

2024年 5月 15日

サトーホールディングス株式会社

2024年3月期 決算説明資料

証券コード：6287

**FY23実績
FY24計画**

**FY24-28 中計
日本・海外施策**

**FY23実績
FY24計画**

**FY24-28 中計
日本・海外施策**

決算のポイント

■ FY23通期実績

- 連結業績は、売上・営業利益ともに過去最高を達成
- 売上は海外・日本事業ともに貢献。利益は海外がけん引し、日本は修正計画を達成

■ Q4（1～3月）実績

- 前年同期比は、連結で増収・利益横ばい
利益はプライマリー專業の減益をアジア・オセアニアと日本事業の増益でカバー
 - ✓ 海外ベース事業：増収・増益、海外プライマリー專業：増収・減益、日本事業：売上横ばい・増益
- 計画比の営業利益は、海外事業が上振れ。日本事業は計画線
 - ✓ アジア・オセアニアが計画比で好調に推移

■ FY24業績計画

- 連結：過去最高の売上・営業利益を計画

事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

※カッコ内数値は、除くロシア子会社

※カッコ内数値は、除くロシア子会社

		FY23	FY22	前年比	除く為替	
自動認識 ソリューション事業	売上高	143,446 (127,447)	142,824 (125,157)	+0.4% (+1.8%)	+3.2% (+1.1%)	
	営業利益	9,968 (6,200)	9,748 (6,205)	+2.3% (-0.1%)	+21.4% (+11.2%)	
	海外	売上高	67,931 (51,933)	68,657 (50,990)	-1.1% (+1.8%)	+4.8% (-0.0%)
		営業利益	8,243 (4,475)	7,111 (3,568)	+15.9% (+25.4%)	+42.8% (+46.1%)
	日本	売上高	75,514	74,166	+1.8%	+1.8%
		営業利益	1,724	2,637	-34.6%	-36.2%
連結（消去後）	売上高	143,446 (127,447)	142,824 (125,157)	+0.4% (+1.8%)	+3.2% (+1.1%)	
	営業利益	10,383 (6,615)	8,841 (5,297)	+17.4% (+24.9%)	+38.6% (+38.0%)	

業績

(単位：百万円)

	FY23	FY22	増減	前年比
売上高	143,446 (127,447)	142,824 (125,157)	+621 (+2,290)	+0.4% (+1.8%)
営業利益	10,383 (6,615)	8,841 (5,297)	+1,541 (+1,317)	+17.4% (+24.9%)
営業利益率	7.2% (5.2%)	6.2% (4.2%)	+1.0pt (+1.0pt)	- -
経常利益	8,961 (5,716)	9,068 (5,391)	-106 (+324)	-1.2% (+6.0%)
親会社株主に帰属する 純利益	3,565 (1,578)	4,184 (1,987)	-619 (-409)	-14.8% (-20.6%)
実効税率	25.8%	30.6%	-4.8pt	-
EBITDA※	15,456 (11,165)	13,961 (9,710)	+1,494 (+1,454)	+10.7% (+15.0%)

FY23 通期 為替レート（期中平均）：144.58円/USD, 156.74円/EUR （FY22通期 同為替レート：135.49円/USD, 140.98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+503百万円、営業利益+19百万円（FY23通期ベース）

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
・減価償却 FY23：4,926百万円（4,404百万円）
・のれん償却 FY23：146百万円（146百万円）

FY22：4,855百万円（4,148百万円）
FY22：264百万円（264百万円）



※カッコ内数値は、除くロシア子会社

事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

		FY23 Q4	FY22 Q4	前年比	除く為替	
自動認識 ソリューション事業	売上高	36,031 (32,257)	34,489 (30,748)	+4.5% (+4.9%)	+3.6% (+2.7%)	
	営業利益	2,139 (1,421)	2,039 (1,034)	+4.9% (+37.4%)	+9.0% (+42.9%)	
	海外	売上高	16,725 (12,951)	15,153 (11,411)	+10.4% (+13.5%)	+8.5% (+7.6%)
		営業利益	1,238 (520)	1,445 (440)	-14.3% (+18.2%)	-7.4% (+35.1%)
	日本	売上高	19,305	19,336	-0.2%	-0.2%
		営業利益	901	594	+51.5%	+48.7%
連結（消去後）	売上高	36,031 (32,257)	34,489 (30,748)	+4.5% (+4.9%)	+3.6% (+2.7%)	
	営業利益	2,295 (1,577)	1,760 (755)	+30.4% (2.1倍)	+35.2% (2.2倍)	

※カッコ内数値は、除くロシア子会社

業績

(単位：百万円)

	FY23 Q4
売上高	36,031 (32,257)
営業利益	2,295 (1,577)
営業利益率	6.4% (4.9%)
経常利益	1,194 (709)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	-1,241 (-1,538)
EBITDA ※	3,633 (2,763)

FY22 Q4	増減	前年比
34,489 (30,748)	+1,541 (+1,508)	+4.5% (+4.9%)
1,760 (755)	+535 (+822)	+30.4% (2.1倍)
5.1% (2.5%)	+1.3pt (+2.4pt)	- -
1,391 (863)	-197 (-154)	-14.2% (-17.9%)
-932 (-1,223)	-308 (-314)	- -
2,970 (1,817)	+662 (+945)	+22.3% (+52.0%)

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費
 ・減価償却 FY23 Q4単体： 1,300百万円 (1,148百万円)
 ・のれん償却 FY23 Q4単体： 37百万円 (37百万円)

FY22 Q4単体：1,182百万円 (1,034百万円)
 FY22 Q4単体：27百万円 (27百万円)

※カッコ内数値は、除くロシア子会社

総括

Q4
1～3月

人手不足などを背景とした需要をコト売りで捕捉。欧米の代理店プリンタ在庫調整が一巡したことも奏功して増収
ロシアでの競争環境激化やアルゼンチンでの超インフレ会計適用により減益

(単位：百万円)

	FY23	FY22	増減		
	Q4	Q4		前年比	除く為替
売上高	16,725 (12,951)	15,153 (11,411)	+1,572 (+1,539)	+10.4% (+13.5%)	+8.5% (+7.6%)
粗利額	6,306 (4,949)	5,761 (4,181)	+544 (+768)	+9.5% (+18.4%)	- -
粗利率（外売）	37.7% (38.2%)	38.0% (36.6%)	-0.3pt (+1.6pt)	- -	- -
営業利益	1,238 (520)	1,445 (440)	-207 (+80)	-14.3% (+18.2%)	-7.4% (+35.1%)
営業利益率	7.4% (4.0%)	9.5% (3.9%)	-2.1pt (+0.2pt)	- -	- -

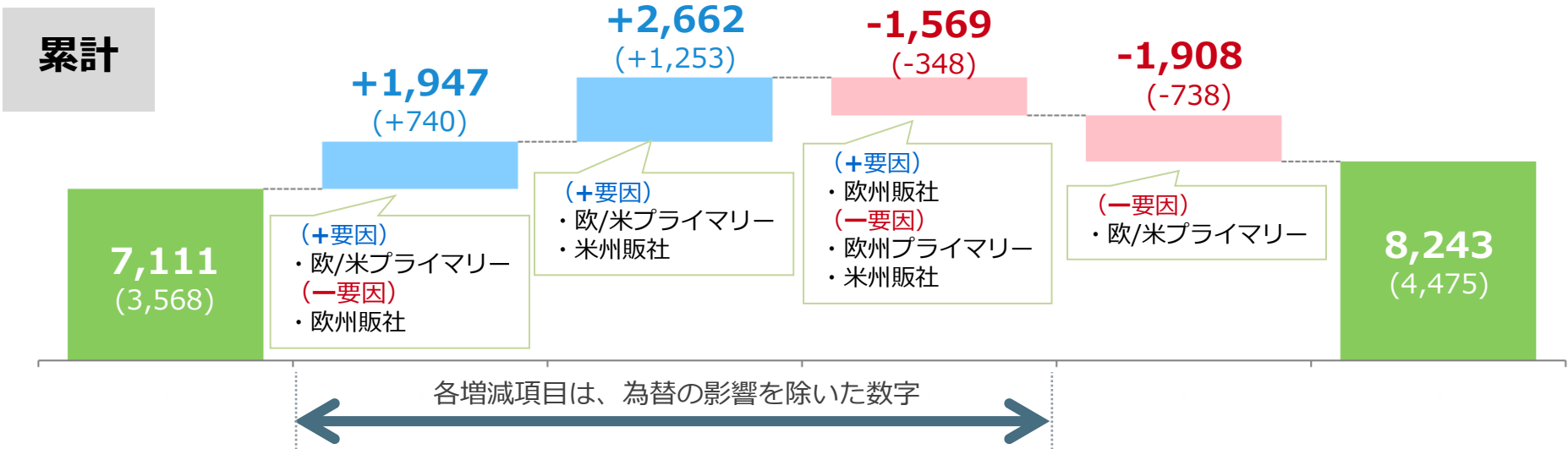
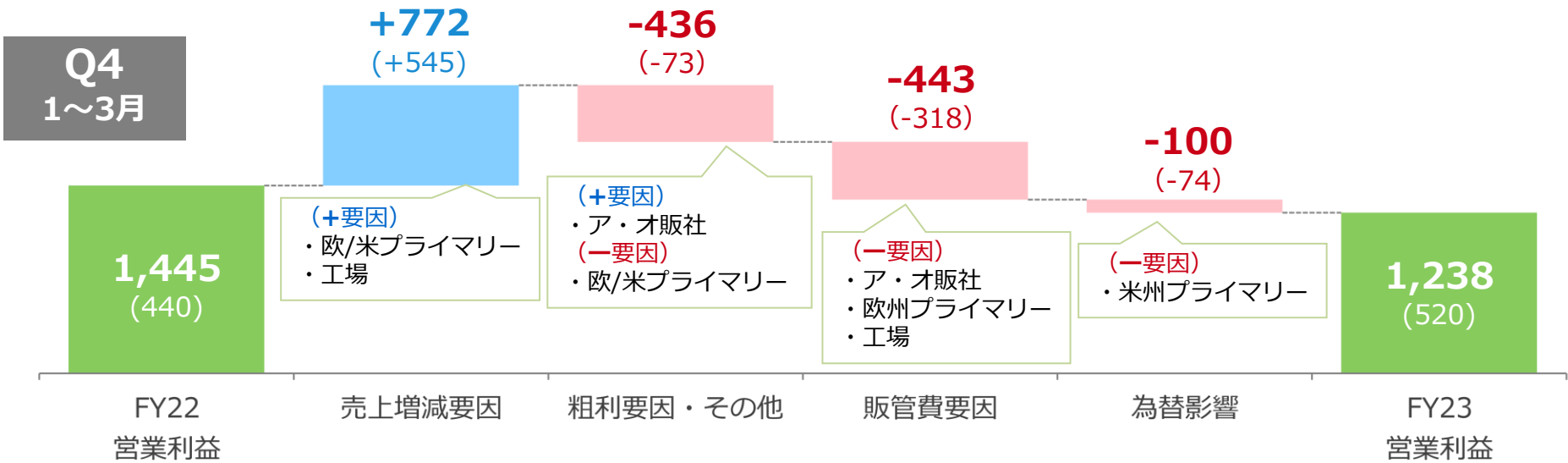
	FY23	FY22	増減		
				前年比	除く為替
売上高	67,931 (51,933)	68,657 (50,990)	-725 (+942)	-1.1% (+1.8%)	+4.8% (-0.0%)
粗利額	27,719 (21,185)	25,255 (19,307)	+2,464 (+1,878)	+9.8% (+9.7%)	- -
粗利率（外売）	40.8% (40.8%)	36.8% (37.9%)	4.0pt (+2.9pt)	- -	- -
営業利益	8,243 (4,475)	7,111 (3,568)	+1,131 (+907)	+15.9% (+25.4%)	+42.8% (+46.1%)
営業利益率	12.1% (8.6%)	10.4% (7.0%)	1.8pt (+1.6pt)	- -	- -

