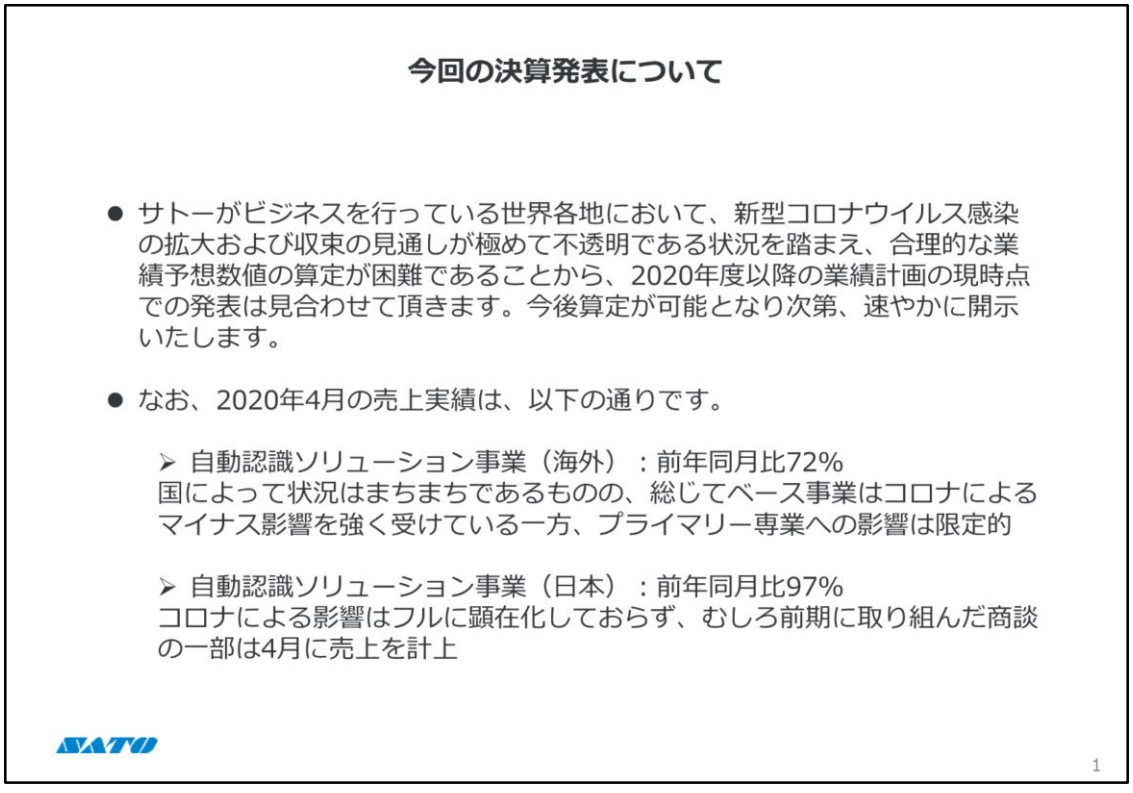
2020年 5月 15日（金）

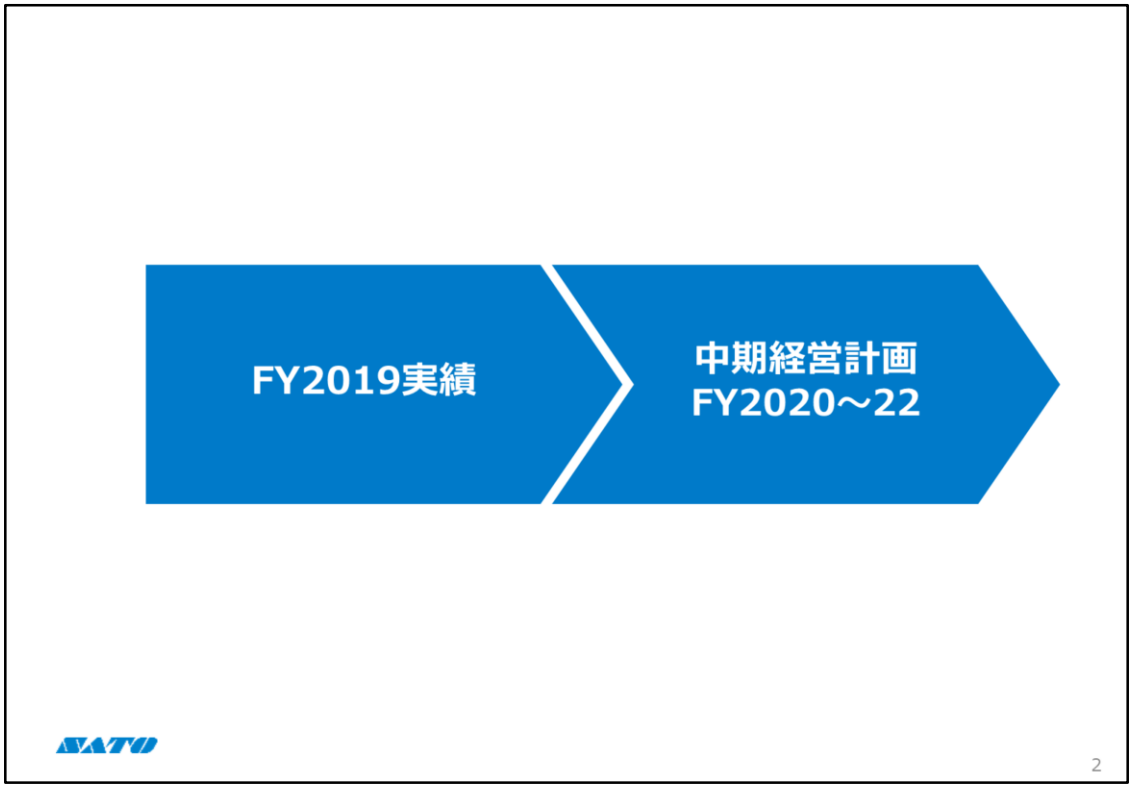
# サトーホールディングス株式会社

## 2020年3月期 決算説明資料

**証券コード：6287**



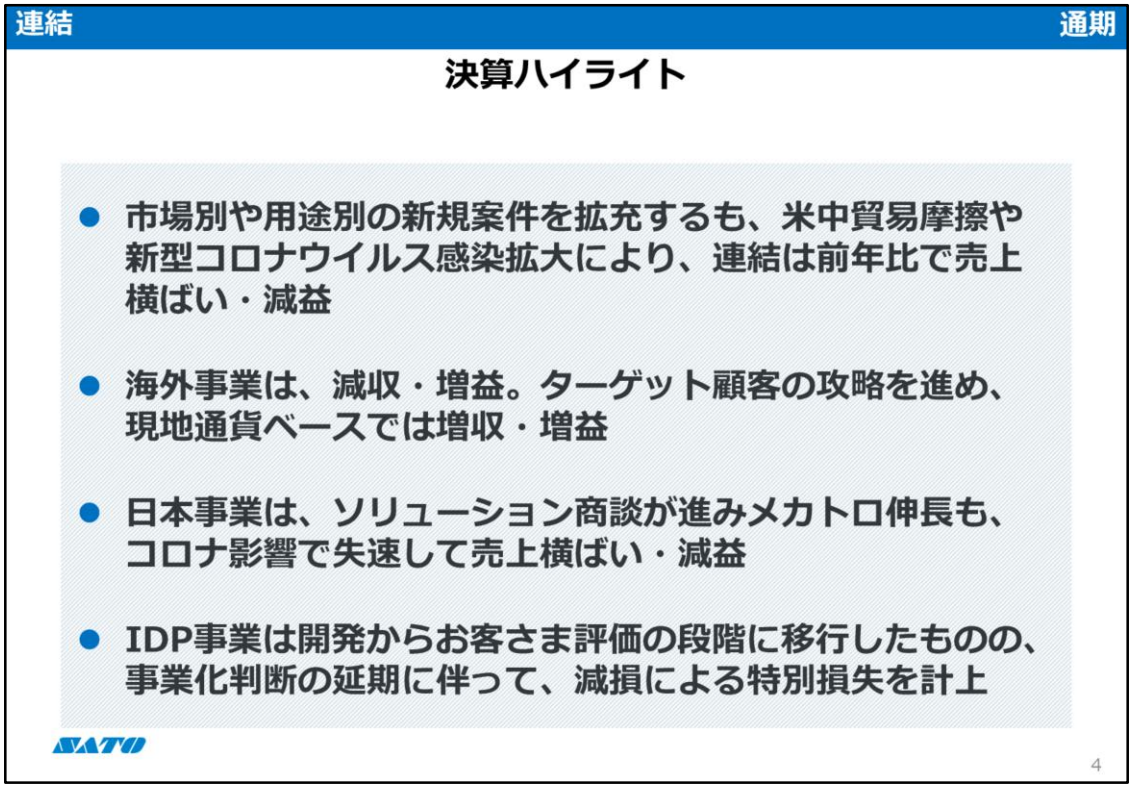

●決算発表が遅延したことをお詫びする
●加えて、新型コロナウイルス感染の拡大および収束の見通しが極めて不透明である状況を踏まえ、合理的な業績予想数値の算定が困難であることから、2020年度以降の業績計画発表を見合わせて頂くこととした
●2020年4月の売上実績は記載の通りである。発表を見合わせた一つの理由として、国内・海外ともに特にサプライは4月度単月ではコロナの影響が顕在化していない反面、現在に至っても限定的にしか営業活動ができていないことがある。どうかご理解頂きたい




●まず2019年度の実績、そして中期経営計画について説明する




SATO




●決算ハイライトは記載の通り

連結　通期

## 事業セグメント別売上高及び営業利益

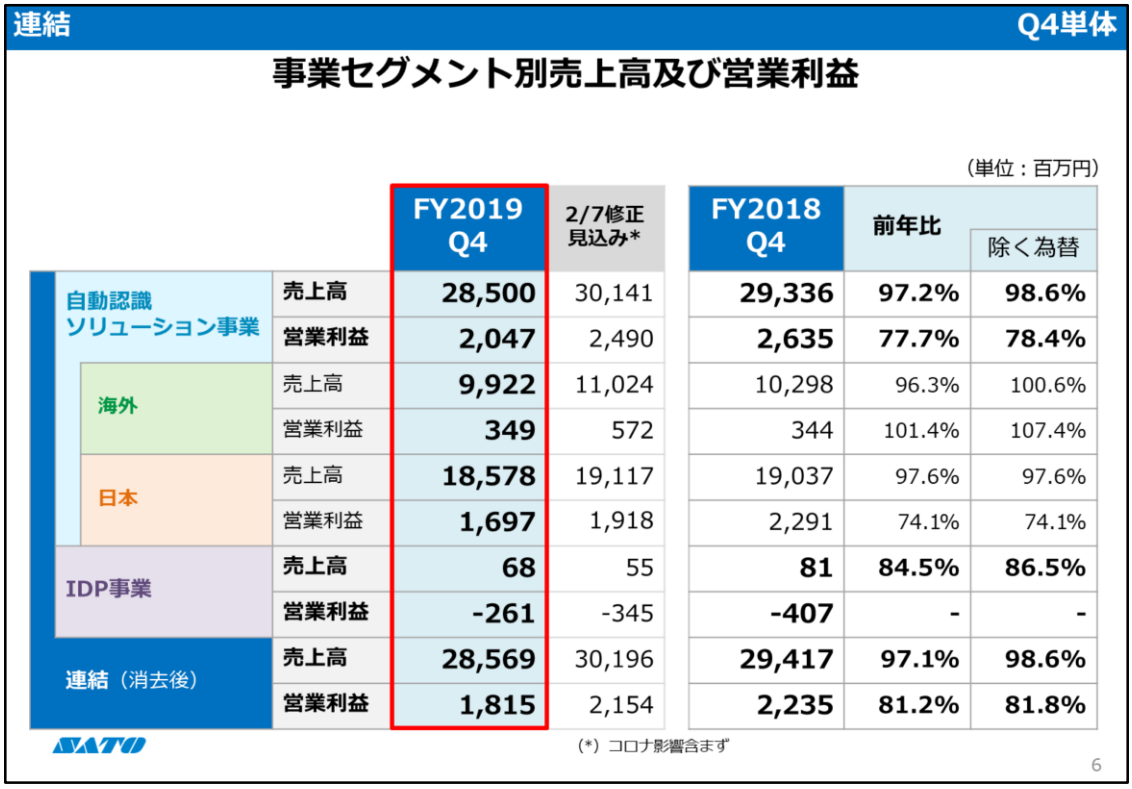
（単位：百万円）

| | | 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%** |

（*）コロナ影響含まず

5

●通期では、連結の売上は横ばい・減益となった
●2月7日時点のコロナ影響を含まない見込みから、IDP以外は全ての実績で下回った
●コロナによる影響は、連結売上で約1,600百万円、営業利益は約300百万円と算出している




●Q4単体の業績。Q3累計までは売上が前年比101.2%、営業利益は同103.7%だったが、コロナ影響によりQ4に失速した

連結　　通期

## 業績

（単位：百万円）

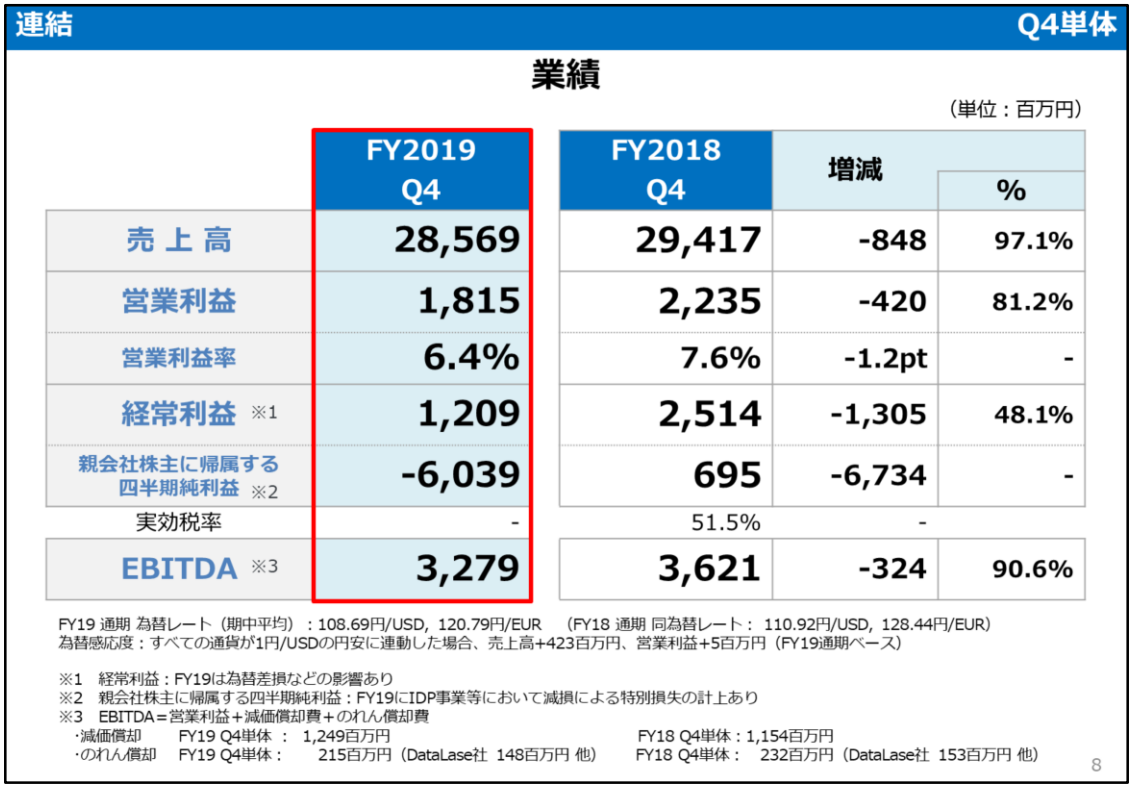
| | FY2019 | FY2018 | 増減 | % |
|---|---|---|---|---|
| 売 上 高 | 116,372 | 116,179 | +193 | 100.2% |
| 営業利益 | 7,461 | 7,679 | -218 | 97.2% |
| 営業利益率 | 6.4% | 6.6% | -0.2pt | - |
| 経常利益 ※1 | 6,571 | 7,618 | -1,047 | 86.3% |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 | -1,882 | 3,773 | -5,655 | - |
| 実効税率 | 410.7% | 42.4% | +368.2pt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

