

2024 年 3 月期 第 1 四半期 決算説明会 質疑応答の主な内容

1. Q1 実績の社内計画比とのギャップと、その背景は

- 営業利益で、ロシアを除く海外事業が約 6 億円、ロシア子会社が約 6 億円、それぞれ計画を上回った。一方で、日本事業が約 4 億円計画を下回った
- ロシアを除く海外は、欧米で一過性のコスト減もあった
- 欧米を中心に景気後退の影響を受けたものの、同業他社と比較して、コト売り*によって収益を一定程度維持できている
- 日本事業は、プリンタ販売や輸出粗利の計画未達によるもの

* 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

2. ロシア子会社の 23 年度の計画と競争環境について教えてほしい

- 期初には、営業利益で年間約 10 億円を計画した
- 期初計画では同業他社の供給改善を見込み、21 年度並みの売上・営業利益を見込んでいた。現状は同業他社の状況の改善が想定よりもスローであり、計画以上の実績がでている。引き続き事業の状況を注視していく

3. 米州の営業利益が好調な背景と Q2 以降の継続性は

- 現状、人財採用が難しく、結果として販管費が計画比で抑制された。他にも想定外の販管費の調整（コスト減）がいくつもあった（多くは一過性の要因）。人財採用に関しては、Q2 以降の改善を見込む
- 景気後退の影響を受けて投資に慎重な姿勢をみせるお客さまもいるなど市場環境は良好とはいえない。このような中、コト売りによるソリューション提案で、Q2 を中心にパイプラインは一定程度確保できている。下期に向けては、引き続きパイプラインの積み上げに注力している

4. 欧州の年金バイアウト調整は期初計画に織り込んでいたのか。Q2 以降の継続性は

- 年金バイアウトの調整（コスト減）は期初計画外で発生した。年金バイアウトの完了に伴い発生したもので会計監査人と議論を重ねた結果、当四半期で認識した
- 本調整に関しては Q1 のみで、一過性である

5. スライド #16 の日本事業の収益立て直しについて、期初計画との変化点は

- サプライ商品について、2023 年 10 月 1 日受注分から 15%の価格改定を行うことを決定し、先般对外発表も行った
<参考> <https://www.sato.co.jp/about/news/2023/release/08-02-1.html>

- サプライ商品の同業他社が日本全国に約 13,000 社あって競争環境が厳しく、これまで業界全体として適切な価格改定にいたっていなかった
- 期初計画に織り込んでいなかった原紙メーカーからの値上げ要請もあり、自助努力のみではカバーできないと経営判断し、同業他社と見合うことなく上述の価格改定を行うこととした。不退転の覚悟で徹底して進める
- その他、既に KPI を定めて着手している営業リソース再編や低粗利商品の見直し、販管費コントロールもスピードを上げて進める

6. ロシア子会社の事業は当面継続するという方針か

- 一般消費者を対象に食品や日用品を提供するお客さま向けに事業を行っており、当面は継続を前提としている
- 現状は収益に貢献している。株主価値を毀損しないことを目的にロシア子会社の手元資金内で設備投資を実行して競争力を維持する。適切なリスク・コントロールを基本とする
- ロシアを取り巻く国際情勢の変化を注視している。ロシアでの事業継続が他地域のビジネスにネガティブな影響を与える場合などにおいては、あらゆる選択肢を排除しないで取り扱いを検討する

7. Q2以降の運営方針に、「高成長、高収益分野への注力」とあるが、詳しく教えてほしい

- 非形式主義の方針のもとに現状を疑い、ビジネスのあり方やリソースの配分が適切かを点検している
- 高収益のビジネスもあれば、そうではないビジネスもある。既存 5 市場を業界まで細分化して、その成長性や現状の収益、当社シェアを軸に分析を行っている
- ポテンシャルの高い業界に営業担当を配置し、そうでない業界にはビジネスパートナーを通じた販売に変化させるなど大胆なリソースシフトに既に着手している
- 既存 5 市場に分類されない新市場にもニーズがあることが分かってきたので、ここにもリソースを投入している。また、ニーズが高まりつつあるデジタルサプライチェーン化（サプライチェーンや業界横断でモノの動きを可視化）といった高ポテンシャルな分野にも、リソースを投入していく
- 従業員の評価制度や働き方にも関わるため、経営陣から丁寧に説明して理解を得ながら進めている

(以上)