※カッコ内数値は、除くロシア子会社



営業利益 前年との比較

(単位：百万円)



※カッコ内数値は、除くロシア子会社。吹き出し内の記載は、含むロシア子会社

米州

Q4
1～3月

ベース事業：米国での代理店向け販売回復やコト売りによる案件創出が寄与して増収
南米での超インフレ会計の適用影響により減益
プライマリー専業：上記会計の適用影響により売上横ばい・減益

(単位：百万円)

		FY23 Q4	FY22 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	4,274	3,731	+543	+14.6%	+5.4%
	営業利益	-92	-49	-43	-	-
プライマリー専業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	809	752	+57	+7.6%	+64.3%
	営業利益	91	155	-63	-41.0%	+37.5%
合計	売上高	5,084	4,483	+600	+13.4%	+15.3%
	営業利益	0	106	-107	-	+30.9%

		FY23	FY22	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	17,333	17,267	+66	+0.4%	-2.8%
	営業利益	538	853	-315	-36.9%	-18.4%
プライマリー専業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	3,574	3,148	+425	+13.5%	+63.7%
	営業利益	928	452	+476	2.1倍	3.9倍
合計	売上高	20,908	20,415	+492	+2.4%	+7.5%
	営業利益	1,467	1,306	+160	+12.3%	+88.4%

欧州

Q4
1～3月

ベース事業：在庫調整一巡による代理店向け販売回復により増収。一部販社での人件費や経費の増加により減益
プライマリー専業：競争環境激化に伴う売上減を高付加価値商品の販売などでカバーして売上横ばい
上記激化に伴う営業活動費などが増加して減益

(単位：百万円)

		FY23 Q4	FY22 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	2,999	2,789	+209	+7.5%	-6.1%
	営業利益	78	201	-122	-60.9%	-69.9%
プライマリー専業 (ロシア子会社) ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	3,773 (0)	3,741 (0)	+32 (0)	+0.9% -	+11.1% -
	営業利益	672 (-44)	945 (-59)	-272 (+14)	-28.8% -	-26.5% -
合計	売上高	6,773 (2,999)	6,530 (2,789)	+242 (+209)	+3.7% (+7.5%)	+3.8% (-6.1%)
	営業利益	751 (33)	1,146 (141)	-394 (-107)	-34.4% (-76.1%)	-34.1% (-92.3%)

		FY23	FY22	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	11,713	12,401	-688	-5.6%	-15.3%
	営業利益	893	772	+120	+15.5%	+3.6%
プライマリー専業 (ロシア子会社) ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	15,998 (0)	17,667 (0)	-1,668 (0)	-9.4% -	+18.7% -
	営業利益	3,580 (-187)	3,267 (-276)	+313 (+88)	+9.6% -	+43.6% -
合計	売上高	27,711 (11,713)	30,068 (12,401)	-2,357 (-688)	-7.8% (-5.6%)	+4.7% (-15.3%)
	営業利益	4,473 (705)	4,040 (496)	+433 (+209)	+10.7% (+42.1%)	+36.0% (+11.7%)

※カッコ内数値は、除くロシア子会社

アジア・オセアニア

Q4
1～3月

ベース事業：オーストラリアや中国、台湾Argoxでの需要が底堅く、増収
中国と工場での収益改善により増益

(単位：百万円)

		FY23 Q4	FY22 Q4	増減	前年比	除く為替
ベース事業	売上高	4,868	4,138	+729	+17.6%	+8.5%
	営業利益	547	264	+283	2.1倍	+90.7%

		FY23	FY22	増減	前年比	除く為替
ベース事業	売上高	19,311	18,172	+1,139	+6.3%	+1.9%
	営業利益	2,146	1,977	+168	+8.5%	+3.2%

総括

Q4
1～3月

メカトロの大口案件の反動減をサプライの価格改定効果でカバーして売上横ばい
価格改定活動の挽回や販管費の抑制により増益

(単位：百万円)

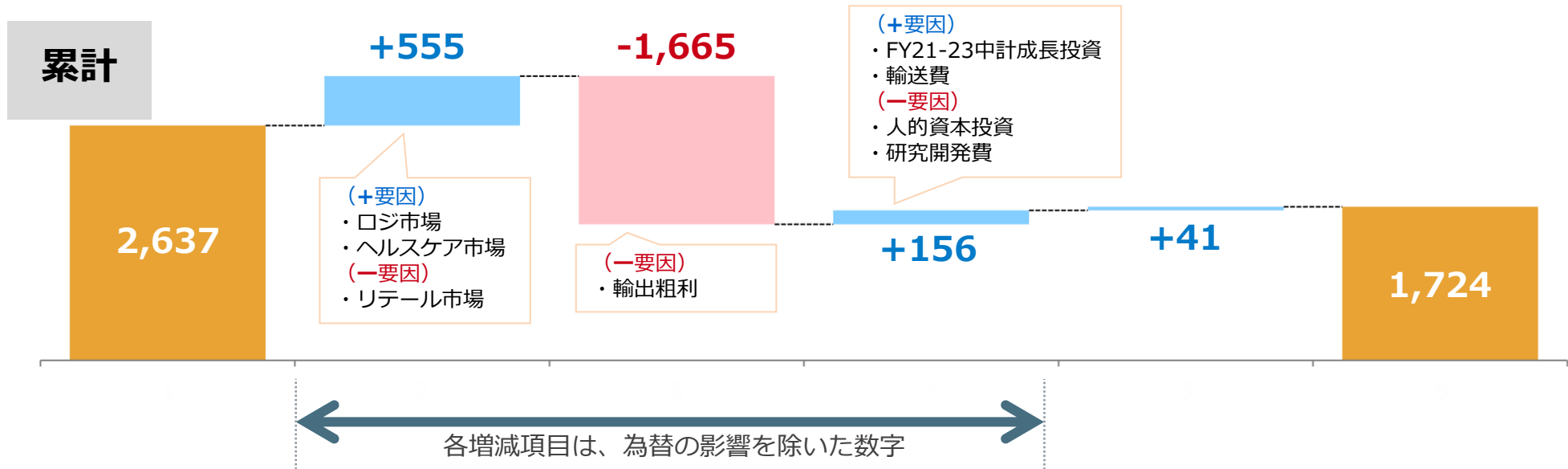
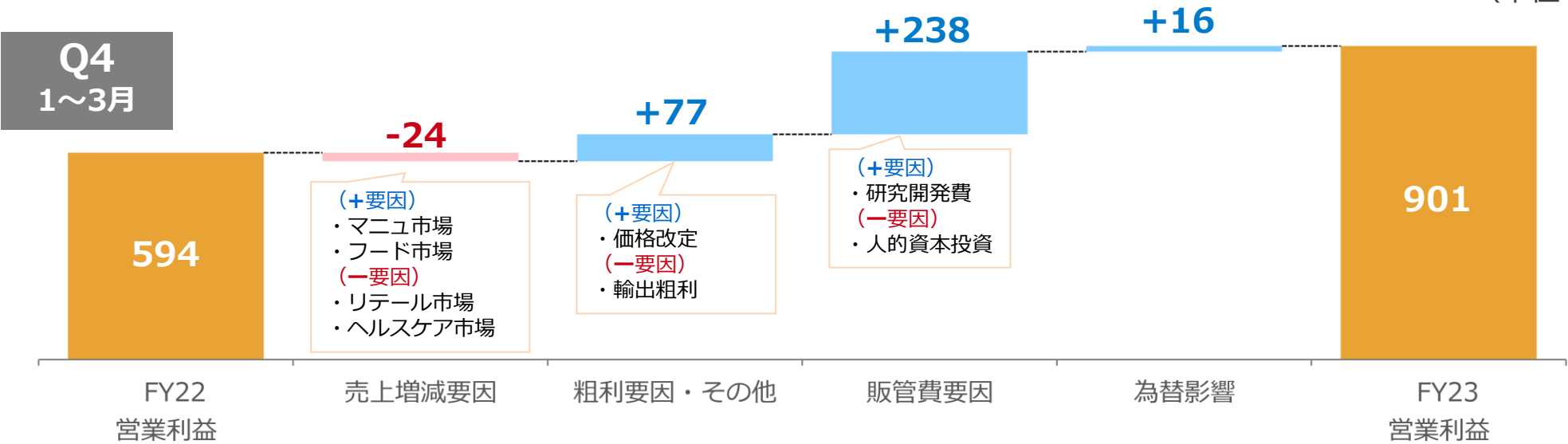
	FY23 Q4	FY22 Q4	増減	前年比
メカトロ売上高	8,474	8,667	-192	-2.2%
サプライ売上高	10,830	10,669	+160	+1.5%
外部売上高 計	19,305	19,336	-31	-0.2%
粗利額	8,566	8,498	+67	+0.8%
粗利率（外売）	44.4%	44.0%	+0.4pt	-
営業利益	901	594	+306	+51.5%
営業利益率	4.7%	3.1%	+1.6pt	-

	FY23	FY22	増減	前年比
メカトロ売上高	29,699	29,877	-177	-0.6%
サプライ売上高	45,814	44,289	+1,525	+3.4%
外部売上高 計	75,514	74,166	+1,347	+1.8%
粗利額	32,762	33,830	-1,068	-3.2%
粗利率（外売）	43.4%	45.6%	-2.2pt	-
営業利益	1,724	2,637	-912	-34.6%
営業利益率	2.3%	3.6%	-1.3pt	-

メカトロ：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：消耗品。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

営業利益 前年との比較

(単位：百万円)

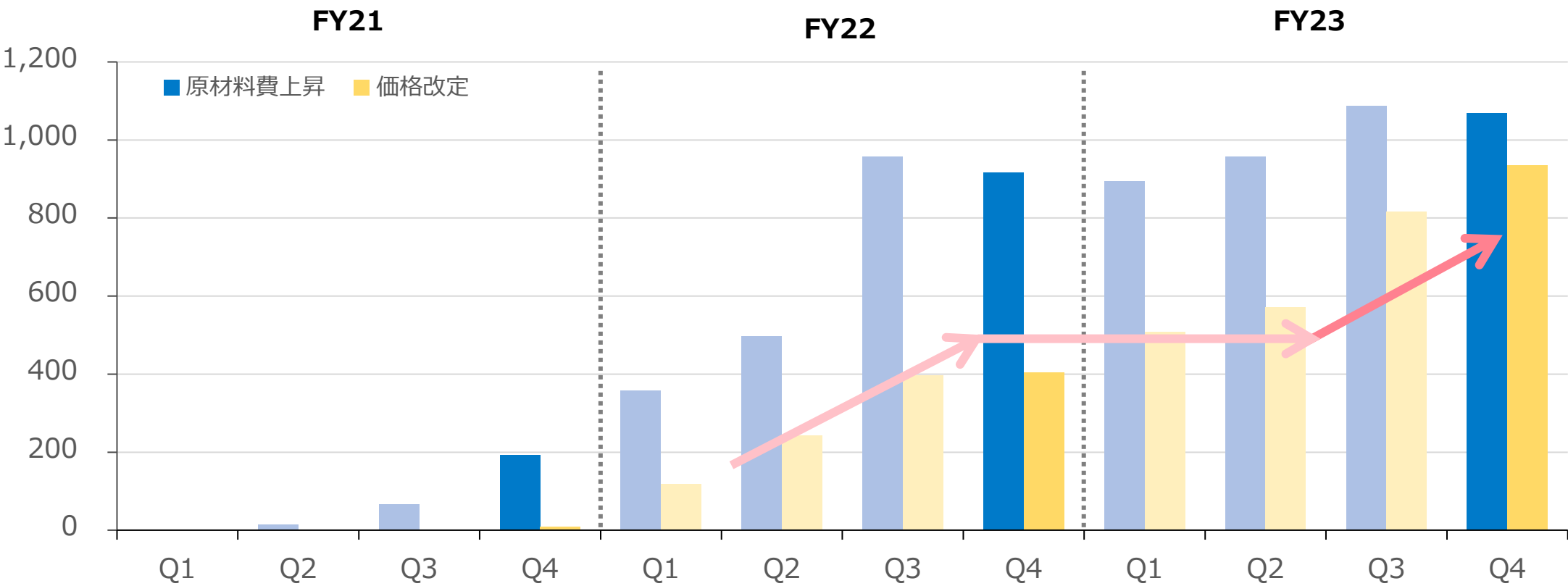


原材料費上昇・価格改定 推移

組織的対応により、サプライ商品を中心に価格改定が進展し、2月9日開示の計画線で推移

(単位：百万円)