7

●当期純利益は3月6日に発表したIDP事業における減損損失による特別損失の計上により、1,882百万円のマイナスとなった




●連結業績のQ4単体。DataLase社の減損などで、四半期純利益はマイナス6,039百万円となった

## 自動認識ソリューション事業（海外）

### 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 | - | - |

9

●上段の表はQ4単体、下段が通期。以下、Q4単体を中心に説明する
●海外事業では商談は増加したがコロナ影響で失速し、減収となった。また北米の費用負担減などで、営業利益は横ばいとなった

## 自動認識ソリューション事業（海外）

### 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

プライマリー専業：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 Q4 | FY2018 Q4 | 増減 | % | 除く為替 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 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% |
| プライマリー専業 | 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% |
| プライマリー専業 | 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% |

10

●ベース事業は、コロナ影響によるスローダウンと戦略実行によるコスト増で減益となった
●プライマリー専業は、日用品ニーズの増大により、売上を順当に伸ばすことができた

## 自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

### 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 Q4 | FY2018 Q4 | 増減 | % | 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 | % | 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% |

11

●米州におけるベース事業では、米国販社で直販ビジネスが伸長したが、既存の大口顧客からのサプライ受注減により減収となった
●プライマリー専業では、価格転嫁を推進した効果により、現地通貨ベースで大きく増収・増益となった

## 自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

### 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 Q4 | FY2018 Q4 | 増減 | 増減 % | 増減 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 % | 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% |

12

●欧州におけるベース事業では、コロナの影響で売上は横ばい。従来低収益であったイギリス販社の改革が進み、売上伸長やコスト削減が奏功して増益に寄与した

●プライマリー専業では、Okil社で新規ビジネスの継続的獲得やコロナ影響による日用品など家中（いえなか）ニーズの増大があり、大きく増収となった。売上伸長と為替の追い風が増益につながった

## 自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

### 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 % | 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 % | 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% |

SATO

13

●アジア・オセアニアでは、Q3まで製造業で米中貿易摩擦の影響を受けていたことに加え、Q4はコロナの影響が表れ、さらにお客さまの生産活動が低迷したため減収・減益となった

## 自動認識ソリューション事業（日本）

### 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**

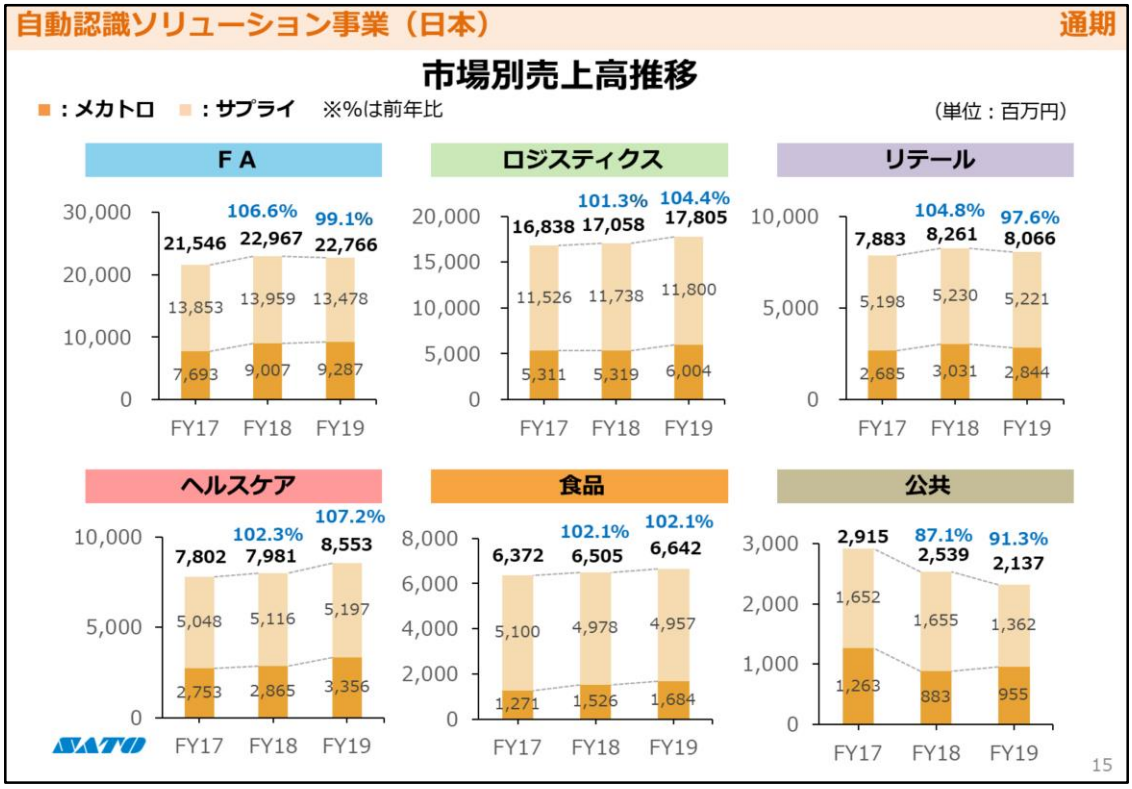
（単位：百万円）

| | FY2019 Q4 | FY2018 Q4 | 増減 | % |
|---|---|---|---|---|
| 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% |
| **外部売上高 計** | **18,578** | **19,037** | **-459** | **97.6%** |
| 粗利額 | 8,997 | 9,616 | -618 | 93.6% |
| 粗利率（外売） | 48.4% | 50.5% | -2.1pt | - |
| **営業利益** | **1,697** | **2,291** | **-593** | **74.1%** |
| 営業利益率 | 9.1% | 12.0% | -2.9pt | - |

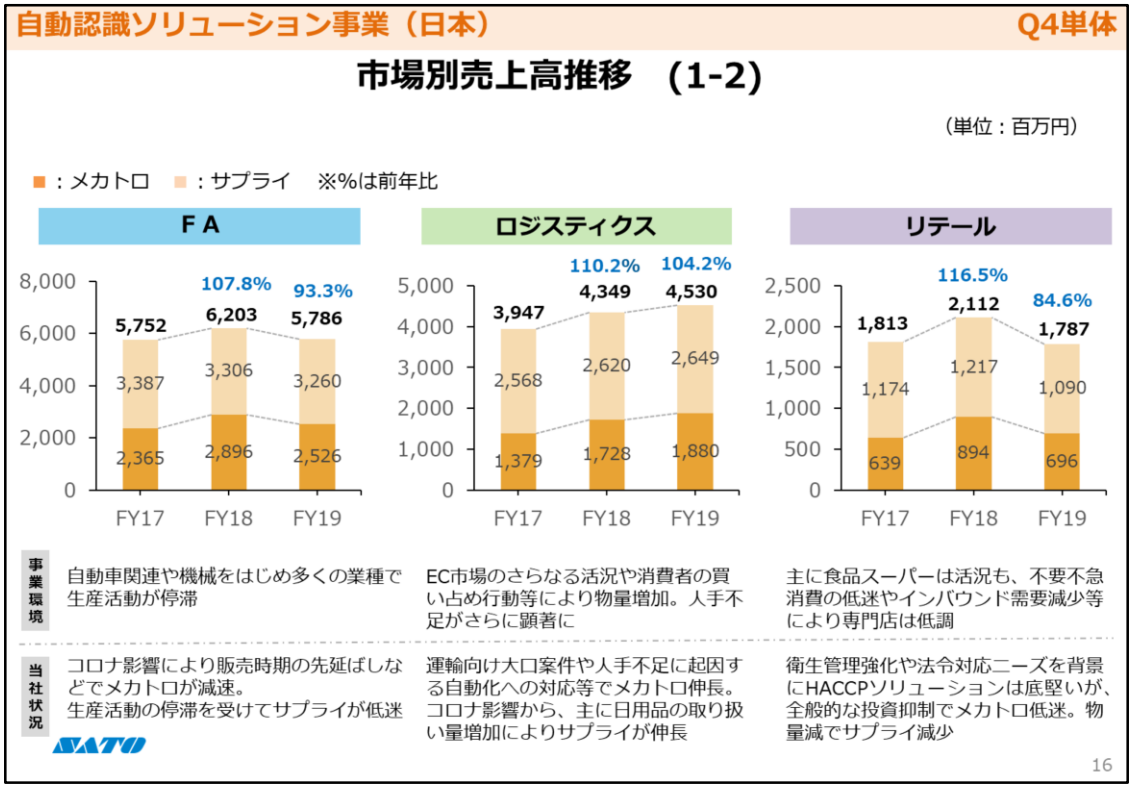
| | FY2019 | FY2018 | 増減 | % |
|---|---|---|---|---|
| メカトロ売上高 | 30,797 | 29,197 | +1,599 | 105.5% |
| サプライ売上高 | 42,563 | 43,238 | -674 | 98.4% |
| **外部売上高 計** | **73,360** | **72,435** | **+925** | **101.3%** |
| 粗利額 | 36,192 | 35,970 | +221 | 100.6% |
| 粗利率（外売） | 49.3% | 49.7% | -0.3pt | - |
| **営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

14

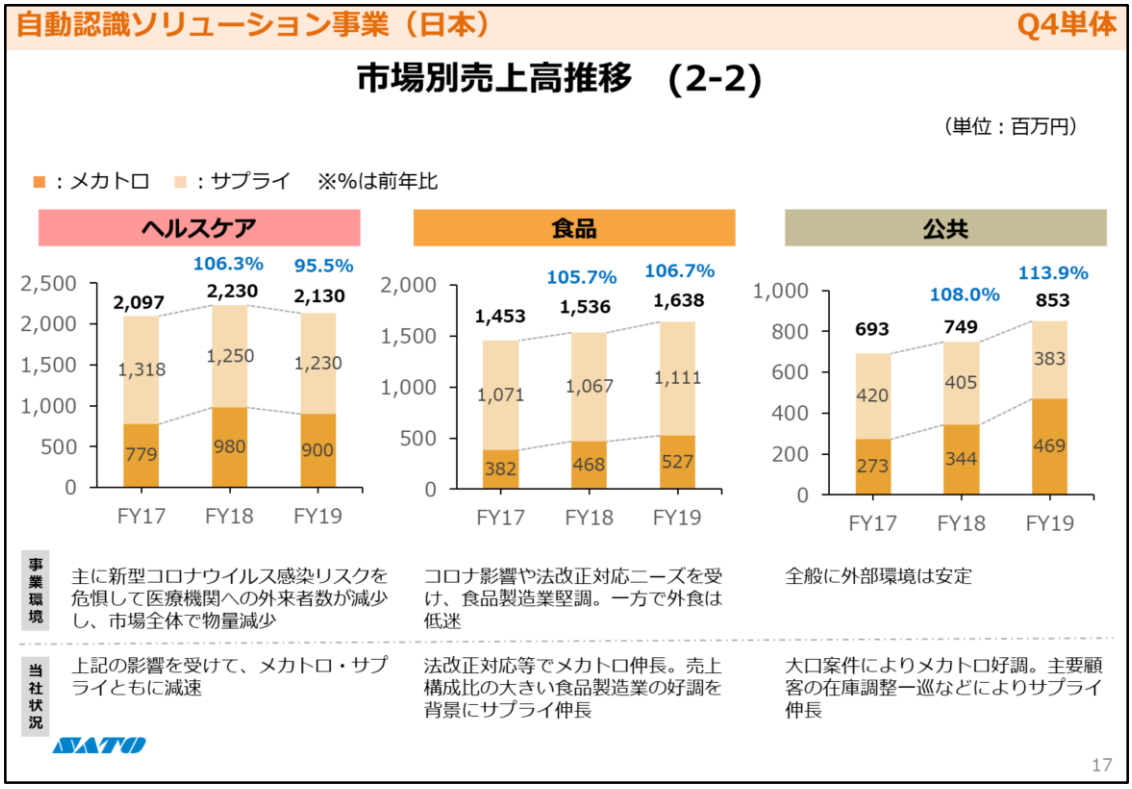
●日本事業では、Q3まではソリューション提案により多くの商談が獲得できたことが奏功して、メカトロ売上はQ3累計で前年比109%と、非常に堅調に推移していた
●しかしQ4ではコロナの影響により、販売の先延ばしや注文保留が発生している。お客さまの生産活動停滞から、メカトロ・サプライともに減収となった
●またメカトロ・サプライの販売構成比が悪化したことで、減益になった



