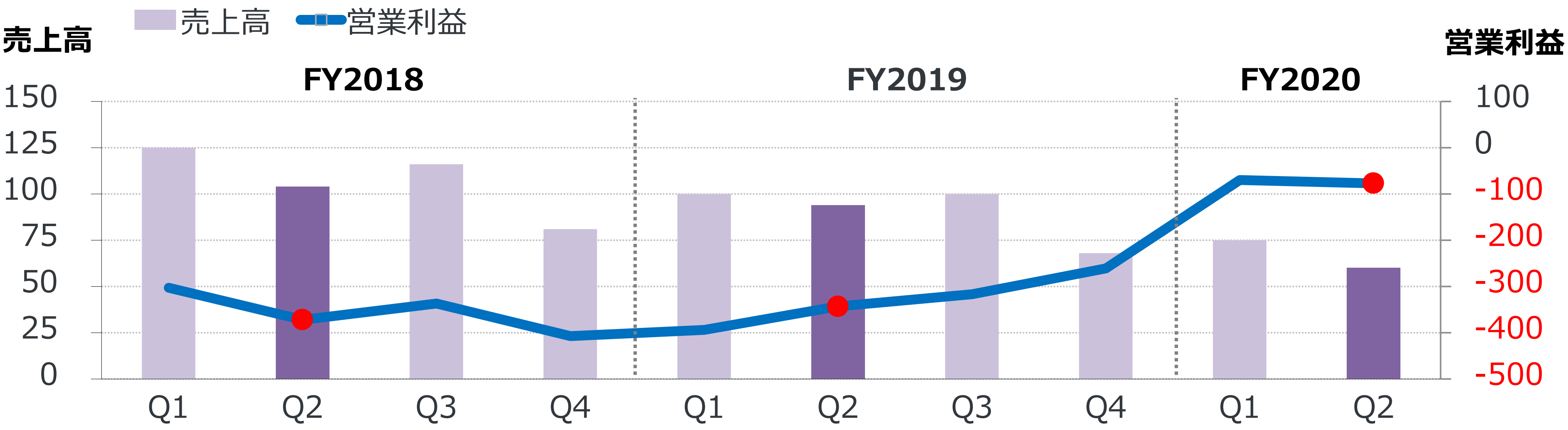
営業利益前年との比較

（単位：百万円）



売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

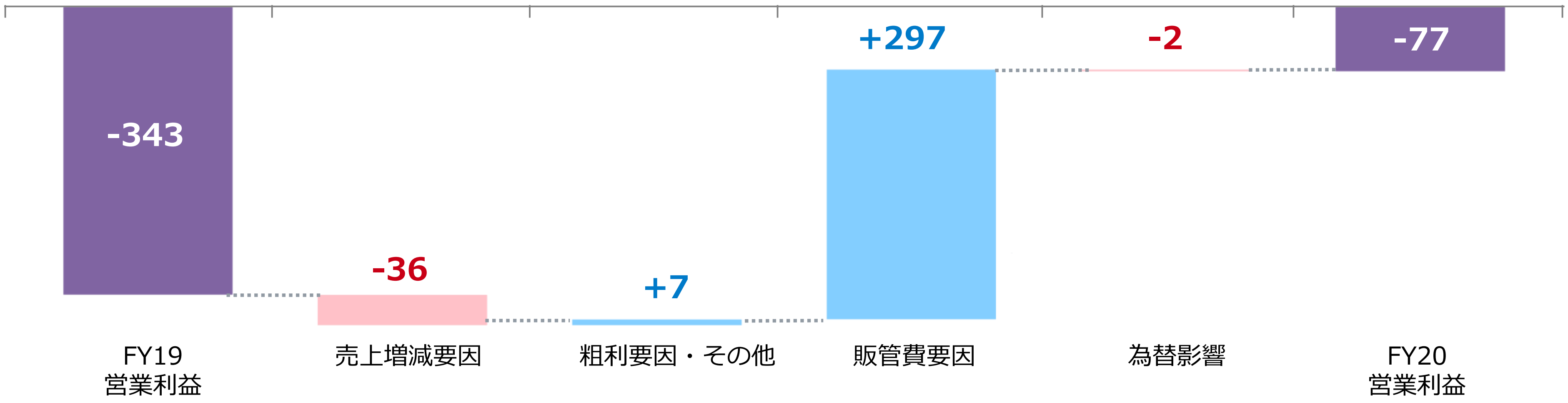


売上高	125	104	116	81	100	94	100	68	75	60
前年比	+53.2%	+34.0%	2倍	-18.9%	-20.0%	-10.0%	-13.8%	-15.5%	-24.6%	-35.9%
営業利益	-303	-372	-337	-407	-394	-343	-317	-261	-70	-77
前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

営業利益前年との比較

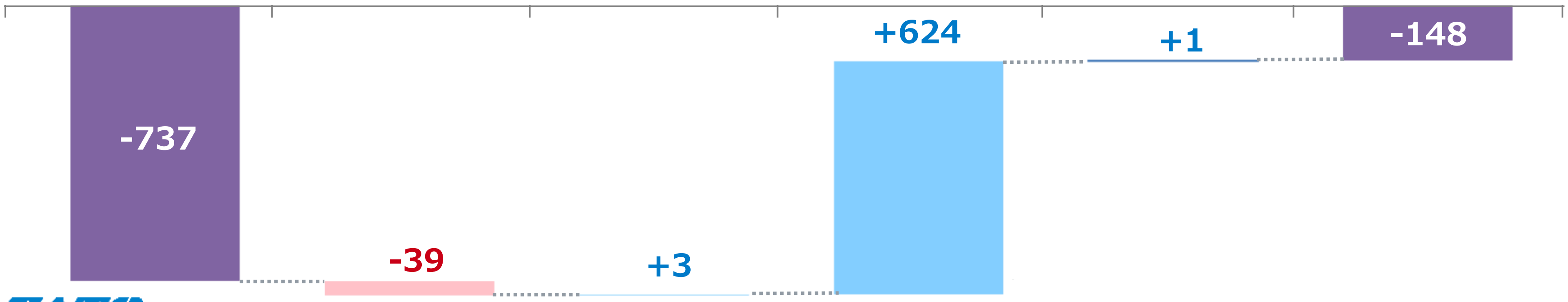
（単位：百万円）

Q2単体



各増減項目は、為替の影響を除いた数字

上期



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、海外はベース事業とプライマリー専業から構成される。
2	ベース事業	現場でバーコードなどの可変情報をタギングするビジネス。
3	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ギングするビジネス。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。
4	IDP事業	IDP (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エアやサプライ、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ひも付けし、それを上位システムに受け渡すこと。すなわち現物と情報を一致（情物一致）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、情報を最適な形でひも付けするタギング（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ひも付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	さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、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。カバレッジ(現場を知ることで蓄積された幅広い「市場x業界x用途」の課題へ対応する力)、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)、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、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率は小さい。
3	自動認識ソリューション	DCS & Labeling+One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応えるために自前主義に拘らず、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。

用語集（3/4）

	商品・サービス名・技術（続き）	説明
4	SOS （SATO Online Services）	お客さま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。またお客さまはプリンタの稼働・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、お客さま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印刷技術。

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ー専業子会社。
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ー専業子会社。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ー専業子会社。
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。2020年9月、DataLase Holdings Limitedへ全株式を譲渡。
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ー専業子会社。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。

Powered On Site

【本資料ご利用にあたってのご注意事項】
・ 本資料に記載の内容は全て2020年11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