原材料費上昇・価格改定（為替影響を含む、対FY20の実額）



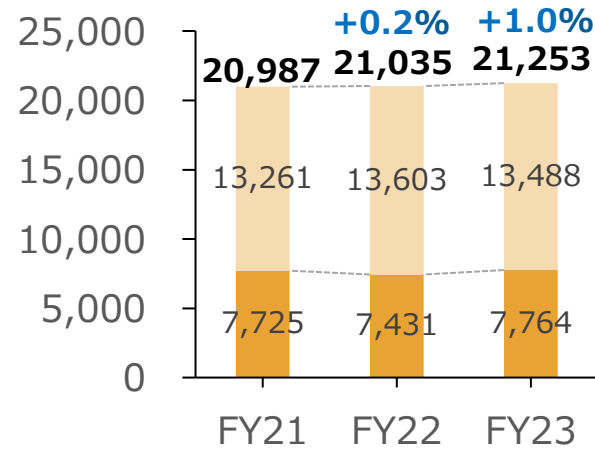
※ FY22-Q1から価格改定実績を集計方法見直しにより修正

市場別売上高推移

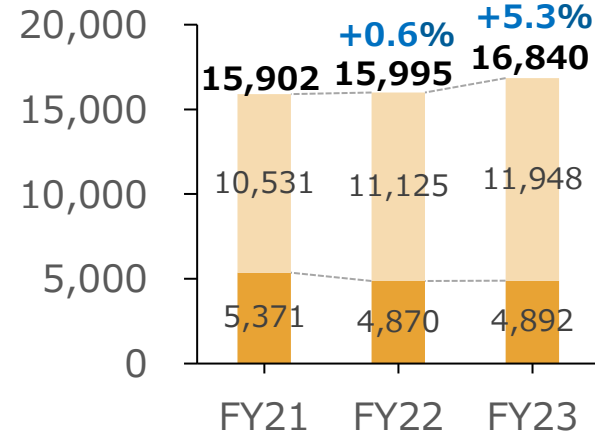
■ : メカトロ ■ : サプライ ※%は前年同期比

(単位：百万円)

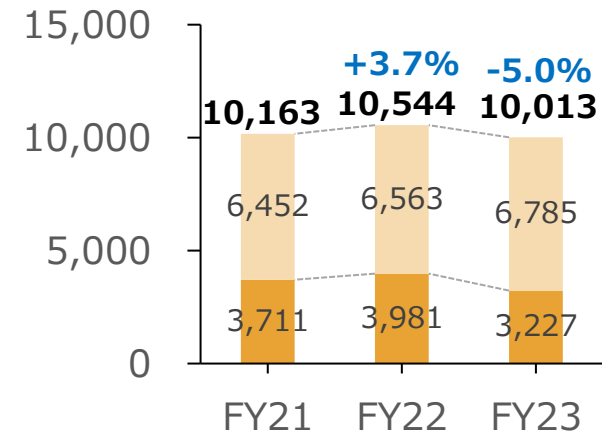
マニファクチャリング



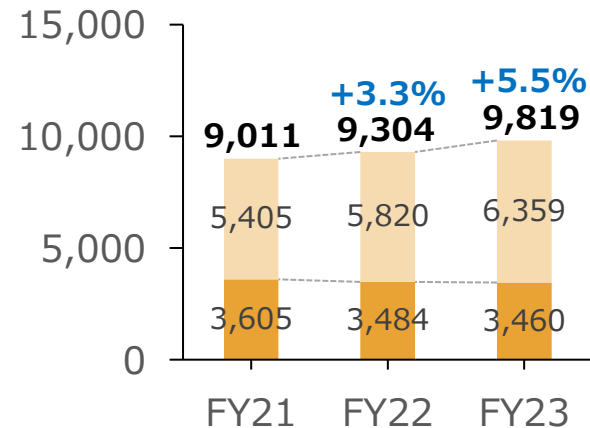
ロジスティクス※



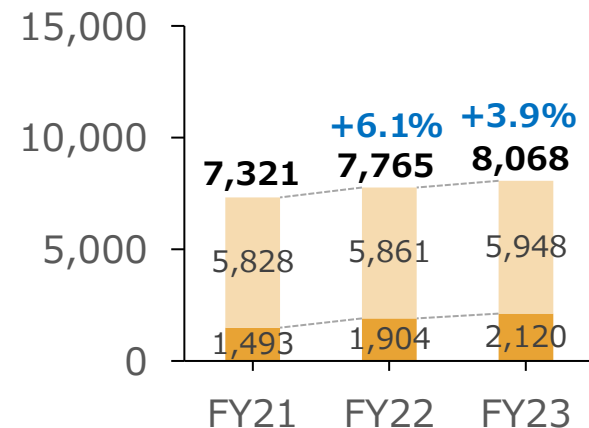
リテール



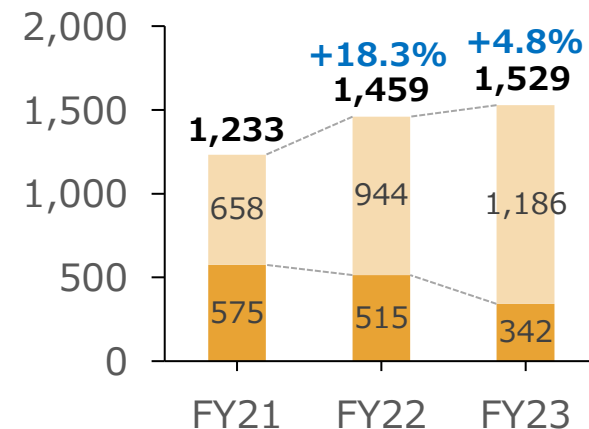
ヘルスケア



フード



公共※



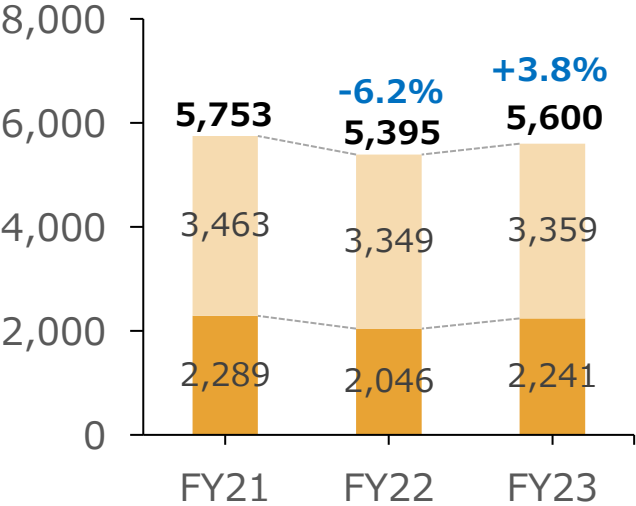
※ FY23Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分を変更。グラフは遡及修正後

市場別売上高推移（1/2）

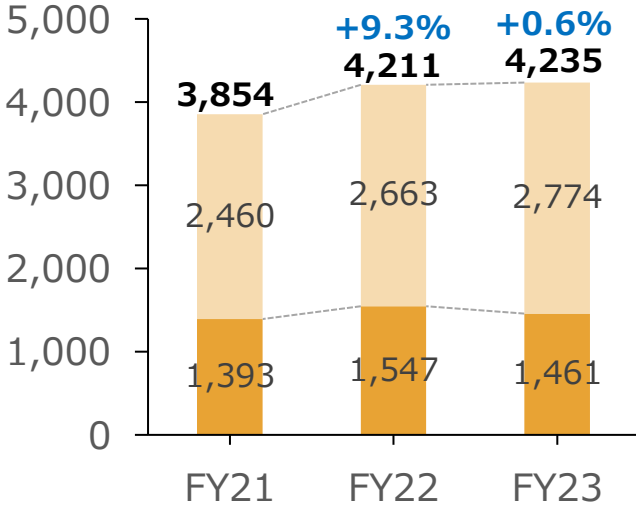
（単位：百万円）

■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年同期比

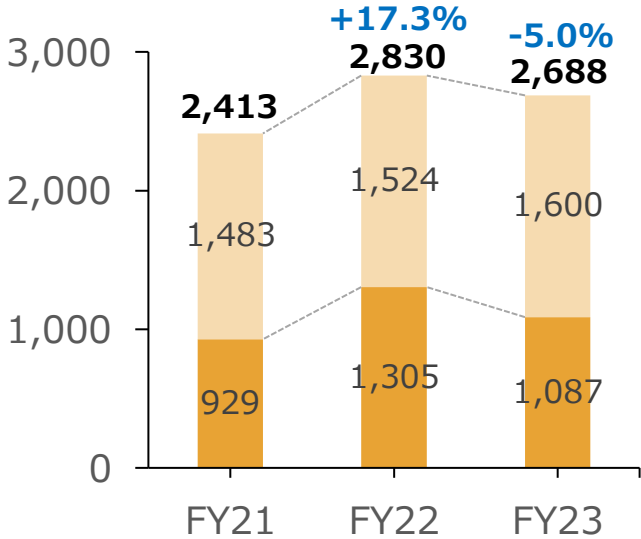
マニュファクチャリング



ロジスティクス※



リテール



事業環境

自動車の生産回復に伴い、関連する業界で投資意欲が回復傾向。人手不足やDX化を背景に自動化やRFIDへの需要が増大

当社状況

サプライ、メカトロともに自動車業界の生産回復を背景に増加。メカトロは大口の更新需要などが寄与

ECやインバウンド需要の活況などによる物量増もあり全般に好調。人手不足やDX化に加え、2024年問題への対応ニーズが増大

サプライは物量増によりすべての業界で増加。メカトロはRFID案件が寄与したものの、前年同期の大口案件反動で減少

食品スーパーでは店舗におけるDX化をはじめとする効率化投資が継続。EC業界での投資は一服

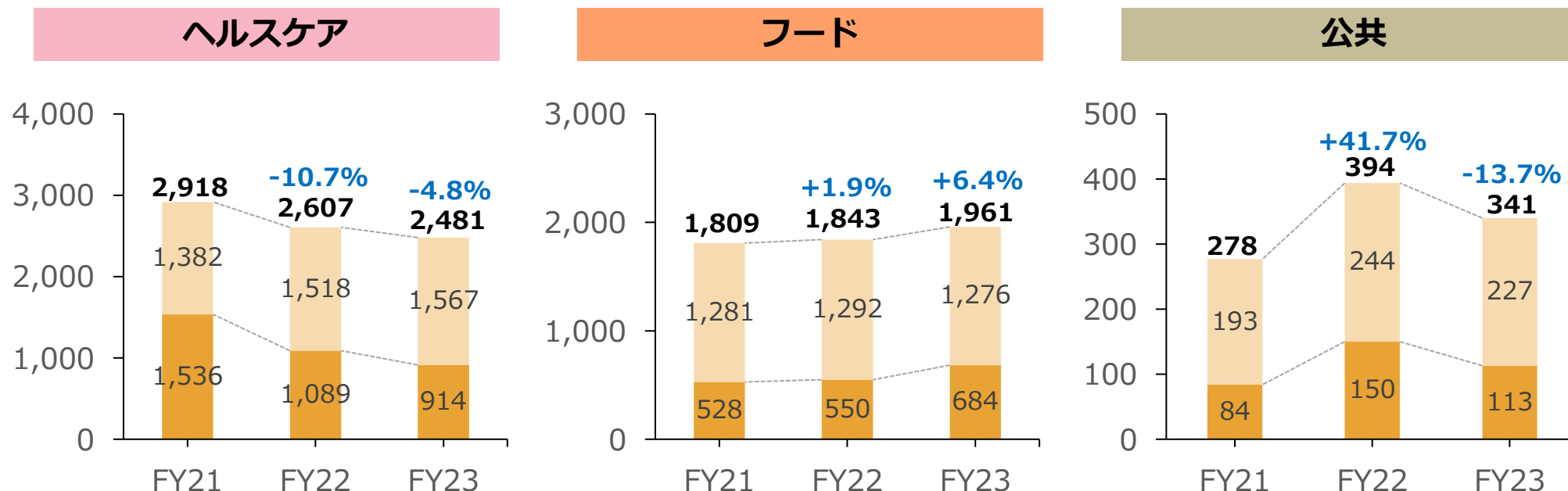
サプライは商品小売業の回復がけん引して増加。メカトロは前年同期の大口案件反動で減少