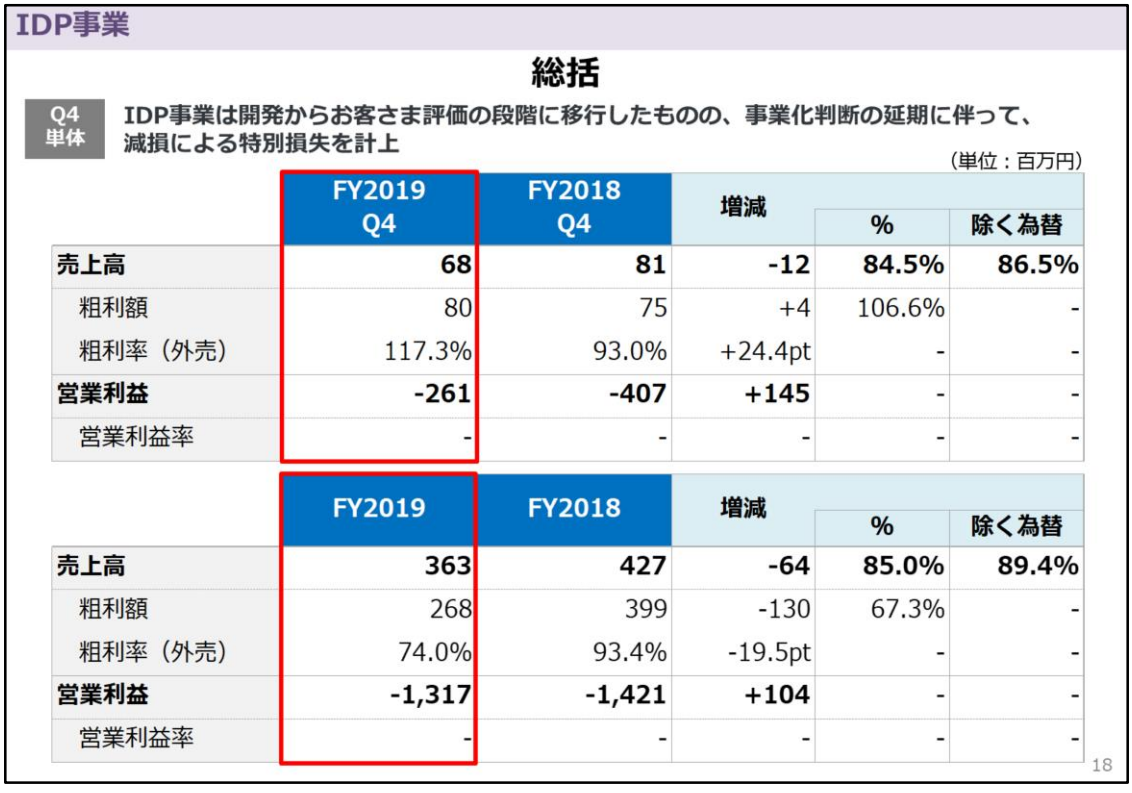

●市場別はQ4の状況がポイントとなるので、次のスライドで説明する




●FA：お客さまの生産活動停滞が影響して減収となった
●ロジスティクス：ECなどの物流が増大して増収となった
●リテール：食品スーパーは好調な半面、専門店のお客さまの店舗閉鎖などによる売上低減が影響して減収となった




●ヘルスケア：外来者の減少等で減収となった
●食品：食品製造業の堅調が貢献して増収となった
●公共：メカトロの大口商談受注があり増収となった



IDP事業

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

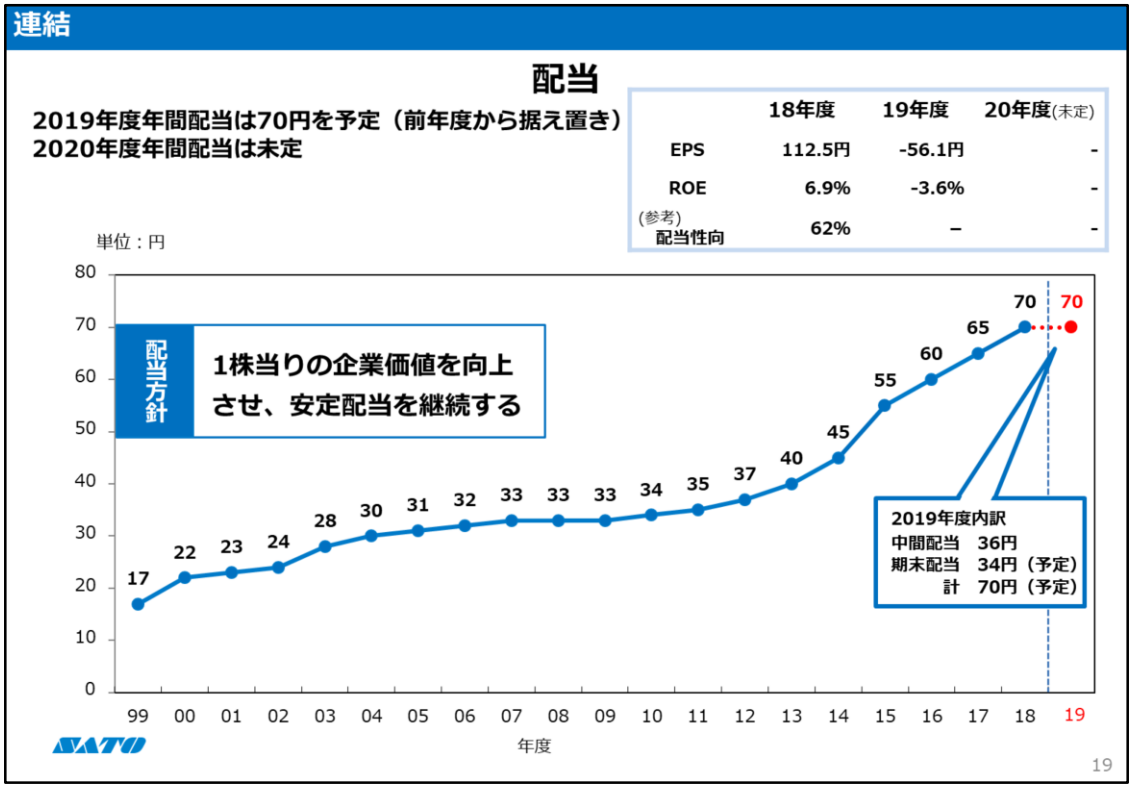
（単位：百万円）

| | FY2019 Q4 | FY2018 Q4 | 増減 | 増減 % | 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 | 増減 % | 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 | - | - | - | - | - |

18

●IDP事業では研究開発費を計画よりも抑制できた




●2019年度期末配当は、コロナ影響による急激な経営環境の変化を勘案して、企業理念にある『四者還元（株主、社員、社会、会社）』に則り、社会貢献活動や雇用維持へ資金投入したく、前年度からの据え置きの、1株70円を予定している
●2020年度年間配当は配当方針に則って決定し、同年度の業績予想と同時に発表する予定である




SATO

## 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

SATO

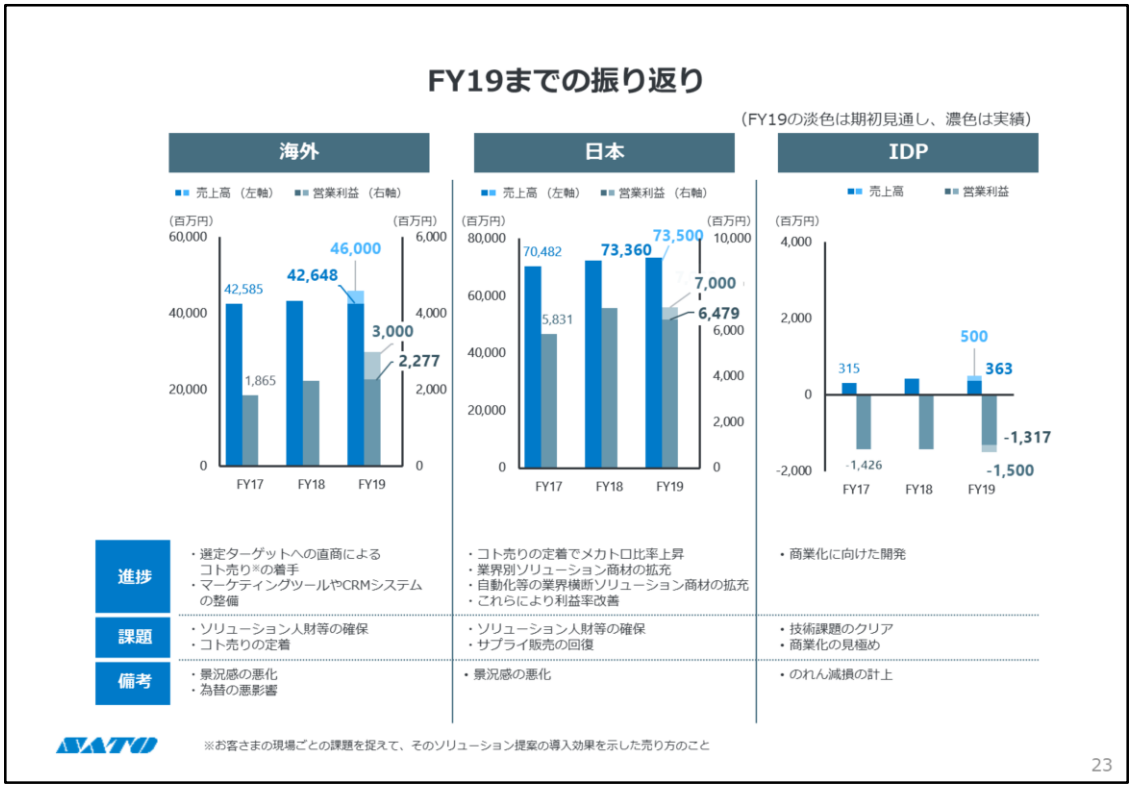
21

●ここからは中期経営計画（2020～2022年度）について説明する

◆振り返りと現状分析

◆中期経営計画FY2020～22

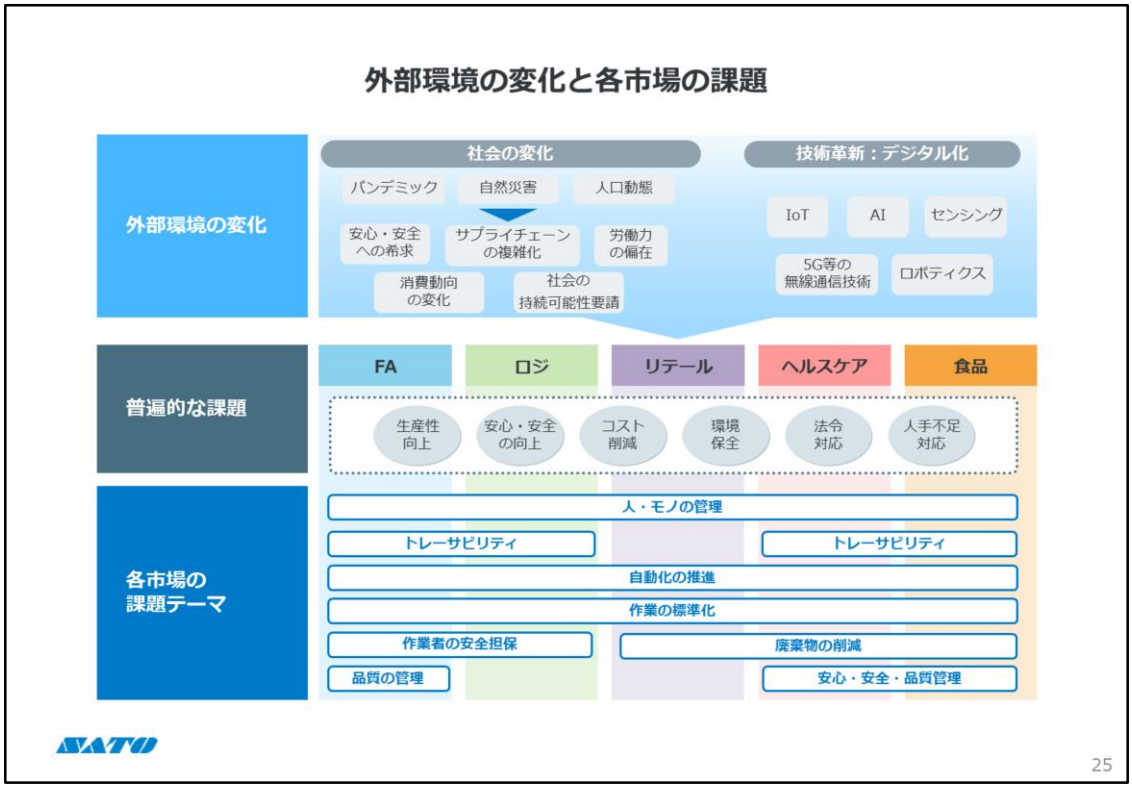
◆サステナビリティ



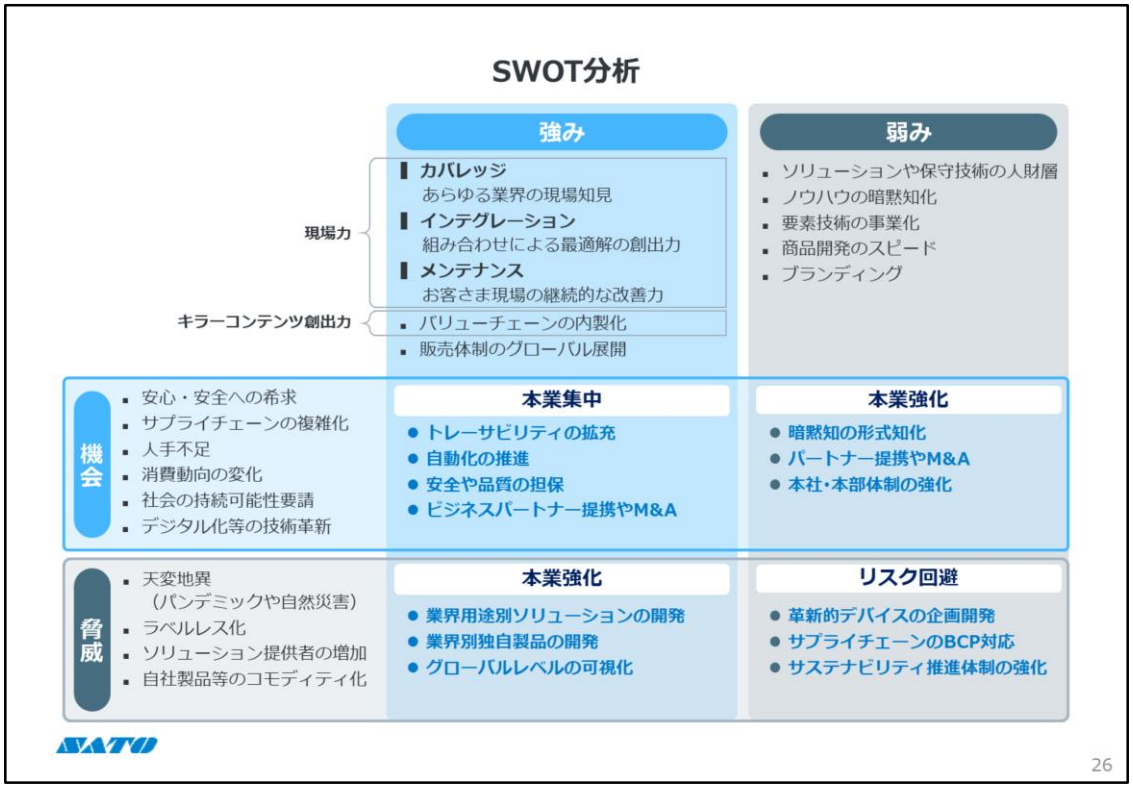

●昨年度まで振り返りに基づき、以下に取り組む
●海外事業：With/Afterコロナの社会・事業変化を踏まえ、改めてエッセンシャルサービスを提供する業界を含むターゲットの見極めを行い、コト売りとパートナーシップ強化をより一層進める
●日本事業：お客さまの変化する課題をしっかり捉えた、最適なソリューション提案をより強化する
●IDP事業：技術課題の解決と商業化の見極めを行う




●サトーグループの目指す姿に向けて、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』を定めた
●スローガンを『Powered On Site』とし、並行してブランディング強化を進めながら、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




●外部環境の変化を踏まえて市場別の普遍的な課題をしっかり捉え、各市場の課題テーマに適応したソリューションサービスを提供する




●機会と強みを捉えて本業に集中していくことを、戦略の中心に据える
●「本業強化」と「リスク回避」を同時に講じていくことも中計の骨子となる

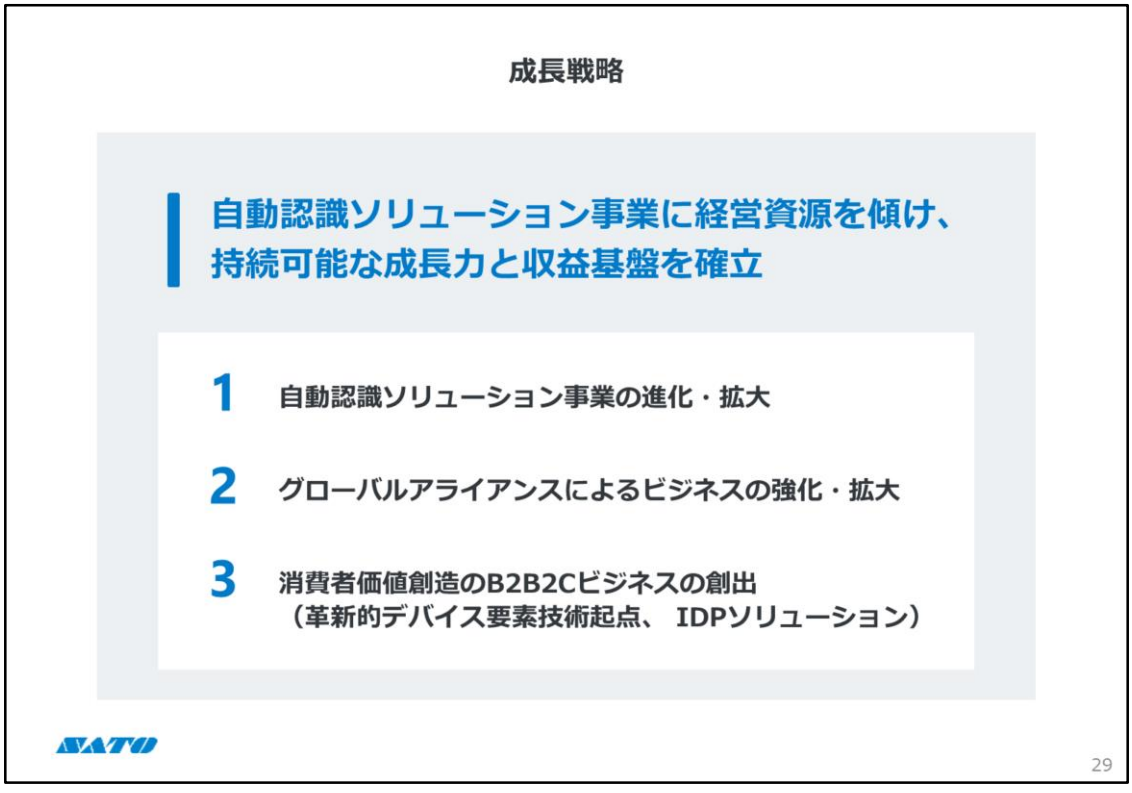



●With/Afterコロナの事業インパクトの分析内容を踏まえて、市場別の施策の実行につなげていく

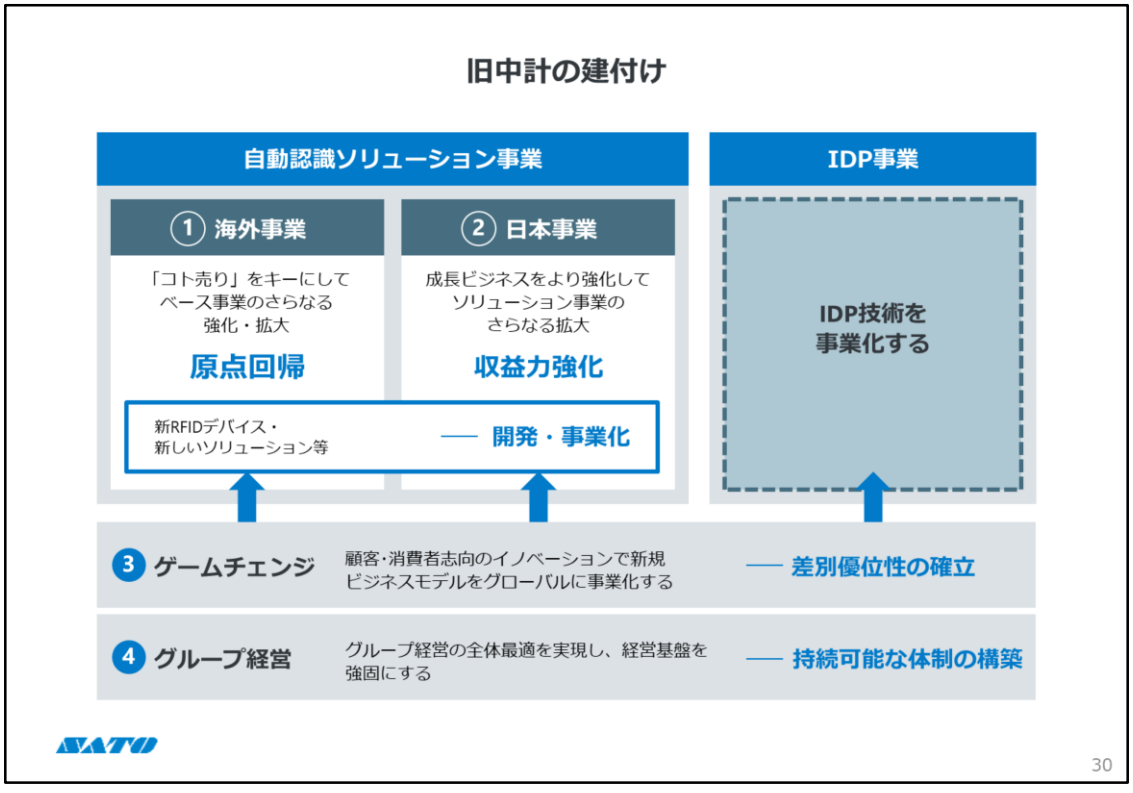
◆振り返りと現状分析

**◆中期経営計画FY2020～22**

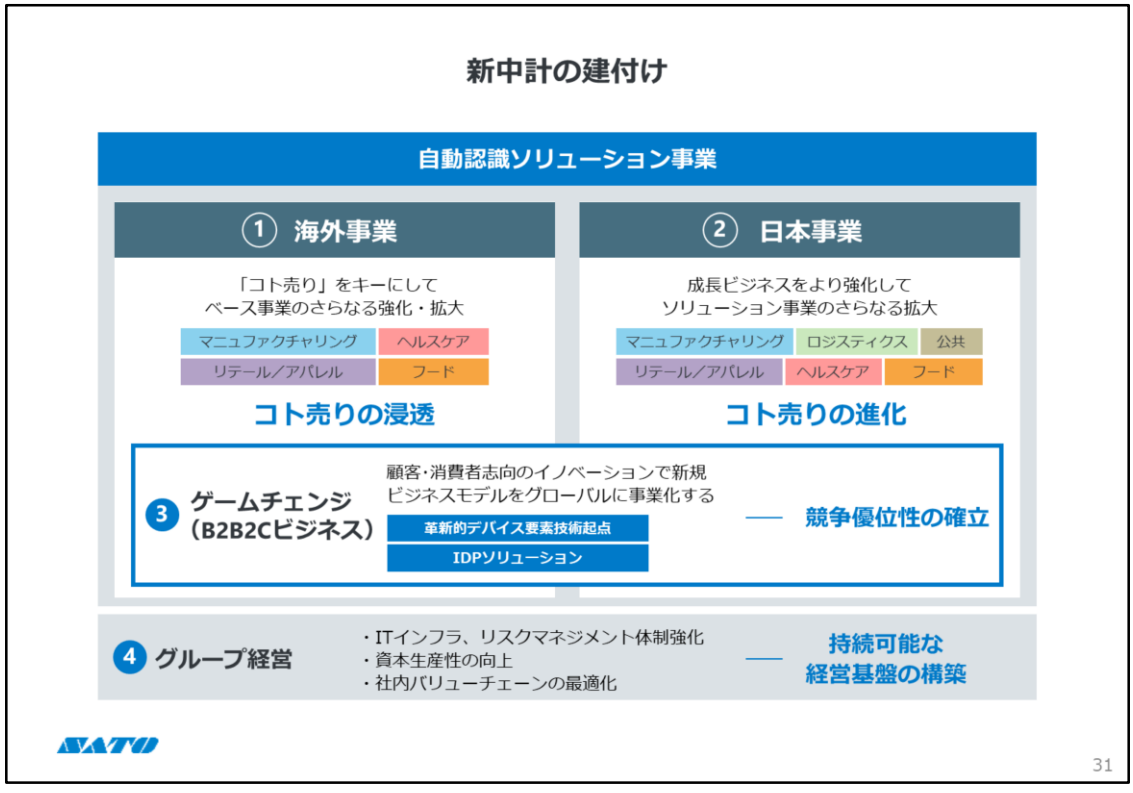
◆サステナビリティ



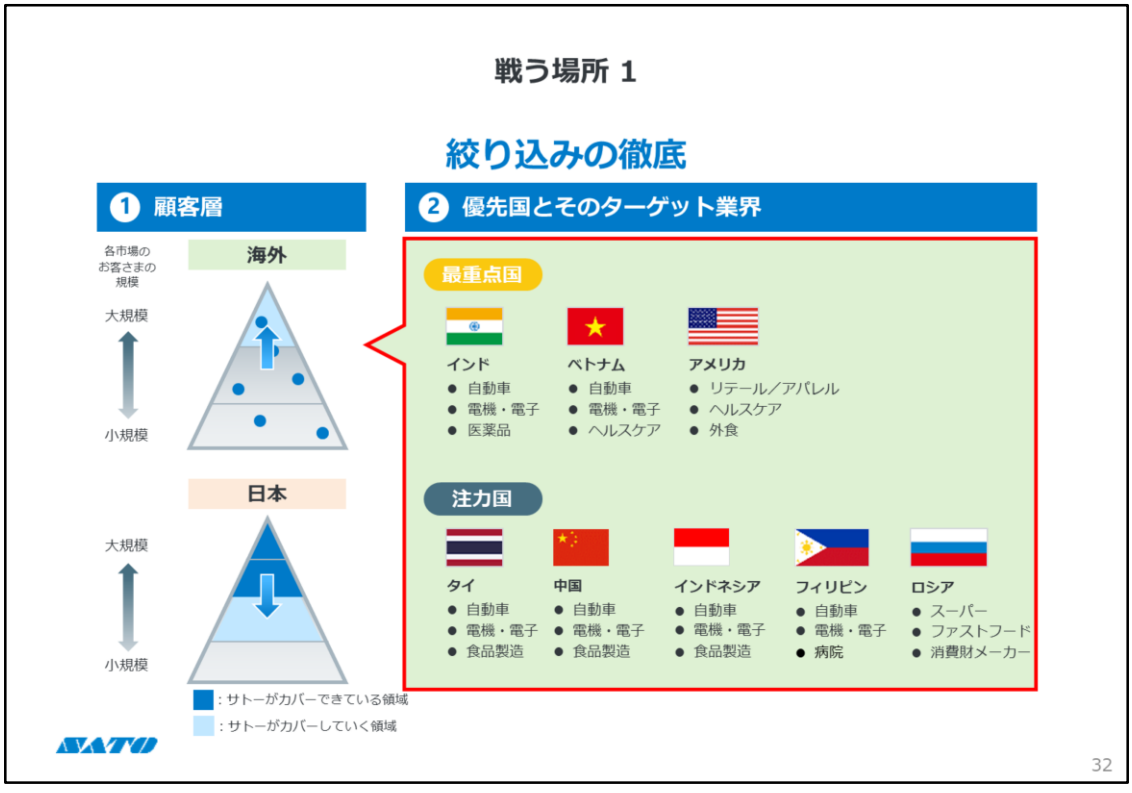

● 1 ：本業に集中すること自体が、成長戦略の本丸である
● 2 ：本業をより拡大するために、アライアンスやパートナーシップを強化する
● 3 ：成長ドライバーとして、本業との親和性を持った新しいビジネスを育てていく




●旧中計の建付けでは、事業セグメントは自動認識ソリューション事業とIDP事業の2構成だった。今後は本業である自動認識ソリューション事業に集中し、親和性の高い新ビジネスを成長ドライバーとする



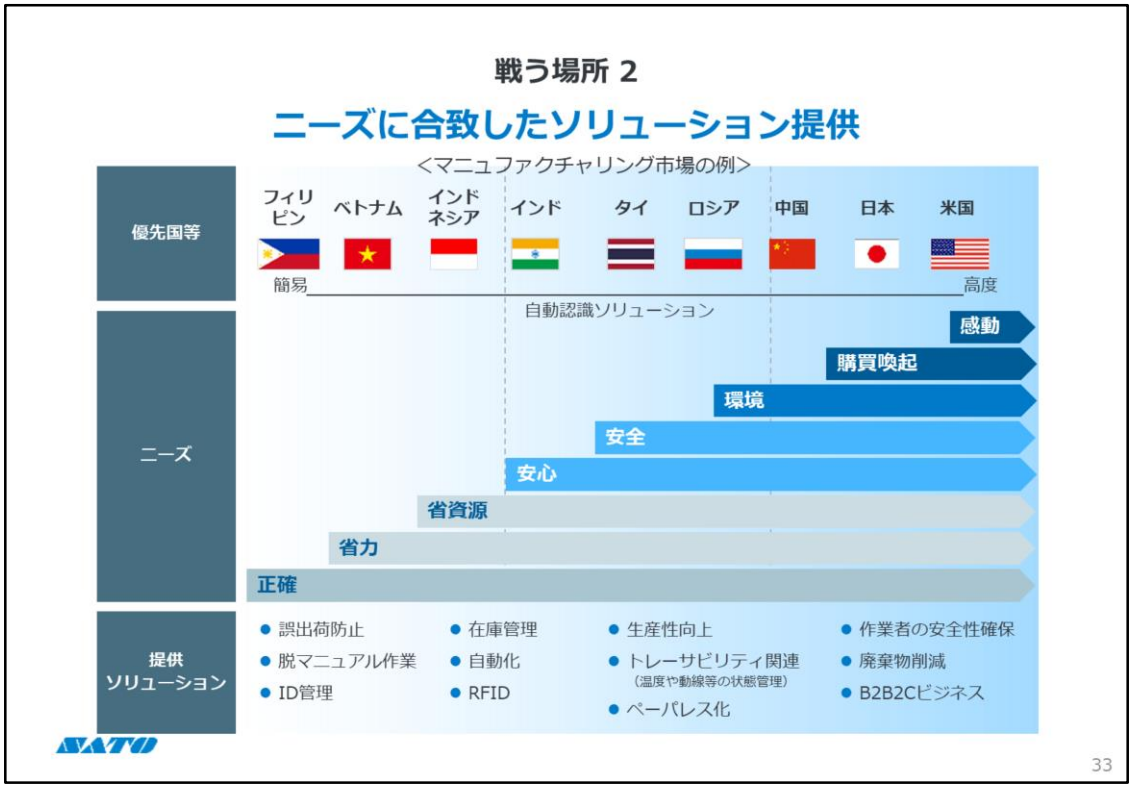

●われわれの強みである「コト売り」を海外および日本事業において展開する
●ゲームチェンジにはB2B2Cビジネスを据えて、革新的デバイスの要素技術起点のビジネス構築とIDPソリューションビジネスを軸に成長ドライバーとする
●グループ経営はSWOTスライド記載の通り、リスク対策を講じて持続可能な経営基盤の構築につなげる