※ FY23Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分を変更。グラフは遡及修正後

市場別売上高推移（2/2）

（単位：百万円）

■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年同期比



事業環境

医療機関への外来者数が増加。管理業務効率化や人手不足への対応などを背景にRFIDなどへの投資が継続。全般に需要は堅調

原材料高騰起因のコスト増加や人手不足への対応ニーズを背景に、自動化やトレーサビリティなどの需要が継続

全般に外部環境は安定

当社状況

サプライは医療機関への外来者数回復とRFID活用ニーズへの対応により増加。メカトロは前年同期の大口案件反動で減少

サプライは価格改定前の前四半期駆け込み需要の反動も影響して減少。メカトロは食品製造業での自動化やトレーサビリティの大口案件が寄与して増加

サプライは大口顧客からの受注が継続して横ばい。メカトロは前年同期の大口案件反動減を自動化案件などでカバーし切れず減少

※ FY23Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分を変更。グラフは遡及修正後

RFID/自動化ソリューション売上高 推移

Q4
1～3月

人手不足やDX化への対応などを背景に需要は堅調

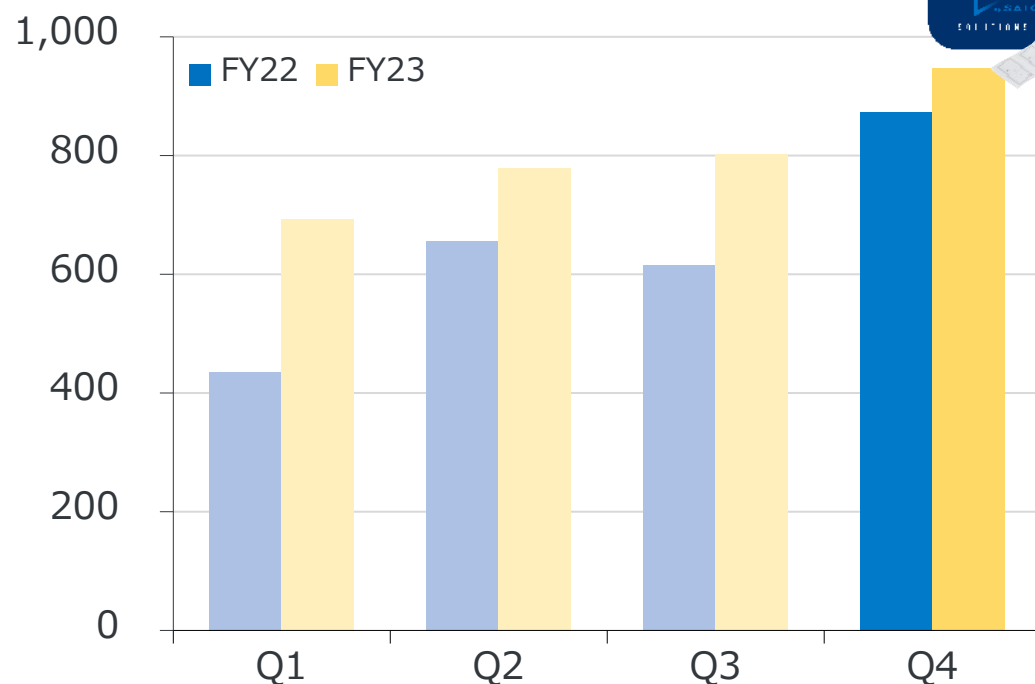
RFIDは、資産や商品の管理用途が伸長し、マニユ市場が増加

自動化は、マニユ市場が伸長も、前年同期の大口案件の反動により全体で減少

（単位：百万円）

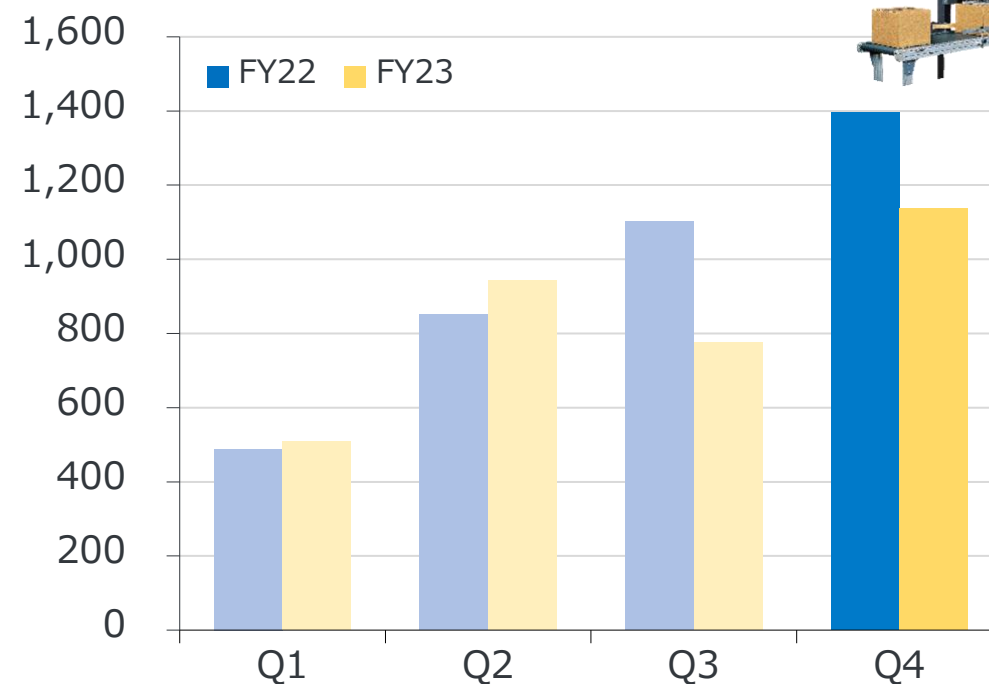
RFID

FY23累計 前年比：24.9%増



自動化*

FY23累計 前年比：12.3%減



※ 自動化は、ハードウェアとソフトウェアの合算（サプライと保守は除く）

RFID/自動化ソリューション売上高 推移

Q4
1~3月

人手不足やDX化への対応などを背景に需要は堅調

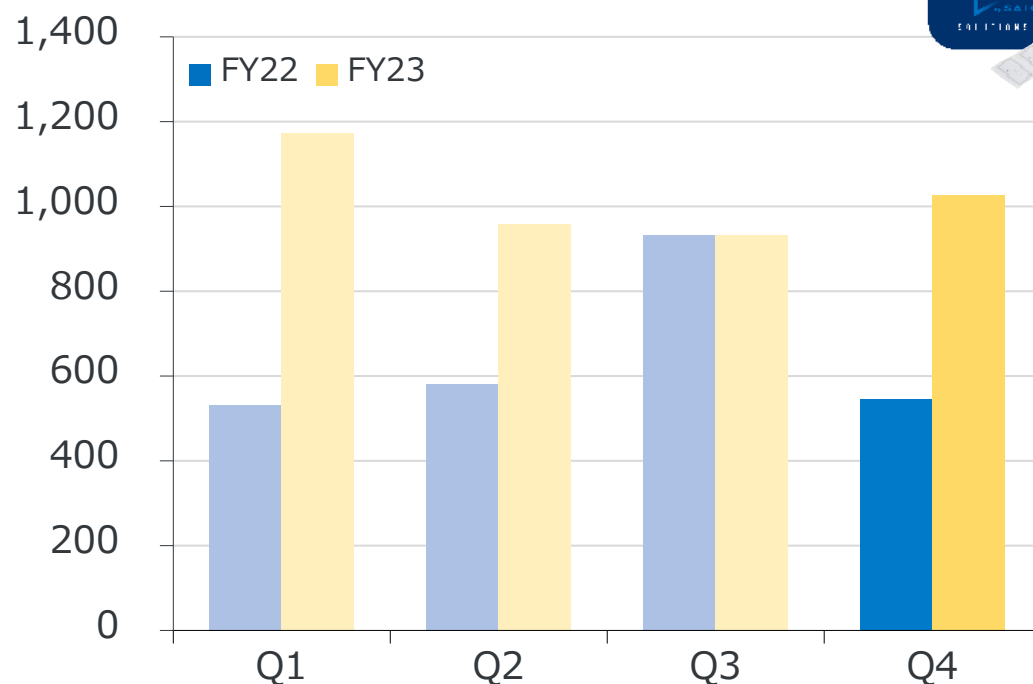
RFIDは、大口案件も寄与してマニユ市場が増加

自動化は、前年同期の特需の反動や、景気後退を受けて減少

（単位：百万円）

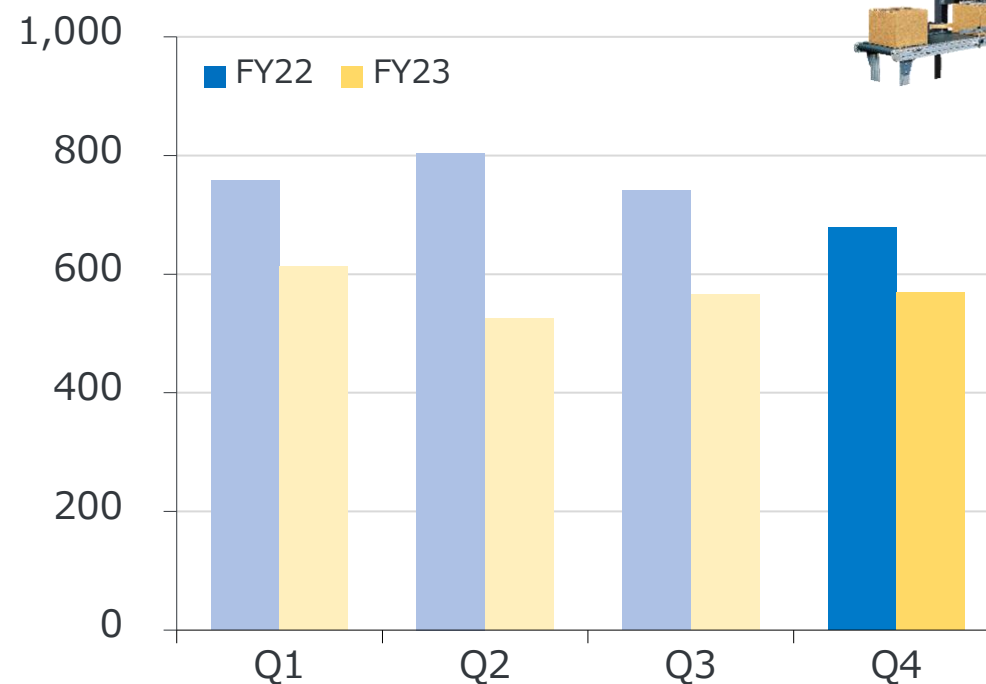
RFID

FY23累計 前年比：57.8%増



自動化*

FY23累計 前年比：23.8%減



※ 自動化はハードウェアのみ

FY24 業績計画

(単位：百万円)