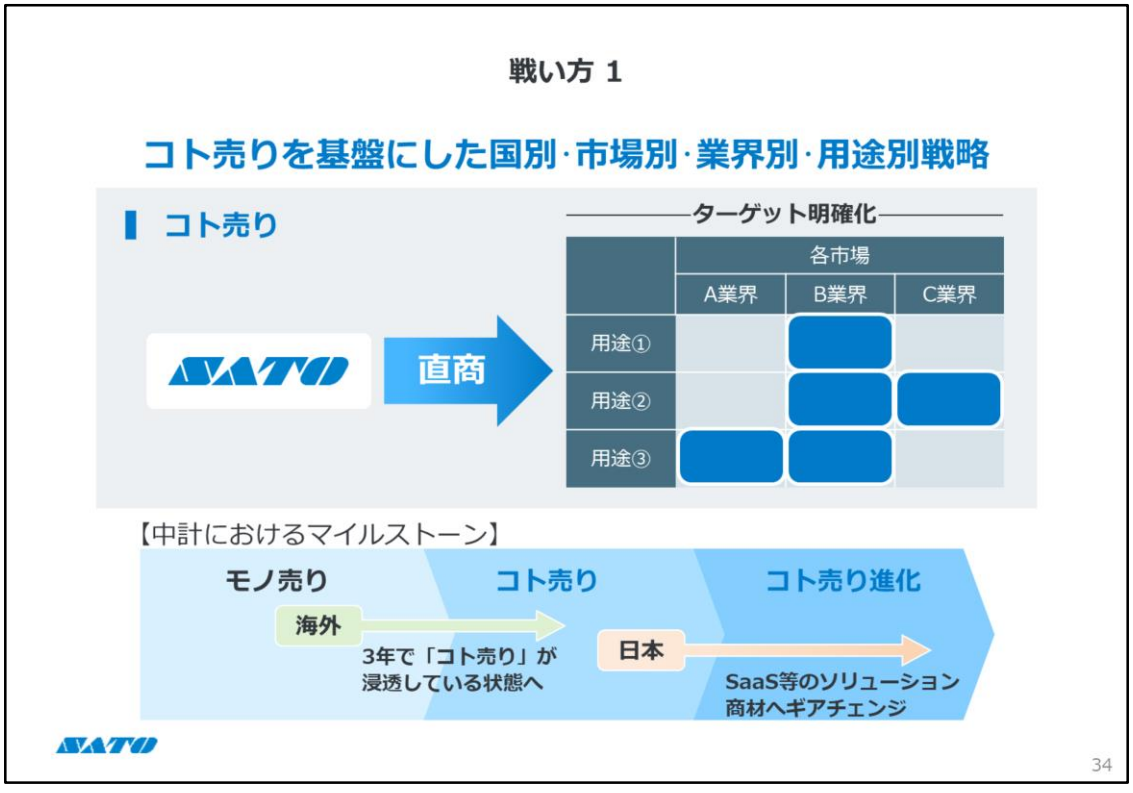

●戦う場所を徹底的に絞り込んだ

●海外は図のピラミッドの通り、従来の市場・業界展開が不均一な状態から、上位層を中心に直商をベースとした営業活動を強化する

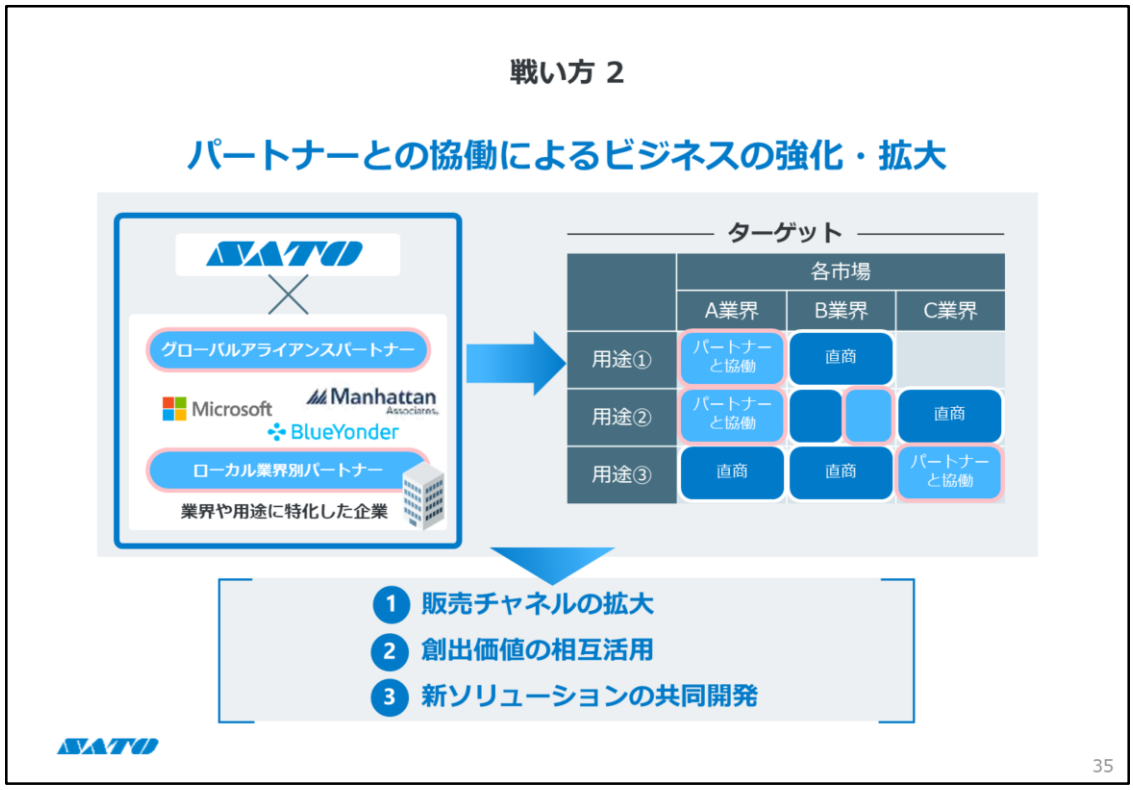
●日本は地域パートナーとの協働によって中間層への営業強化を図り、県・エリア別のシェアを高める




●図は事業展開している国ごとの実態を示している。国別の経済・市場ニーズに適応するソリューションを提供していく



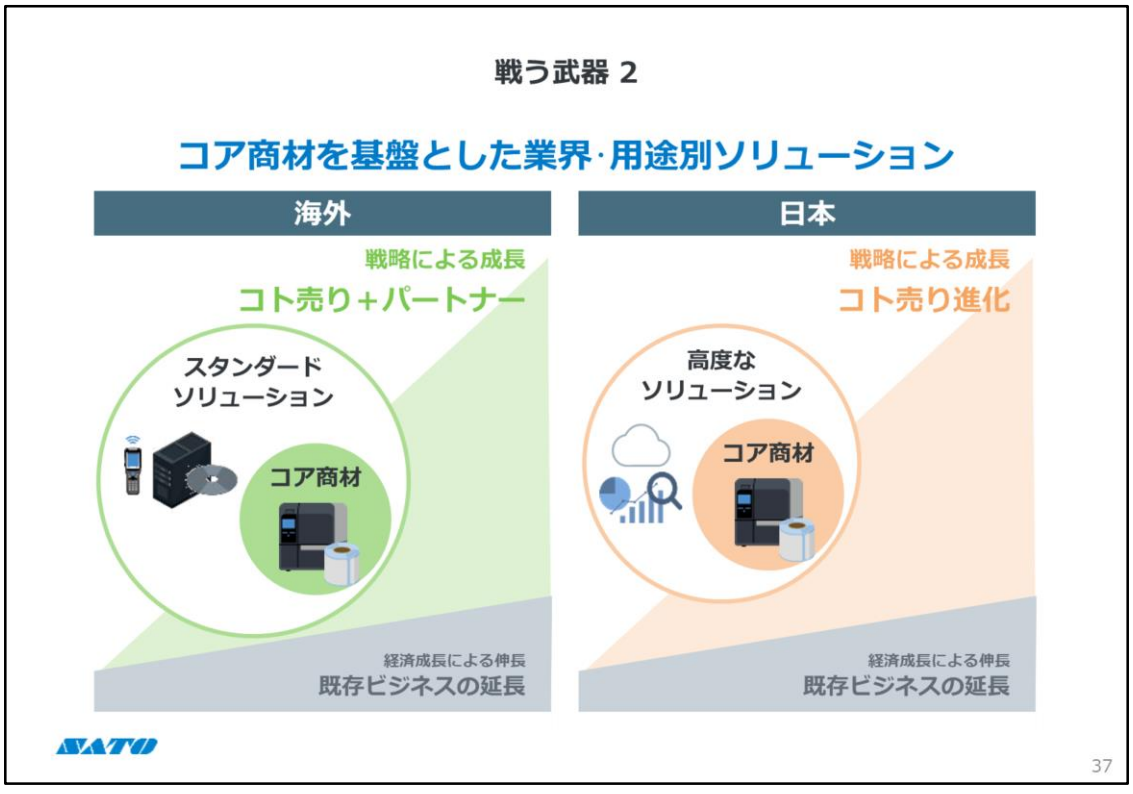

●コト売りをベースにして、国・市場・業界・用途別の戦略を具体的に展開する
●直商によるコト売りを広げ、市場ごとのカバレッジを高める
●海外は、3年でコト売りが浸透している状態にし、日本は、SaaS等の高度なソリューション商材へギアチェンジさせる



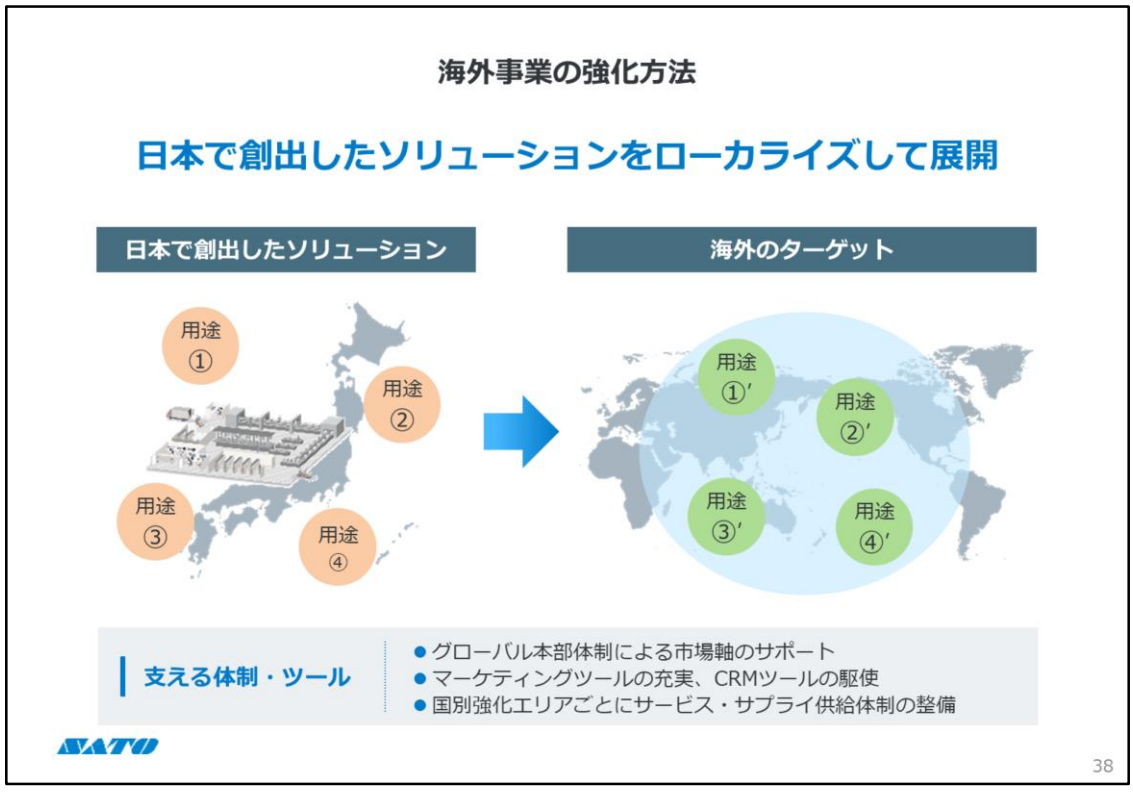

●コト売りによる直商効果を増大させるため、パートナーとの協働によるビジネスの強化・拡大を進める
●販売チャンネルの拡大や創出ソリューションの相互販売や新しいソリューションの共同開発を推進している



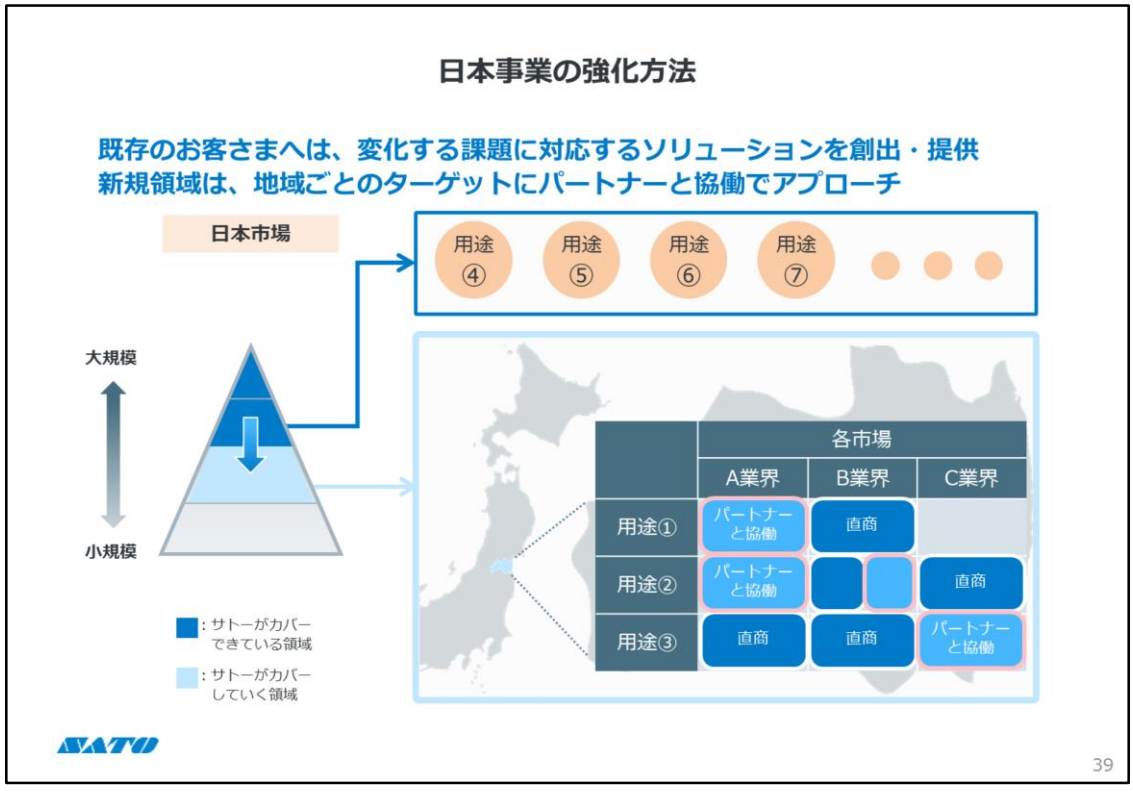

●自社製品のプリンターおよびサプライを販売することで、競争力の基盤を支える
●無線通信や先進技術を取り入れたデバイスをコア商材の重要要素として加える



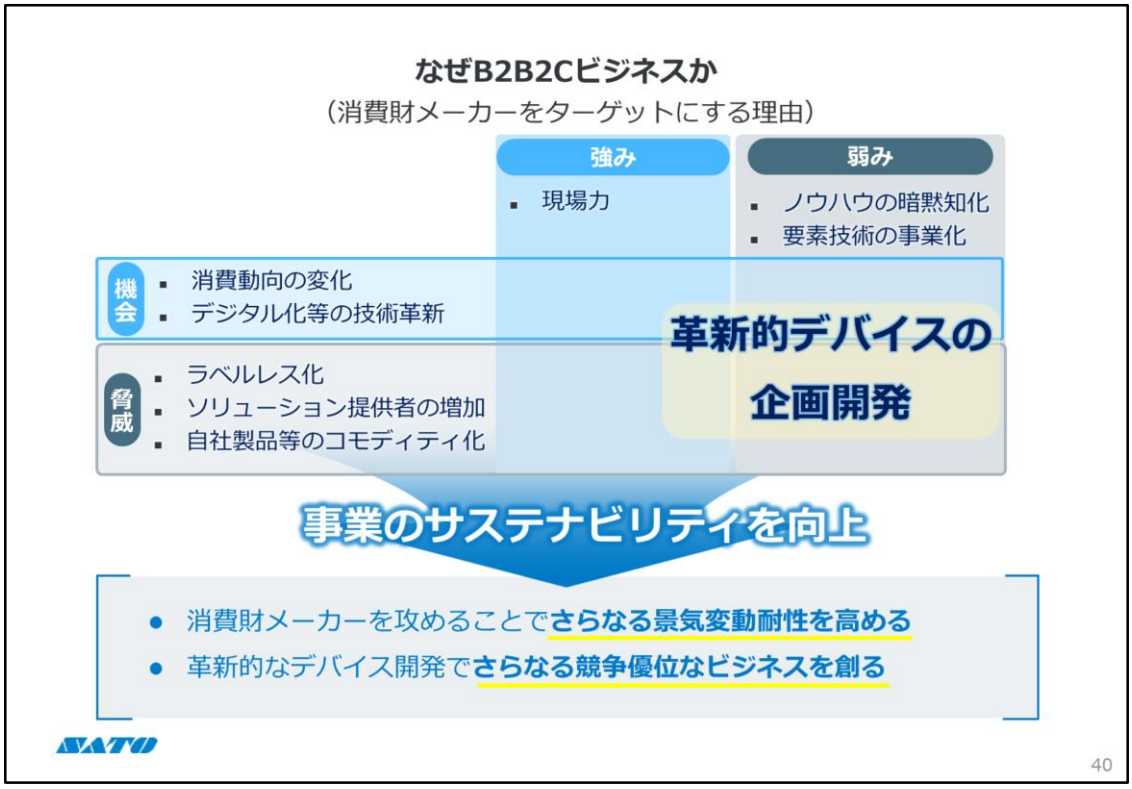

●コア商材を基盤として、業界・用途別のソリューションサービスを提供する
●基本として海外はコト売りとアライアンスによってコア商材を中心にしたスタンダードなソリューションを展開し、日本ではコト売りを進化させた高度なソリューション強化を図る



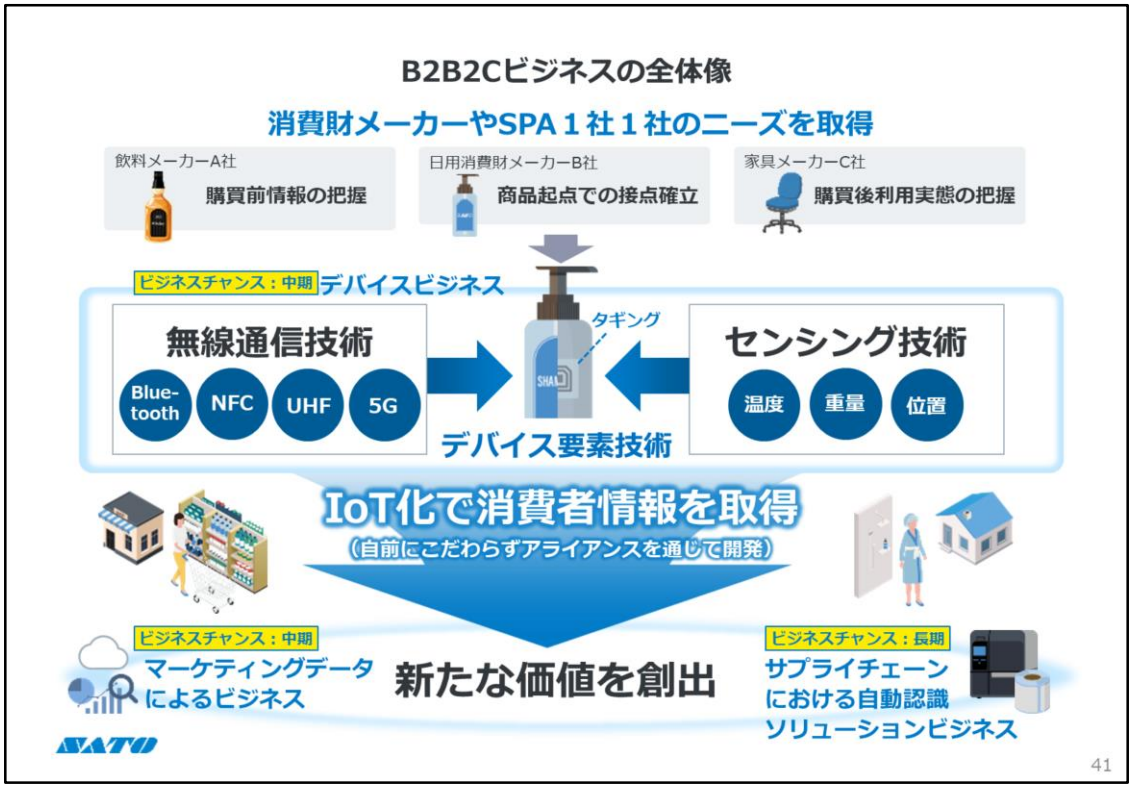

●海外事業の強化の基本方法は、日本で創出したソリューションをローカライズして展開する
●海外の特定地域のソリューションを、日本や他の地域へ展開も当然ある
●現在、グローバル本部からのサポート、各種ツールの提供、保守サービスやサプライの供給体制整備の3点を実行している




●日本事業の強化の基本方法は、既存のお客さまの変化する課題に引き続き対応するソリューションを創出・提供し続ける
●未開拓の中間層の新規領域については、地域ごとに定めたターゲットに長けたパートナーと協働してお客さまへアプローチする




●B2B2Cビジネスを成長ドライバーとする理由は、ブランドオーナーの全く新しいマーケティングへの期待が高まっていることにある
●機会を捉え、脅威となる変化に対応していくためにも、消費財メーカーに積極的にアプローチすることで、景気変動耐性をさらに高める
●革新的なデバイスの企画開発に携わることで、さらなる競争優位性の高いビジネスを創出していきたい




●消費財メーカー（ブランドオーナー）の革新的なマーケティング戦略を通じて、デバイス要素技術である無線通信技術とセンシング技術を組み合わた「デバイス」を企画開発する
●このデバイスを起点として、製造段階からサプライチェーンのシーンごとでビジネスを創造していく
●家電や電子機器はIoTに「つながる」が、当社はネットワークにつながらないモノや人をIoTに「つなげる」ことで新たなビジネスを創造していく

◆振り返りと現状分析

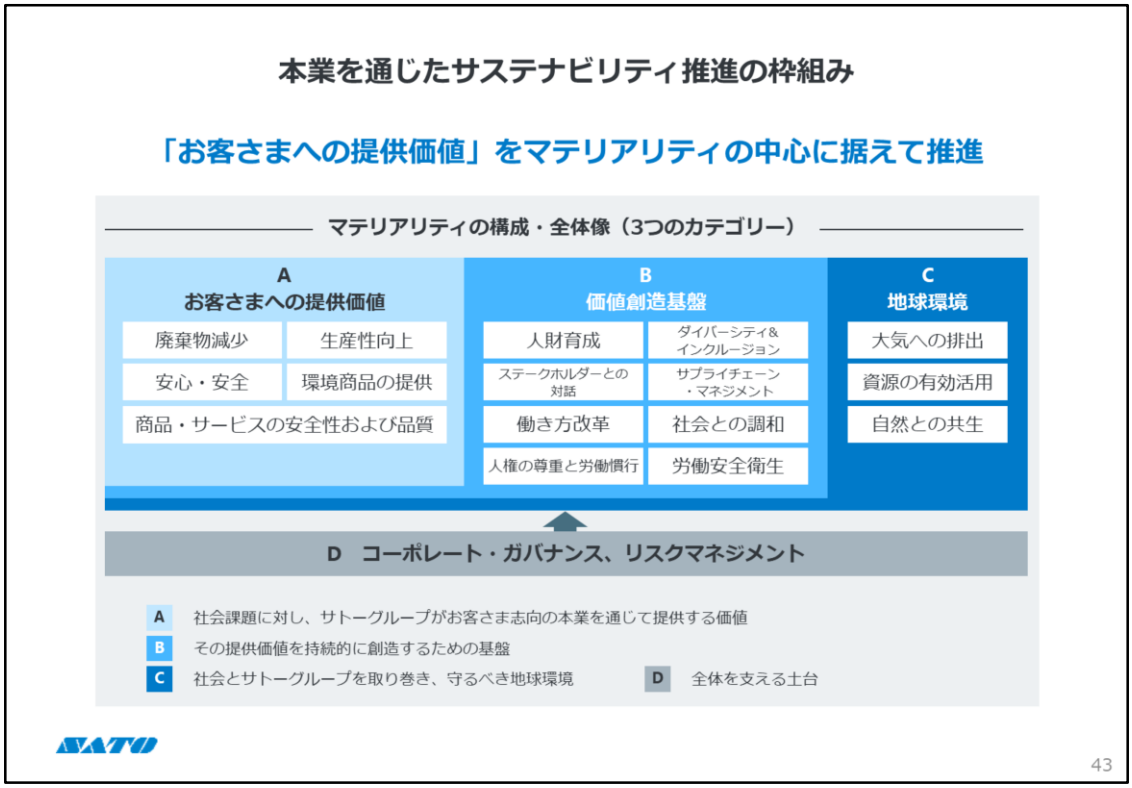
◆中期経営計画FY2020～22

◆サステナビリティ

SATO

42

●サステナビリティの取り組みについて簡単に説明する




●マテリアリティを３つのカテゴリーに分け、お客さまへの提供価値を中心に据えて推進する

## 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<br>（マテリアリティ例） | サトーの本業<br>（次スライド以降の事例） | サステナビリティ推進 |
|---|---|---|
| 廃棄物減少 | ● 需要予測の適正化<br>● 売れ残りの回避 | ● 循環型社会 |
| 生産性向上 | ● オペレーションの最適化<br>● 手作業の自動化 | ● 効率的な働き方 |
| 安心・安全 | ● 医療過誤の防止<br>● 食中毒の防止 | ● 医療崩壊の回避<br>● 健康な食生活 |
| 環境商品の提供 | ● CO2排出の削減 | ● 気候変動の抑制 |

SATO

44

●お客さまへの提供価値については本業を通じて取り組み、サステナビリティ推進への貢献をモニターする

## 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



SATO

45

●市場・業界別戦略に紐付けてサステナビリティを推進する
事例
①廃棄物減少の支援：在庫最適化のソリューションによる廃棄物の削減や、値引きシール使用によるフードロス削減効果をモニター
②生産性向上の支援：生産現場や物流現場の最適化ソリューションによる省力化効果をモニター

## 本業を通じたサステナビリティ推進の事例 2

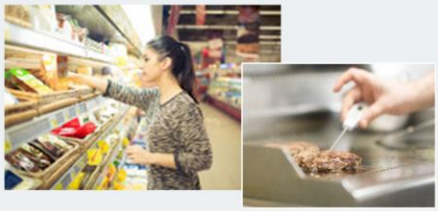
### 安心・安全の提供

[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

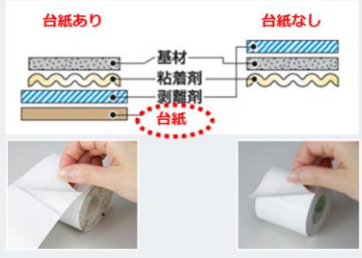
[食品売り場]

- 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

SATO

46

事例
③安心・安全の提供：医療現場や食品売り場の安心・安全ソリューションを提供する中で、それぞれの効果を換算してモニター
④環境商品の提供：ラベル使用時にゴミとなる台紙をなくすことで、ゴミを焼却するときのCO2排出削減に貢献する。また、FSC認証（適切に管理された森林から伐採した木で作られた紙材料調達）による材料調達の推進により、環境保全の効果をモニター
●まずは、お客さまへの提供価値のマテリアリティに沿って、本業を通じて提供する商品やソリューションサービスでサステナビリティの取り組みを推進する