	FY24 (計画)	FY23 (実績)	増減	%
売上高	151,000	143,446	+7,553	+5.3%
営業利益	10,400	10,383	+16	+0.2%
経常利益	10,200	8,961	+1,238	+13.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,400	3,565	+2,834	+79.5%
EBITDA	15,900	15,456	+443	+2.9%

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

FY24 想定レート : 145円/USD, 155円/EUR
FY23 通期為替レート (期中平均) : 144.58円/USD, 156.74円/EUR

FY24 業績計画 <事業別内訳>

(単位：百万円)

		FY24 (計画)	FY23 (実績)	増減	%
海外 (ベース)	売上高	52,300	48,358	+3,941	+8.1%
	営業利益	3,630	3,734	-104	-2.8%
海外 (プライマリー)	売上高	19,700	19,572	+127	+0.6%
	営業利益	3,070	4,509	-1,439	-31.9%
海外	売上高	72,000	67,931	+4,068	+6.0%
	営業利益	6,700	8,243	-1,543	-18.7%
日本	売上高	79,000	75,514	+3,485	+4.6%
	営業利益	3,700	1,724	+1,975	2.1倍
消去	営業利益	0	415	-415	-
連結	売上高	151,000	143,446	+7,553	+5.3%
	営業利益	10,400	10,383	+16	+0.2%

<計画の背景>

海外（ベース）

増収・利益横ばいとなるものの、FY23の一過性コスト減などを除けば堅調に推移する計画

海外（プライマリー）

ロシア子会社における競争が激化することで営業活動費などの増加により減益

日本

マニユ市場の市況回復、人手不足を背景に需要が旺盛なRFIDの状況、機動的な価格改定などにより増収・増益

FY24 業績計画

海外地域・プライマリーおよび日本市場別の見通し

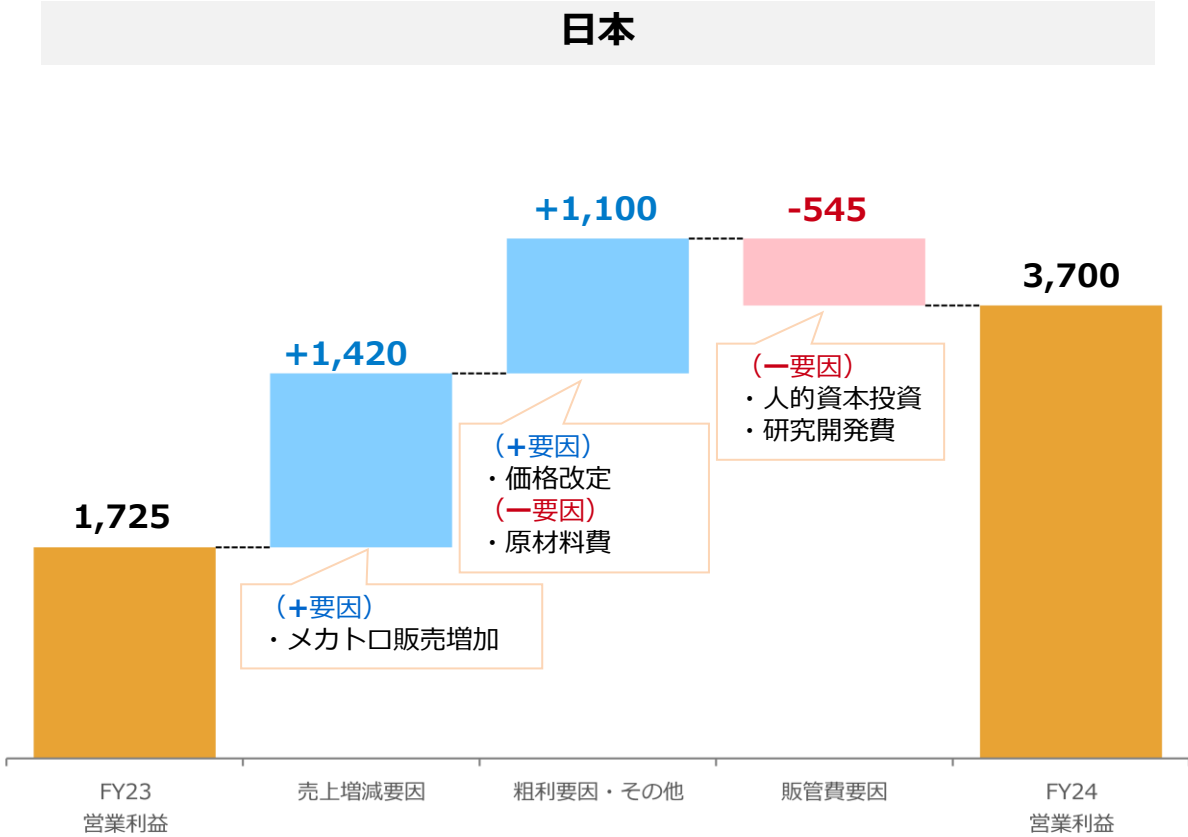
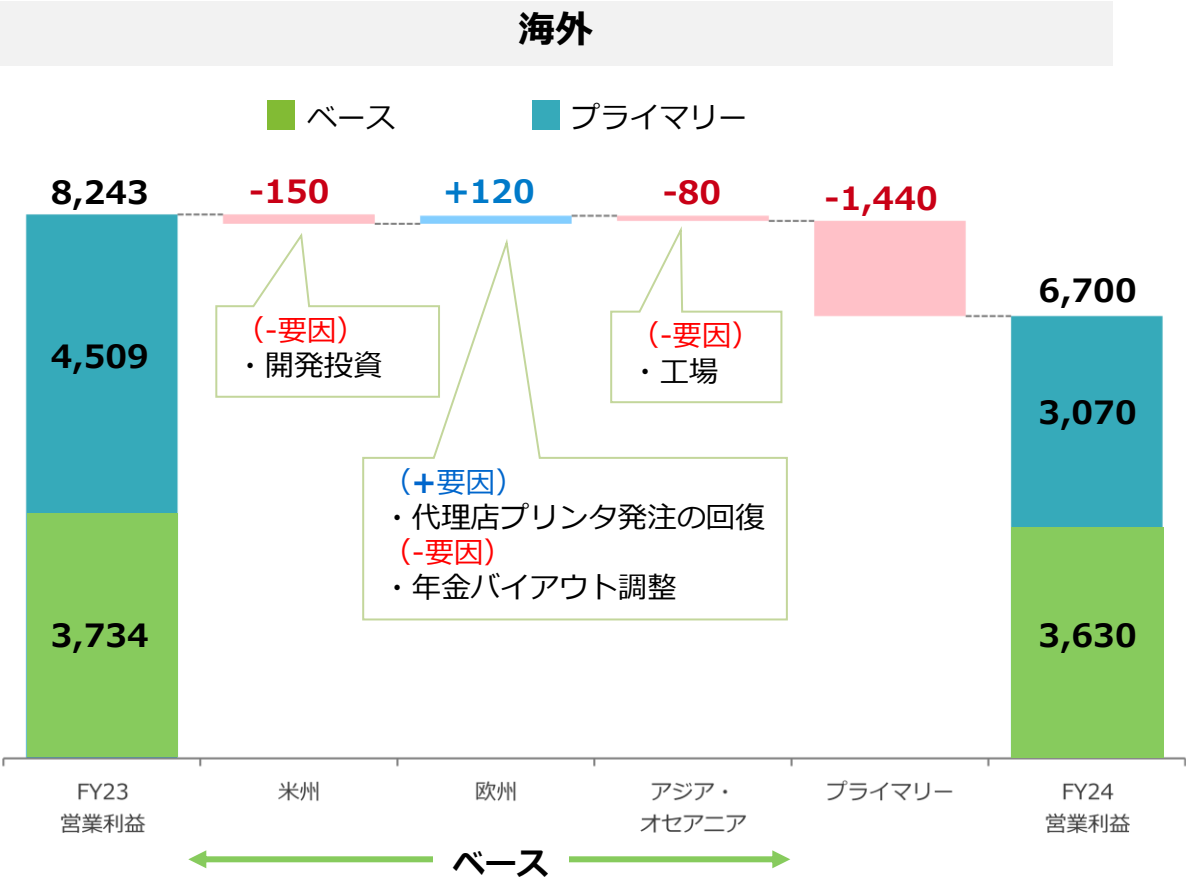
海外事業

米州	欧州	アジア・オセアニア	プライマリー専業
● 景気後退の影響でリテールなどでの投資意欲は低調 ● 代理店のプリンタ在庫調整はほぼ一巡 ● 大手お客さまからの引合は好調に推移	● 景気後退の影響でリテールなどでの投資意欲は低調 ● 代理店のプリンタ在庫調整はほぼ一巡 ● 医療機器メーカーなどでRFID需要が継続	● 東南アジアは自動車生産や電機・電子などが回復基調で需要は堅調 ● 東アジアは中国の景気は引き続き厳しい状況 ● オセアニアは大口商談など需要が好調に推移	● 日用品需要は堅調 ● 為替リスクや地政学リスクが高く先行きの不透明が継続 ● 高付加価値商品への堅調な需要

日本事業

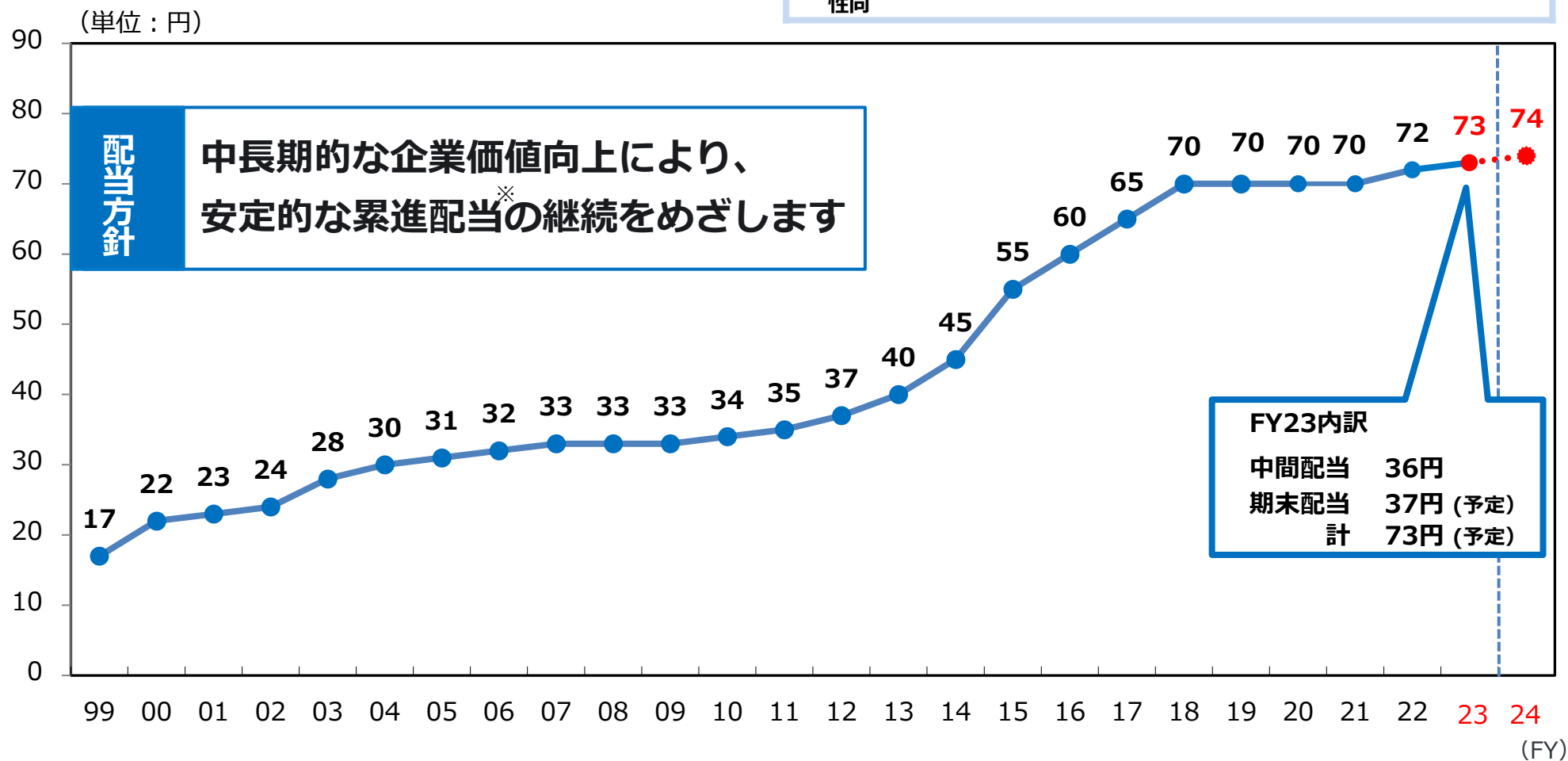
マニファクチャリング	ロジスティクス	リテール	ヘルスケア	フード
● 自動車業界の回復が継続 ● 半導体関連業界の回復が本格化	● 自動化などの効率化投資が継続 ● 物流2024年問題の対応への需要増大なども追い風	● 大手小売業での好業績を背景に投資意欲は高い ● 人手不足に起因した効率化投資が継続	● コロナ禍の反動による外来患者数や設備投資の増加は一服 ● 自動化、画像検査、RFIDなど効率化ニーズは継続	● コスト上昇や人手不足への対応など投資意欲は底堅い ● 原材料管理や予備品管理でRFIDなどのニーズが増加