# Appendix

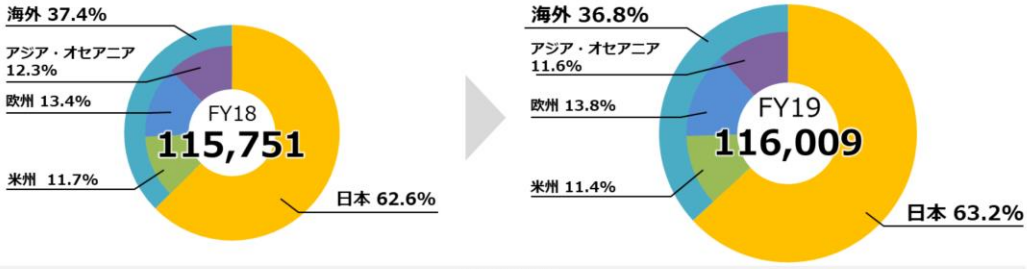
補足資料　P.48～P.64

用語集　P.65～P.68

# 地域別売上高及び営業利益構成比

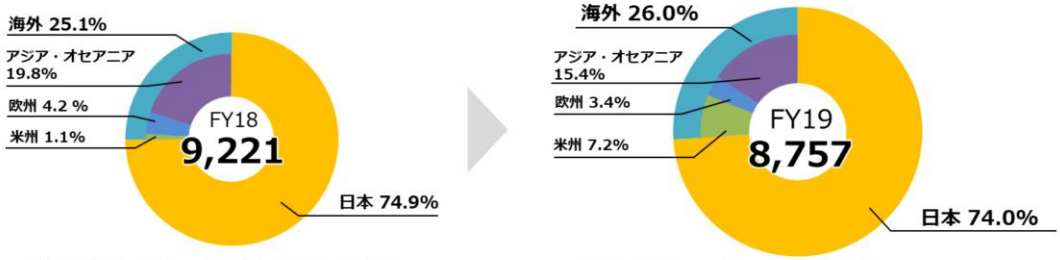
（単位：百万円）

## 売上高




## 営業利益

*割合は消去を除く



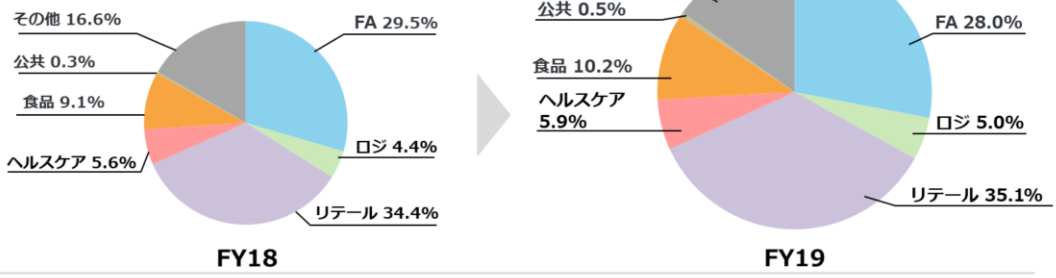

営業利益率：**日本：9.6%、海外：5.2%**

営業利益率：**日本：8.8%、海外：5.3%**

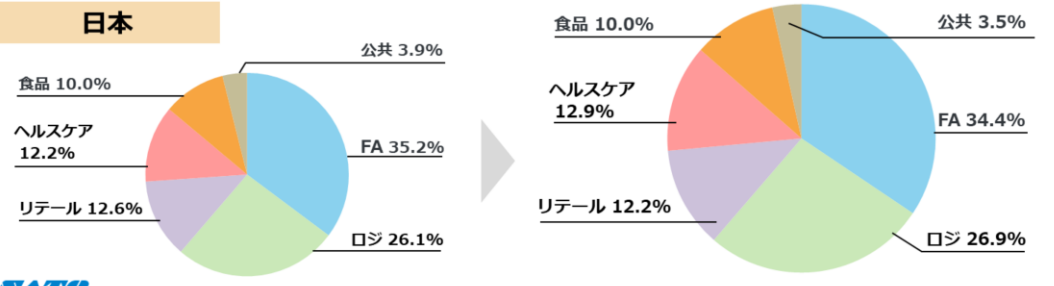
# 市場別売上高構成

## 海外

*主な販社。工場・プライマリー専業会社は除く



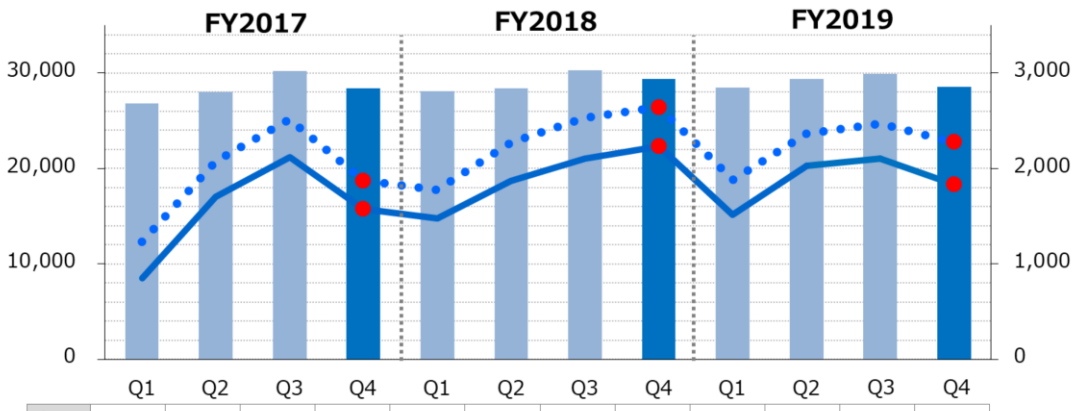

## 日本



## 連結

### 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）




| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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% |

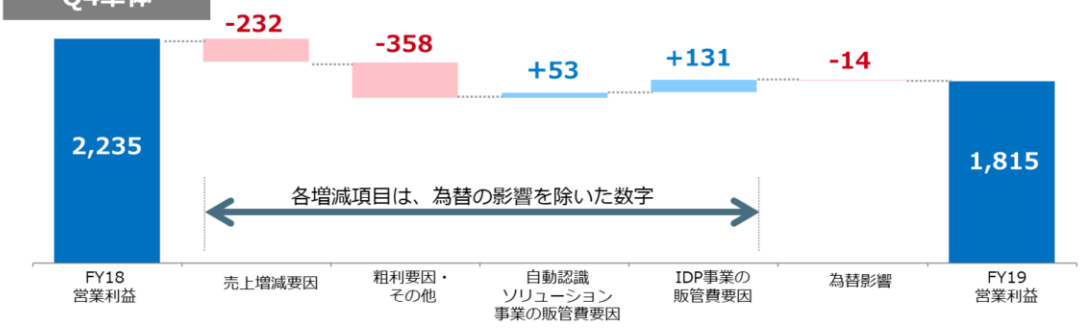
50

連結

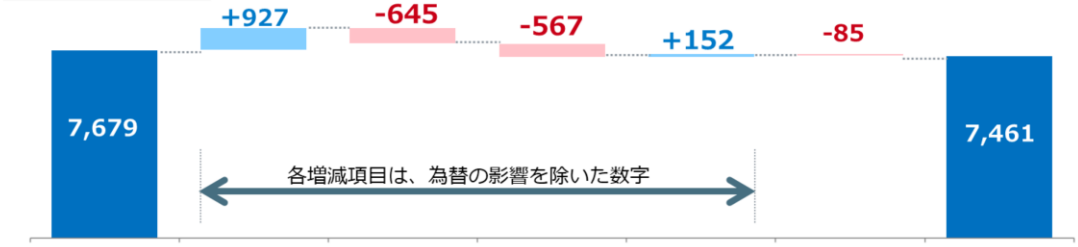
## 営業利益前年との比較

（単位：百万円）

Q4単体




通期

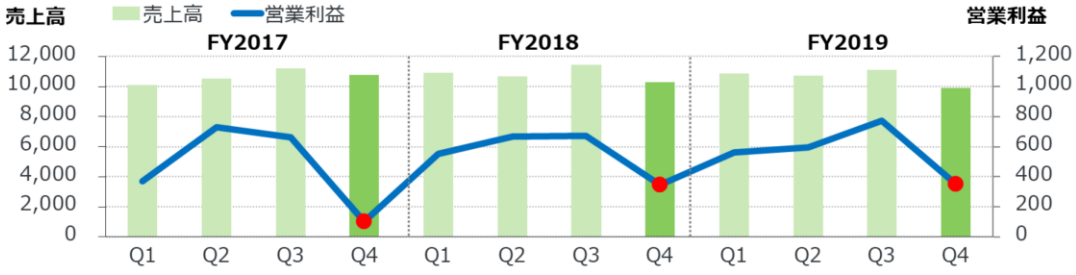



51

## 自動認識ソリューション事業（海外）

### 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

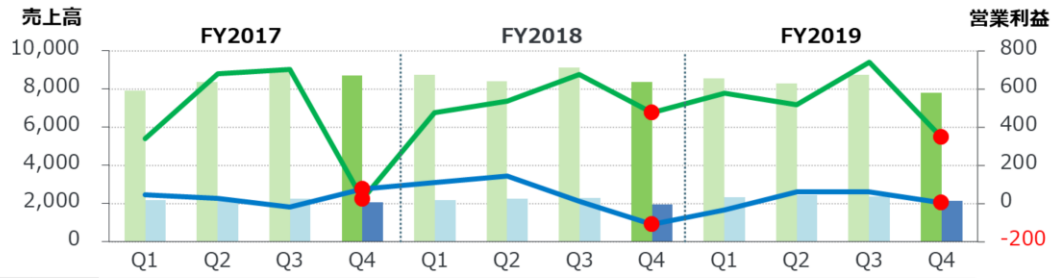



| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 10,087 | 10,517 | 11,224 | 10,755 | 10,910 | 10,686 | 11,419 | 10,298 | 10,867 | 10,739 | 11,118 | 9,922 |
| 前年比 | 102.5% | 115.4% | 112.9% | 107.2% | 108.2% | 101.6% | 101.7% | 95.8% | 99.6% | 100.5% | 97.4% | 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% |

## 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）



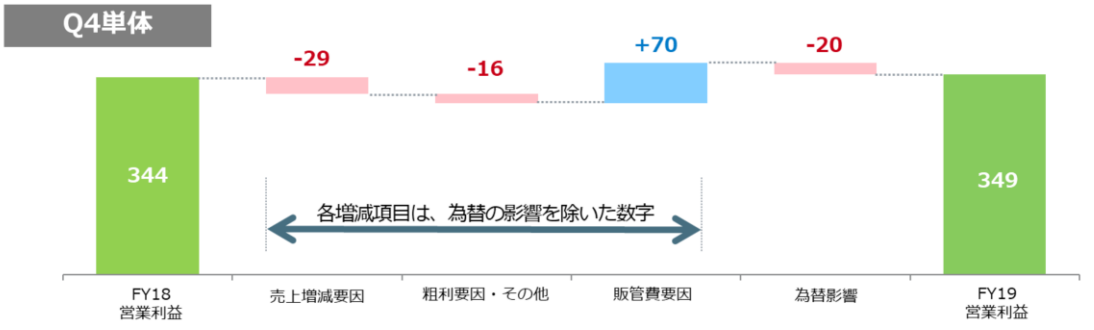

| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ベース | 売上高 | 7,925 | 8,356 | 8,987 | 8,696 | 8,730 | 8,421 | 9,118 | 8,359 | 8,539 | 8,286 | 8,758 | 7,794 |
| | 前年比 | 100.4% | 114.1% | 110.8% | 107.6% | 110.2% | 100.8% | 101.5% | 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% | - |