FY24 業績計画 営業利益 前年要因別比較



FY23年間配当は73円（前年度比+1円、計画比+1円）
FY24年間配当は74円を計画（前年度比+1円）

	FY20	FY21	FY22	FY23 (予定)	FY24 (計画)
EPS	385.9円	112.7円	126.7円	110.0円	197.5円
ROE	24.4%	6.3%	6.5%	5.2%	8.7%
(参考) 配当 性向	18%	62%	57%	66%	37%



※ 原則として減配を行わず、配当の維持もしくは増配を行う配当政策

**FY23実績
FY24計画**

**FY24-28中計
日本・海外施策**

日本事業 利益を生む体質への回復

(FY23-26 営業利益率：+約3pt)

粗利率を改善、販管費はFY23水準維持

1. 重点市場の攻略

- ヘルスケア市場粗利額(FY23→FY26)：+40%
- マニュファクチャリング市場への注力

2. 機動的な価格改定

- 原材料費上昇などの適切な価格反映
- サービス対価の適正化

3. バリューチェーン管理の徹底

- 商品ラインアップ最適化による生産性向上およびコスト削減

4. 新型プリンタの上市

- 更新需要の捕捉

5. 営業部門の利益評価重点化

- 低粗利取引の適正化
- 高粗利ソリューションの拡販

海外事業（ベース・プライマリー） 持続的・効率的な成長の追求

(FY23-26 売上CAGR：+約6%)

ベース 売上高 483億円 → 570億円 (FY23 → FY26)

米州	173億円 → 210億円
欧州	117億円 → 140億円
アジア・オセアニア	193億円 → 220億円

■ ソリューションの効率的な創出・横展開（詳細後述）

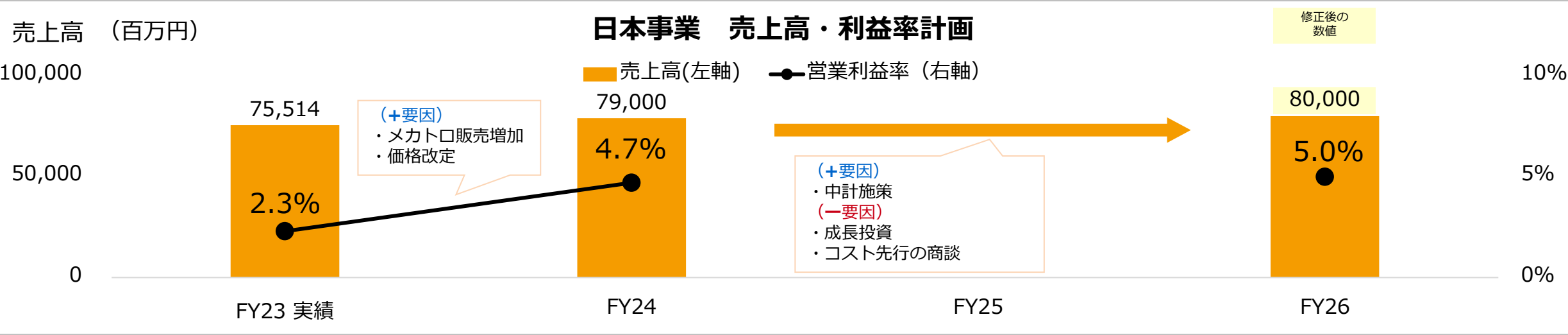
- サプライ収益の増強
- ソリューション横展開の拡充
- 本社・拠点の役割・機能見直し
- 現地に最適なソリューション創出

プライマリー 売上高 196億円 → 230億円 (FY23 → FY26)

■ 売上・利益の安定化

- 高付加価値品の生産能力増強と顧客提案拡大

営業利益率の改善



<想定インパクト順>

1. 重点市場の攻略	人財配置	実行
2. 機動的な価格改定		実行
3. バリューチェーン管理の徹底	課題特定	実行
4. 新型プリンタの上市	開発	上市
5. 営業部門の利益評価重点化	スキーム策定	実行

バリューチェーン管理の徹底

プリンタ・ラインアップ最適化によるコスト削減



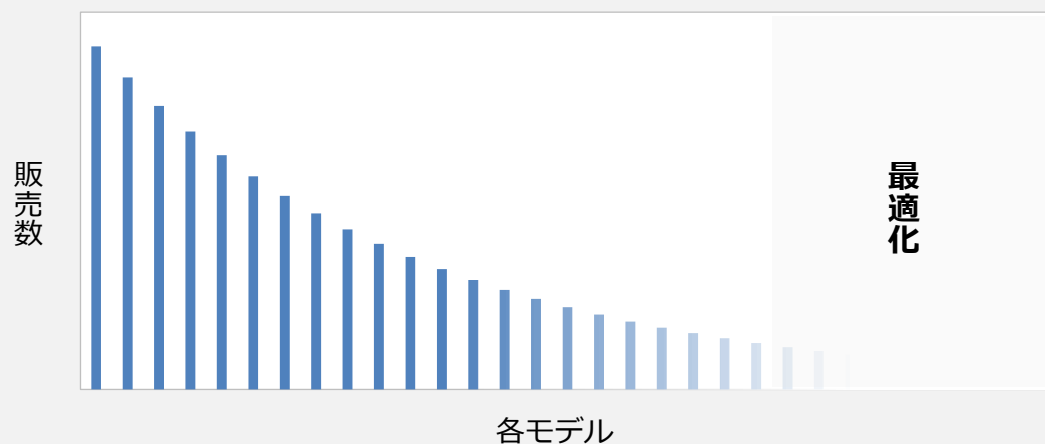
<お客さまのメリット>

- ・ハードとソフトの性能向上
- ・多様な市場・用途での同機種活用

<サトーのメリット>

- ・製造・モデル管理コスト低減

プリンタモデル別販売数（イメージ）



ラベル仕様標準化によるバリューチェーン工数削減

商談・見積

受注・購買

生産
品質保証

在庫・出荷

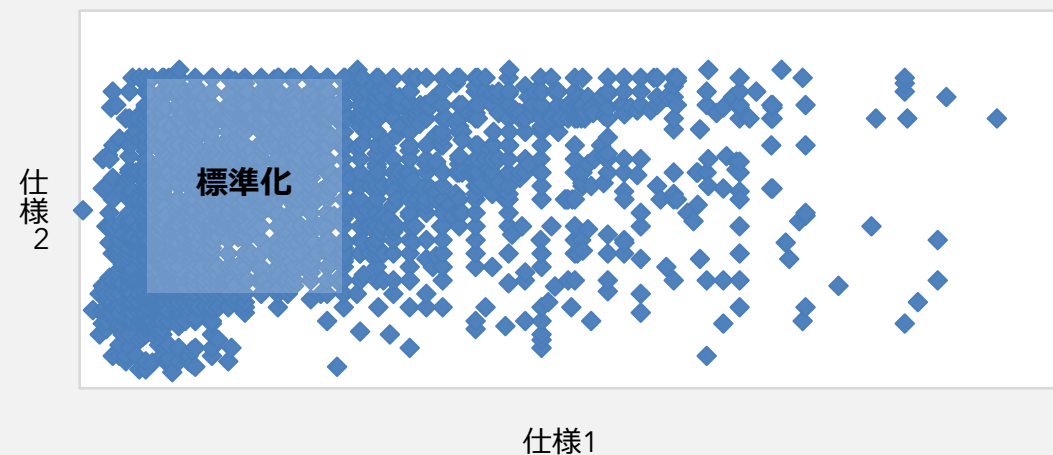
<お客さまのメリット>

- ・納期の短縮
- ・購入量柔軟性の向上

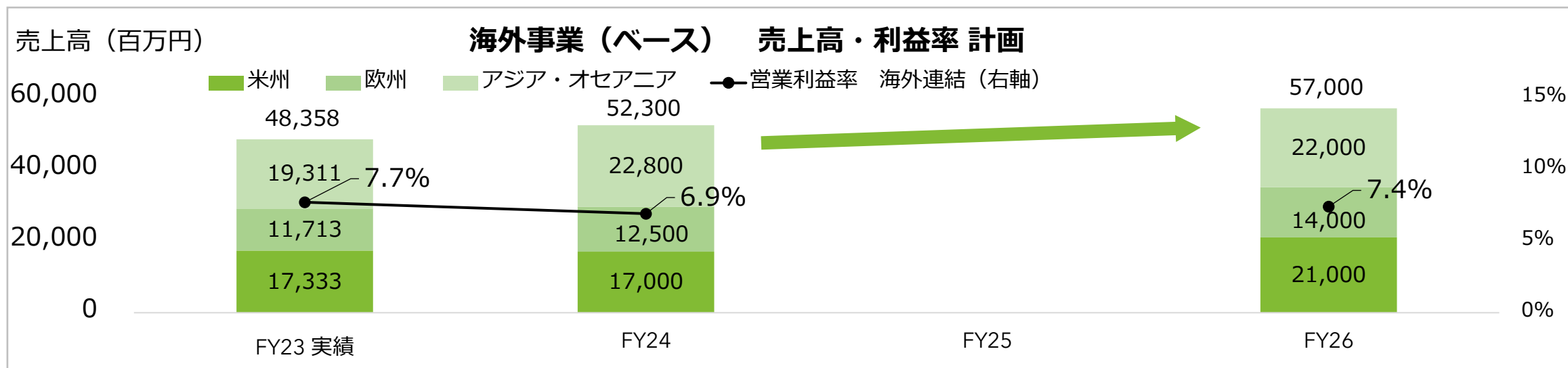
<サトーのメリット>

- ・工数削減による原価の低減

ラベル仕様分布図（イメージ）



ソリューションの効率的な創出・横展開



前中計

新中計

【成果】

- コト売りアプローチの浸透
- 拠点でのソリューション創出
- 成功事例の横展開

【課題】

- 本社主導体制に起因する時間軸の長期化

【施策】

- 既存ソリューション需要の継続捕捉
- 拠点起点での施策の推進
- 本社によるグローバルキーアカウントの攻略



- ソリューションの効率的な創出・横展開

継続施策

施策1. サプライ収益の増強

	施策	期待効果
グローバル	工程の標準化	・ サプライ提供力の増強
米州・欧州	MES導入	・ 見積りの適正化 ・ 生産性の向上
欧州	高付加価値化	・ 環境配慮型商品への注力 ・ 競争優位性の向上
米州・アジア	設備更新	・ 現地顧客への対応力向上



生産拠点（RFIDラベル含む）の増強

新規施策

施策3. 本社・拠点の役割・機能見直し

- **本社** : ・ グローバルキーアカウントの攻略に傾注
- **拠点** : ・ 同一顧客・業界内の横展開に注力
・ 他市場・業界へも横展開
・ 経済発展段階に適合したソリューションの横展開



施策2. ソリューション横展開の拡充

- **グローバルCRM活用** : 横展開状況の可視化
- **社内外研修の拡充** : 知識レベルの底上げ
- **成功事例共有会開催** : ノウハウの底上げと相互支援の活性化

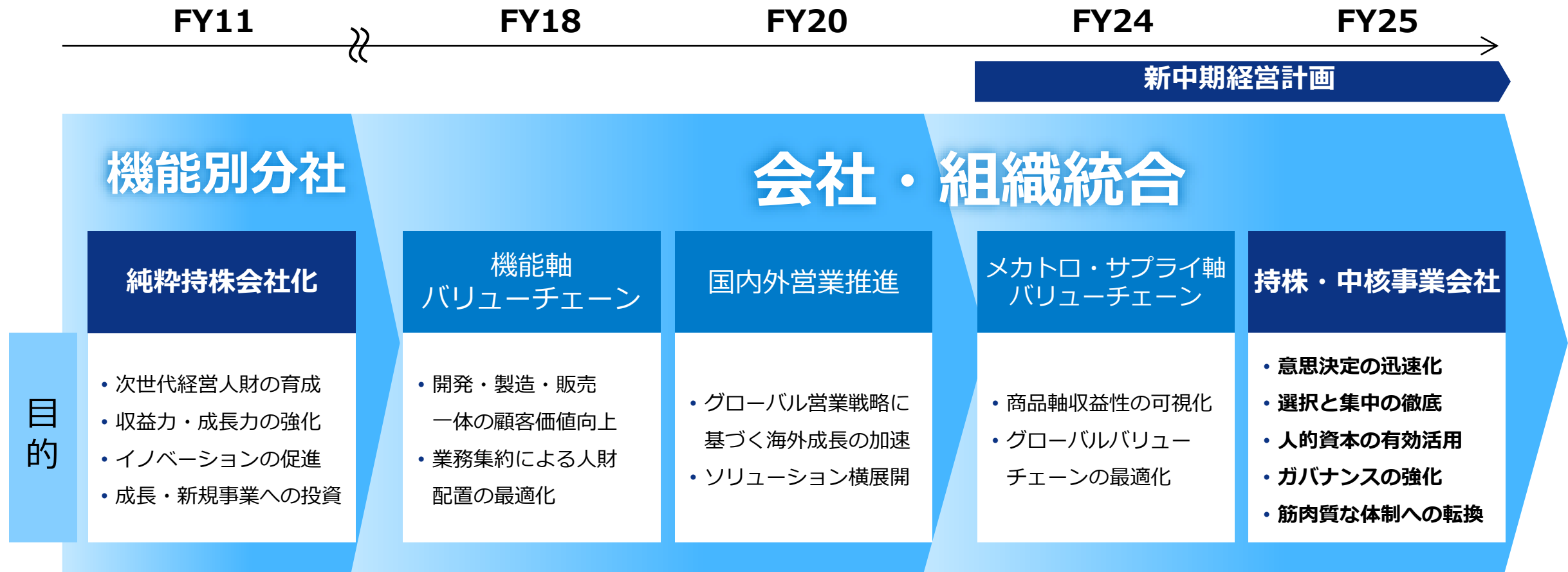


施策4. 現地に最適なソリューション創出

- **各地域への専門組織設置** : 現地ニーズに沿ったソリューションの開発
- **ビジネスパートナーとの共創** : ソリューション販売が可能な業界特化パートナーを開拓



組織の最適化により中計および持続的成長を推進



成果：次世代経営人財の育成など
課題：組織細分化で全体最適の意思決定が遅延

Appendix

補足資料

P.34~P.53

用語集

P.54~P.58

連結売上高:143,446百万円（FY23） 100%

連結売上高の86%（地域別売上高構成比：日本 61%、米州 16%、欧州 9%、アジア・オセアニア 14%）

ベース	38%	メカトロ	プリンタ	ハンドラベラー、 その他ハード	ソフトウェア	保守サポート
	48%	サプライ	ラベル・タグ			
プライマリー	14%		シール（プライマリーラベル）			

プリンタ



ハンドラベラー、
その他ハード



ソフトウェア



保守サポート



48%

サプライ

ラベル・タグ



14%（地域別売上高構成比：米州 18%、欧州 82%）

プライマリー

シール（プライマリーラベル）

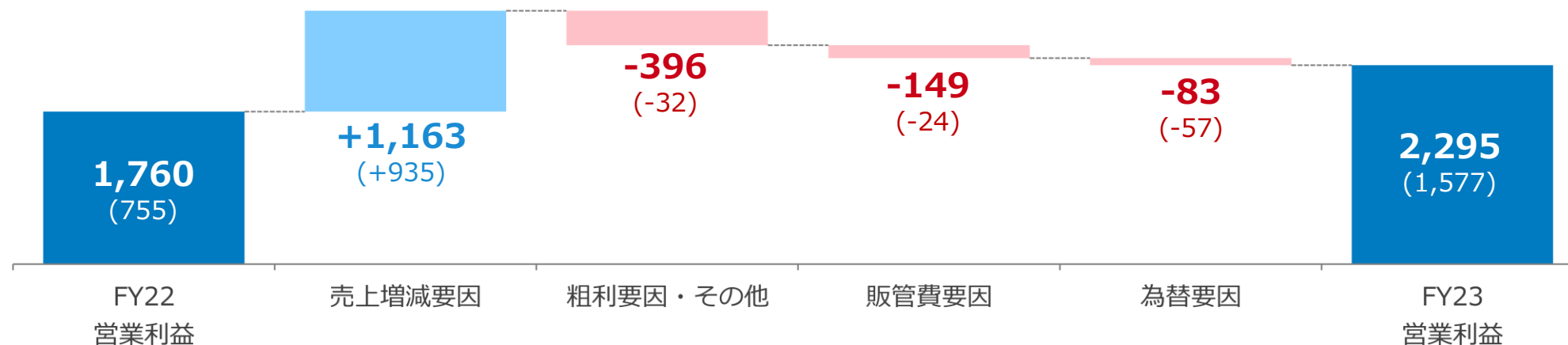


※ 日本地域のシール（プライマリーラベル）は売上に占める割合が小さいことと、同一子会社で事業を行っているため、サプライに含まれています

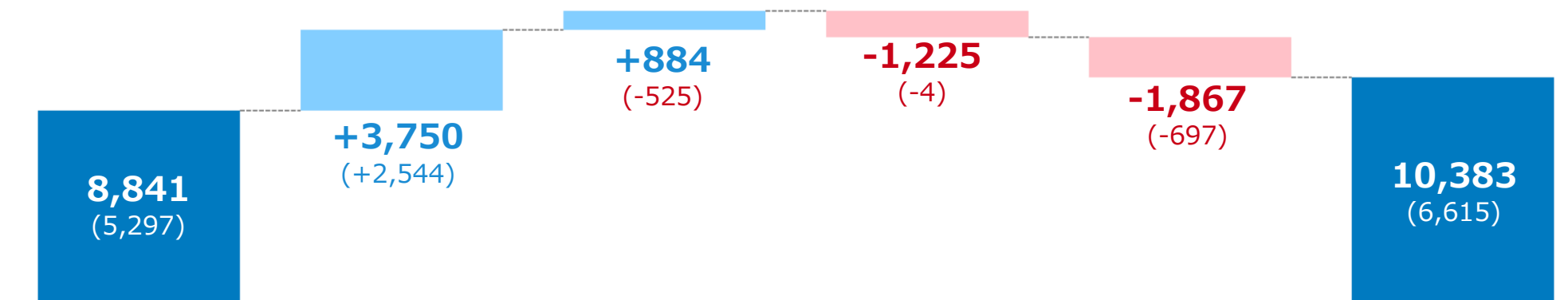
営業利益 前年との比較

(単位：百万円)

Q4
1～3月



累計

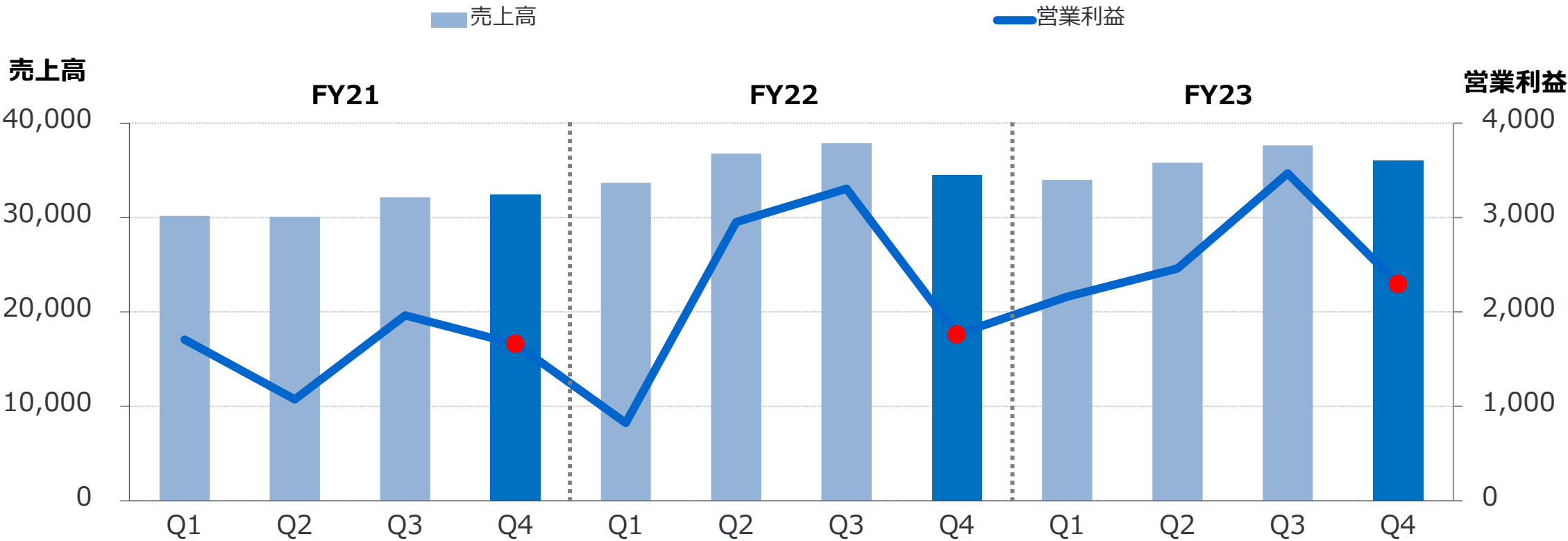


各増減項目は、為替の影響を除いた数字

※カッコ内数値は、除くロシア子会社。吹き出し内の記載は、含むロシア子会社

売上高・営業利益 推移

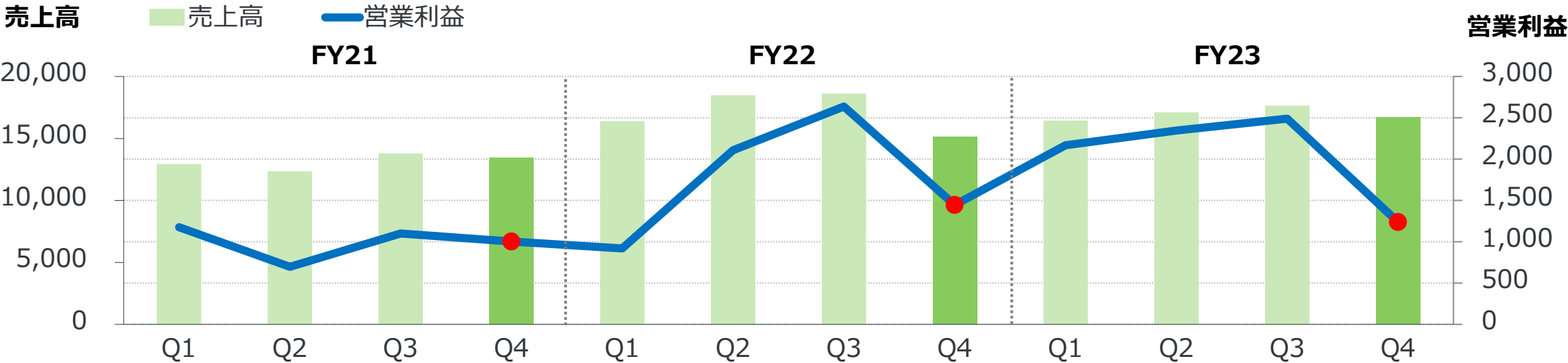
(単位：百万円)