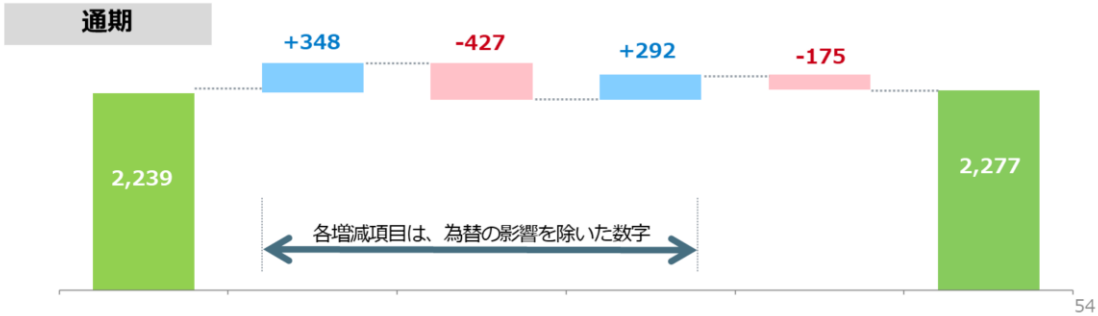
53

## 自動認識ソリューション事業（海外）

### 営業利益前年との比較

（単位：百万円）



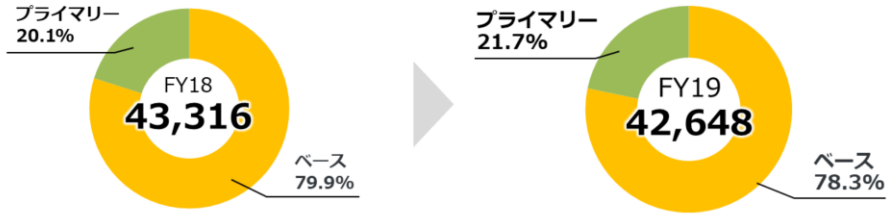




54

# 事業別売上高及び営業利益構成比

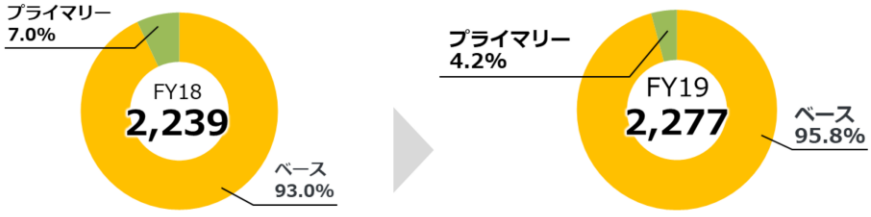
（単位：百万円）

## 売上高




## 営業利益

*割合は消去を除く



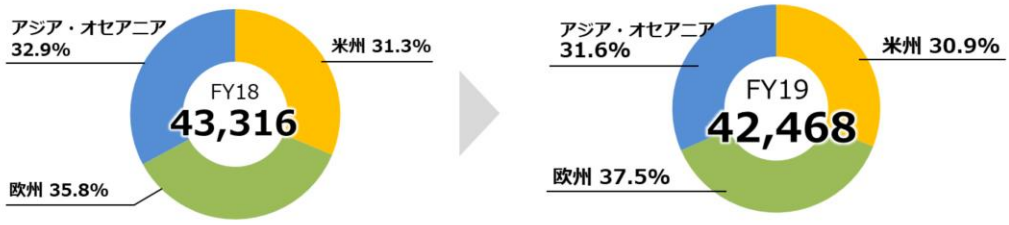

営業利益率：**ベース：6.3%、プライマリー：1.9%**

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

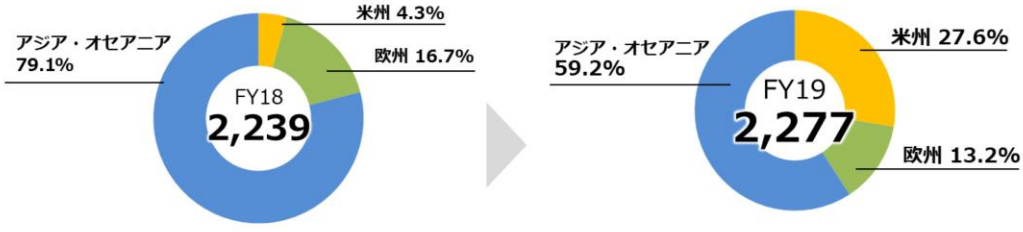
（単位：百万円）

## 売上高




## 営業利益

*割合は消去を除く

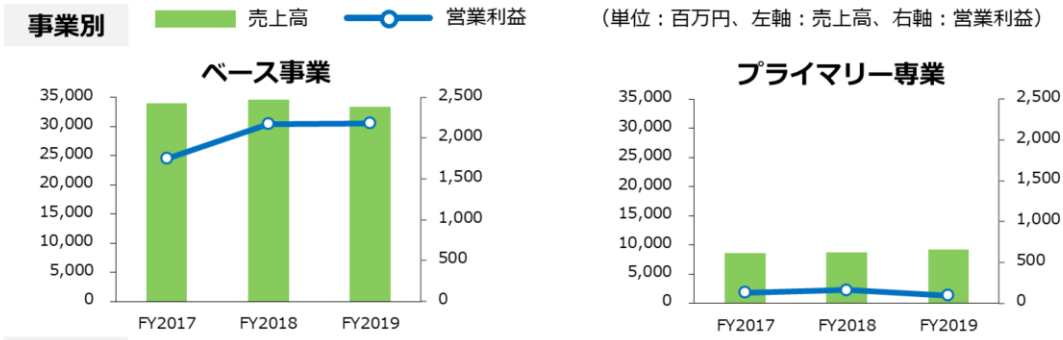



営業利益率：**米州：0.7%、欧州：2.5%、アジア・オセアニア：13.0%**

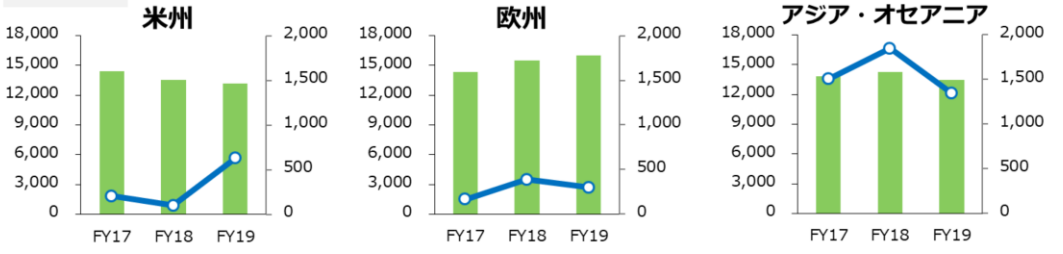
営業利益率：**米州：4.8%、欧州：1.9%、アジア・オセアニア：10.0%**

# 事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

## 事業別



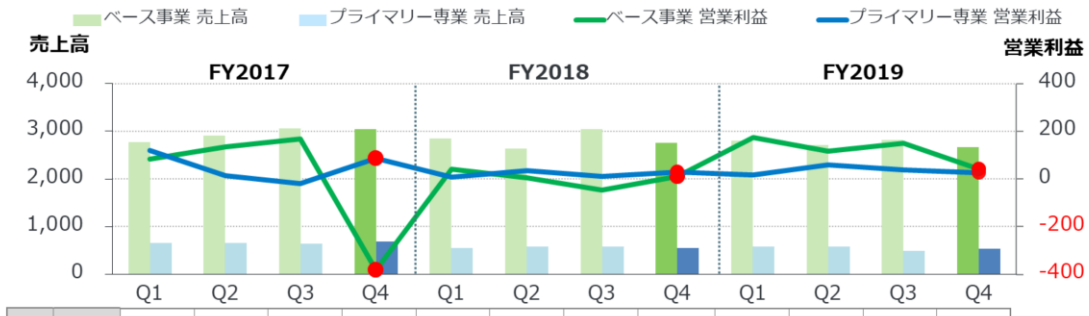

## 地域別



## 自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

### 米州 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



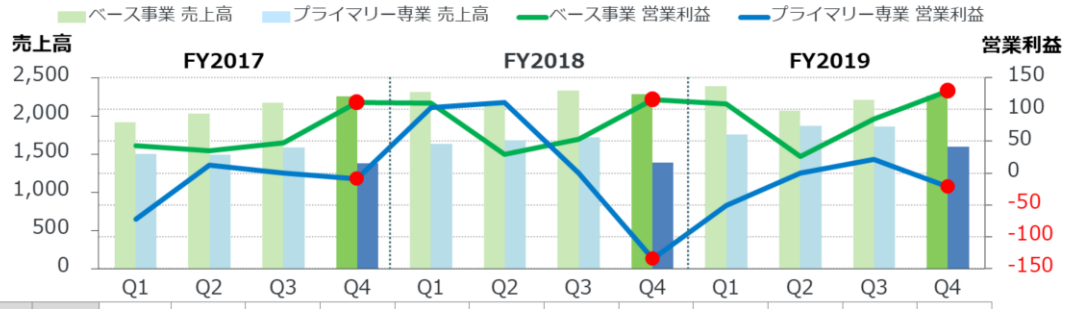

| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ベース | 売上高 | 2,778 | 2,901 | 3,063 | 3,040 | 2,854 | 2,640 | 3,043 | 2,753 | 2,797 | 2,714 | 2,811 | 2,664 |
| | 前年比 | 93.2% | 108.9% | 107.9% | 108.5% | 102.7% | 91.0% | 99.4% | 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% |

58

## 自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

### 欧州　売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

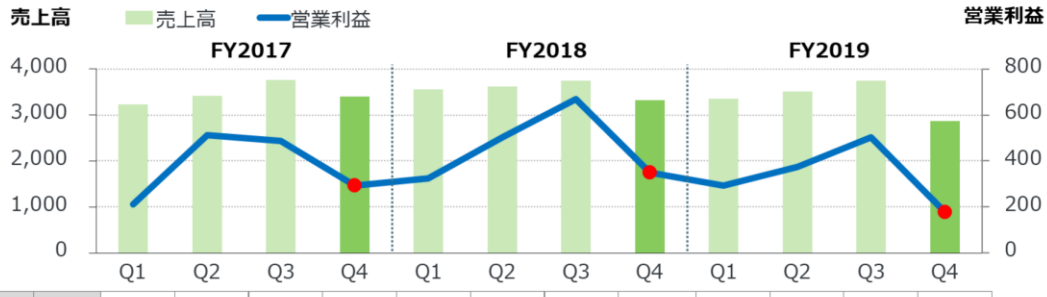



| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ベース | 売上高 | 1,917 | 2,031 | 2,166 | 2,252 | 2,315 | 2,160 | 2,330 | 2,279 | 2,386 | 2,066 | 2,205 | 2,264 |
| | 前年比 | 110.0% | 124.5% | 113.6% | 111.3% | 120.8% | 106.3% | 107.6% | 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% | - |

## 自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

# アジア・オセアニア　売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

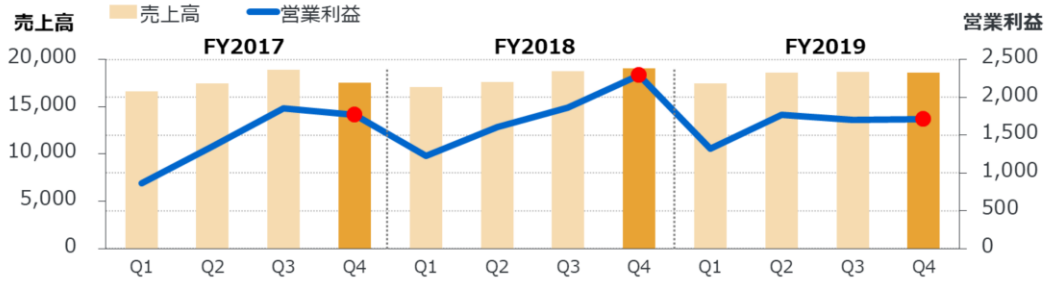



| | | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ベース | 売上高 | 3,229 | 3,422 | 3,757 | 3,403 | 3,560 | 3,620 | 3,743 | 3,326 | 3,355 | 3,504 | 3,740 | 2,865 |
| | 前年比 | 101.8% | 113.1% | 111.6% | 104.6% | 110.3% | 105.8% | 99.6% | 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% |

## 自動認識ソリューション事業（日本）

### 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

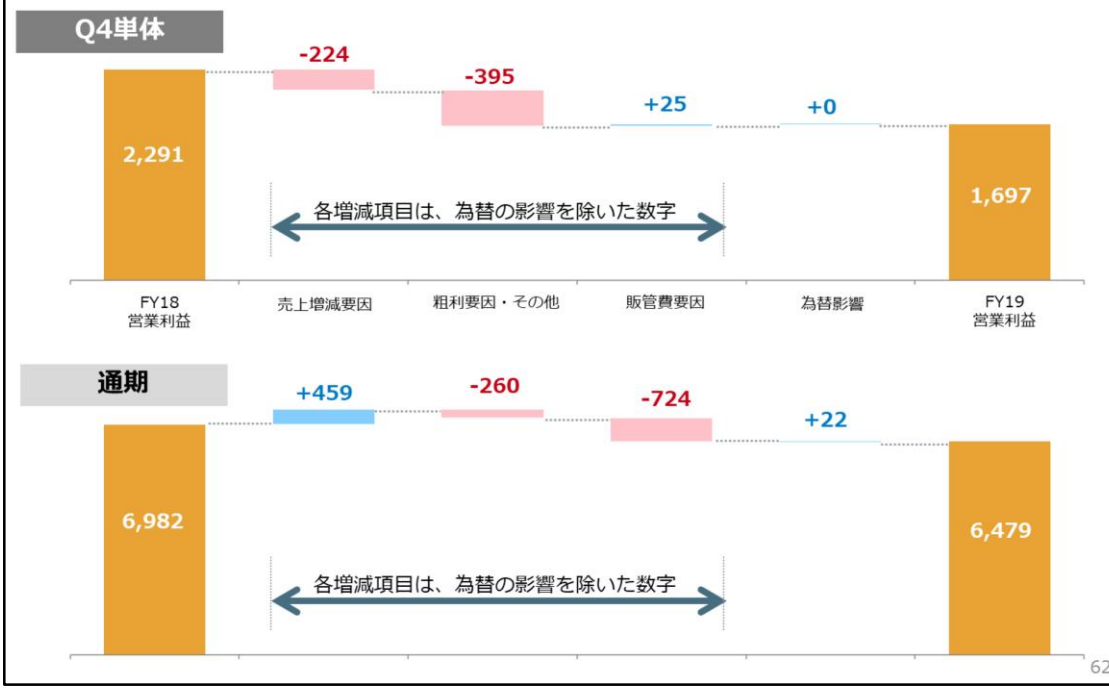



| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 16,630 | 17,428 | 18,912 | 17,511 | 17,081 | 17,579 | 18,736 | 19,037 | 17,495 | 18,578 | 18,709 | 18,578 |
| 前年比 | 107.5% | 105.0% | 106.9% | 100.0% | 102.7% | 100.9% | 99.1% | 108.7% | 102.4% | 105.7% | 99.9% | 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% |

## 自動認識ソリューション事業（日本）

### 営業利益前年との比較

（単位：百万円）

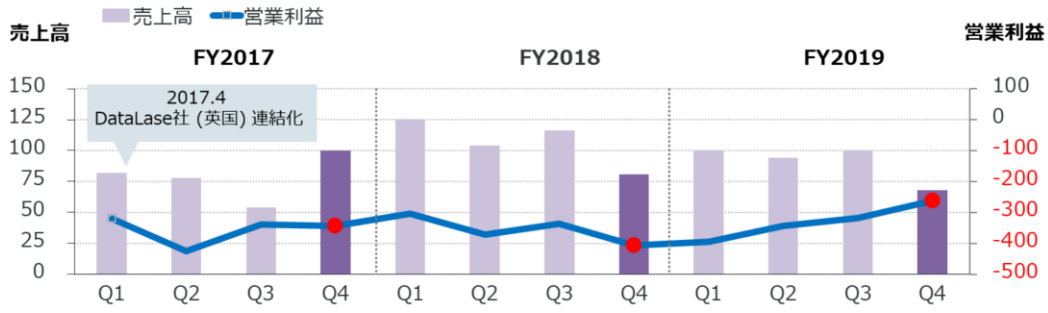



62

## IDP事業

# 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



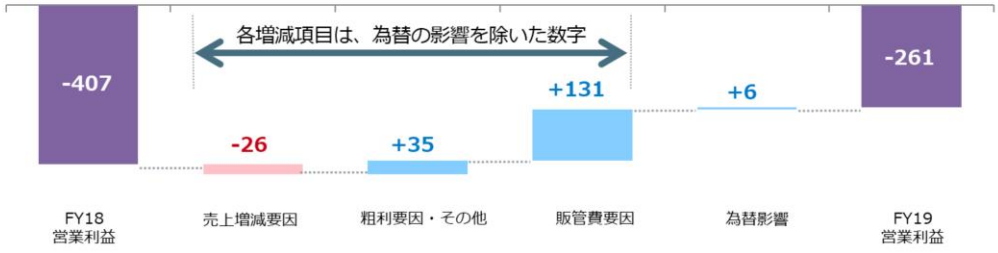

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 売上高 | 82 | 78 | 54 | 100 | 125 | 104 | 116 | 81 | 100 | 94 | 100 | 68 |
| 前年比 | 413.1% | 269.3% | 194.5% | 673.2% | 153.2% | 134.0% | 211.3% | 81.1% | 80.0% | 90.0% | 86.2% | 84.5% |
| 営業利益 | -319 | -425 | -338 | -342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

## IDP事業

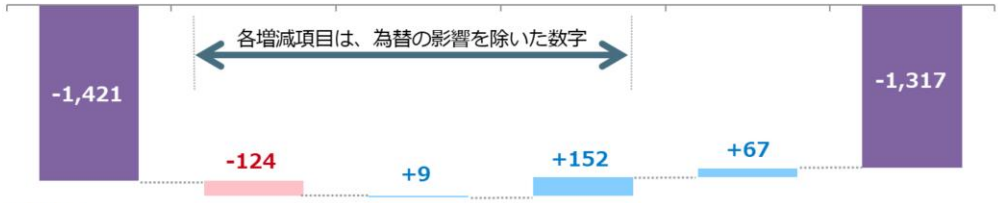
### 営業利益前年との比較

（単位：百万円）

**Q4単体**




**通期**




SATO

64

# 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（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、情報を最適な形で紐づけするタギング（含むLabeling）を提供するサトーグループのビジネスモデル。<br>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x業界x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。<br>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<br>（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。<br>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<br>（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<br>（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。 |
| | **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。 |

SATO
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