売上高	30,177	30,084	32,126	32,395	33,686	36,777	37,871	34,489	33,989	35,797	37,628	36,031
前年比	+27.6%	+14.7%	+9.3%	+8.8%	+11.6%	+22.2%	+17.9%	+6.5%	+0.9%	-2.7%	-0.6%	+4.5%
営業利益	1,706	1,073	1,963	1,660	824	2,951	3,304	1,760	2,160	2,460	3,467	2,295
前年比	4.4倍	-1.0%	-14.9%	-19.8%	-51.7%	2.7倍	+68.3%	+6.0%	2.6倍	-16.6%	+4.9%	+30.4%

売上高・営業利益 推移

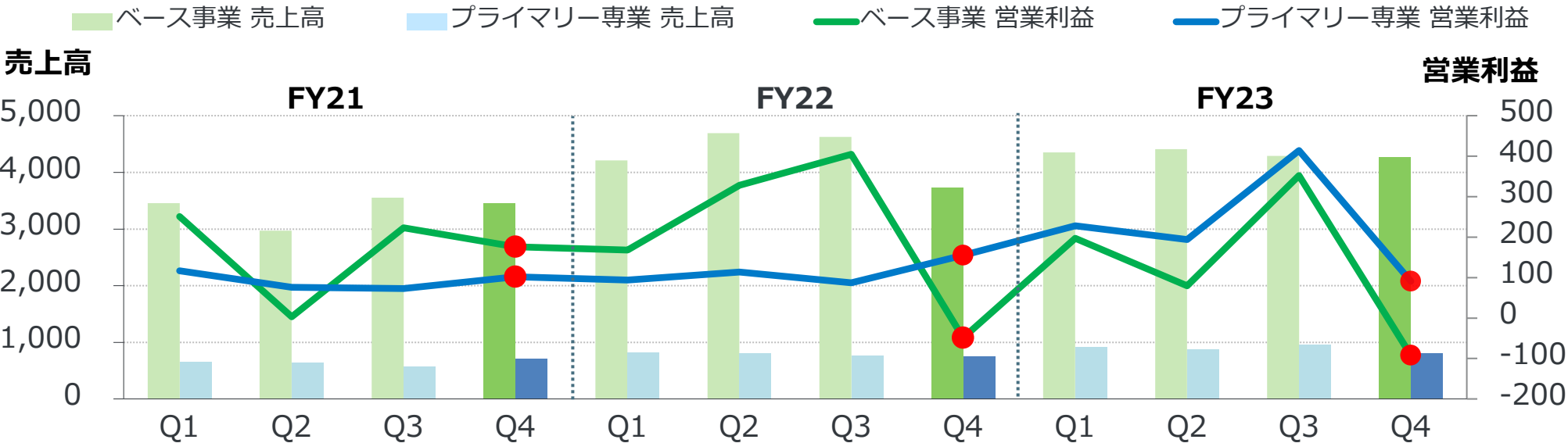
(単位：百万円)



売上高	12,929	12,354	13,788	13,423	16,394	18,483	18,626	15,153	16,452	17,104	17,648	16,725
前年比	+64.8%	+21.5%	+24.8%	+18.9%	+26.8%	+49.6%	+35.1%	+12.9%	+0.4%	-7.5%	-5.3%	+10.4%
営業利益	1,175	698	1,101	1,003	919	2,109	2,637	1,445	2,169	2,346	2,490	1,238
前年比	15.1倍	+2.2%	+5.6%	+14.0%	-21.8%	3.0倍	2.4倍	+44.0%	2.4倍	+11.2%	-5.6%	-14.3%

米州 売上高・営業利益 推移

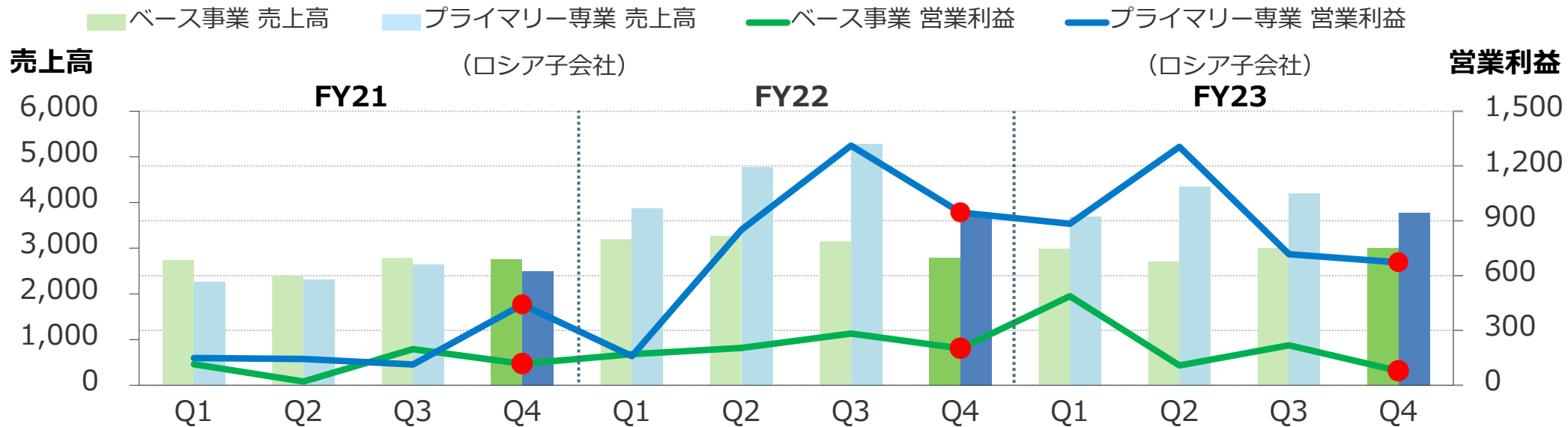
(単位：百万円)



ベース	売上高	3,458	2,970	3,554	3,456	4,214	4,694	4,626	3,731	4,353	4,412	4,293	4,274
	前年比	+94.2%	+11.6%	+27.2%	+10.1%	+21.8%	+58.1%	+30.2%	+8.0%	+3.3%	-6.0%	-7.2%	+14.6%
	営業利益	251	3	223	176	168	328	405	-49	197	80	352	-92
	前年比	-	-97.8%	-3.6%	+13.1%	-32.9%	87.3倍	+81.1%	-	+17.0%	-75.5%	-13.1%	-
プライマリー	売上高	648	643	576	717	821	806	769	752	924	885	954	809
	前年比	+71.4%	+29.2%	+0.8%	+24.6%	+26.6%	+25.3%	+33.4%	+4.8%	+12.6%	+9.8%	+24.2%	+7.6%
	営業利益	117	76	73	102	94	114	87	155	228	194	414	91
	前年比	45.9倍	+4.7%	-18.0%	+9.2%	-19.0%	+50.2%	+18.7%	+51.9%	2.4倍	+70.2%	4.7倍	-41.0%

欧州 売上高・営業利益 推移

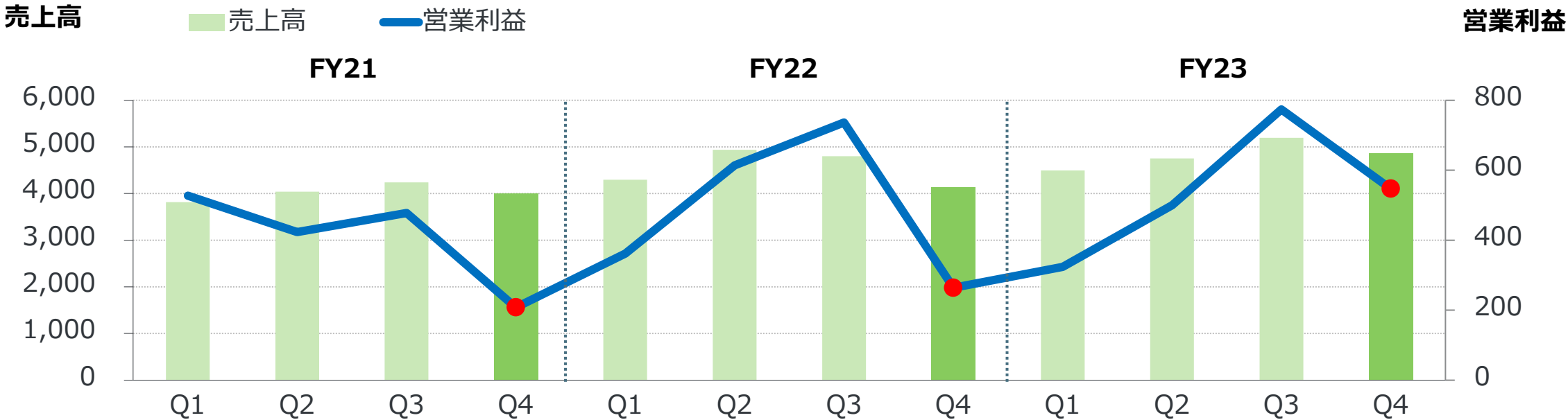
(単位：百万円)



ベース	売上高	2,746	2,391	2,785	2,749	3,195	3,268	3,149	2,789	2,991	2,714	3,008	2,999
	前年比	+89.0%	+19.5%	+30.4%	+37.7%	+16.3%	+36.6%	+13.0%	+1.5%	-6.4%	-16.9%	-4.5%	+7.5%
	営業利益	115	20	197	117	170	204	196	201	487	108	219	78
	前年比	-	-63.8%	2.1倍	5.7倍	+46.9%	10.0倍	-0.5%	+71.1%	2.9倍	-47.1%	+11.2%	-60.9%
(ロシア子会社) プライマリー	売上高	2,256	2,311	2,633	2,499	3,867	4,775	5,282	3,741	3,687	4,341	4,195	3,773
	前年比	+31.9%	+22.2%	+33.4%	+43.8%	+71.4%	2.1倍	2.0倍	+49.6%	-4.7%	-9.1%	-20.6%	+0.9%
	営業利益	149	144	113	441	159	851	1,311	945	884	1,305	717	672
	前年比	+51.8%	-16.3%	-37.5%	9.7倍	+6.8%	5.9倍	11.6倍	2.1倍	5.6倍	+53.2%	-45.3%	-28.8%

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	3,817	4,037	4,238	4,000	4,296	4,938	4,799	4,138	4,495	4,751	5,196	4,868
	前年比	+51.5%	+29.5%	+18.8%	+4.2%	+12.5%	+22.3%	+13.2%	+3.5%	+4.6%	-3.8%	+8.3%	+17.6%
	営業利益	527	423	478	208	362	614	736	264	324	500	774	547
	前年比	5.1倍	2.2倍	+19.2%	-62.6%	-31.2%	+44.9%	+53.9%	+26.9%	-10.7%	-18.5%	+5.1%	2.1倍

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

142,824

FY22



143,446

FY23



営業利益

※ 割合は消去を除く

9,748

FY22



9,968

FY23

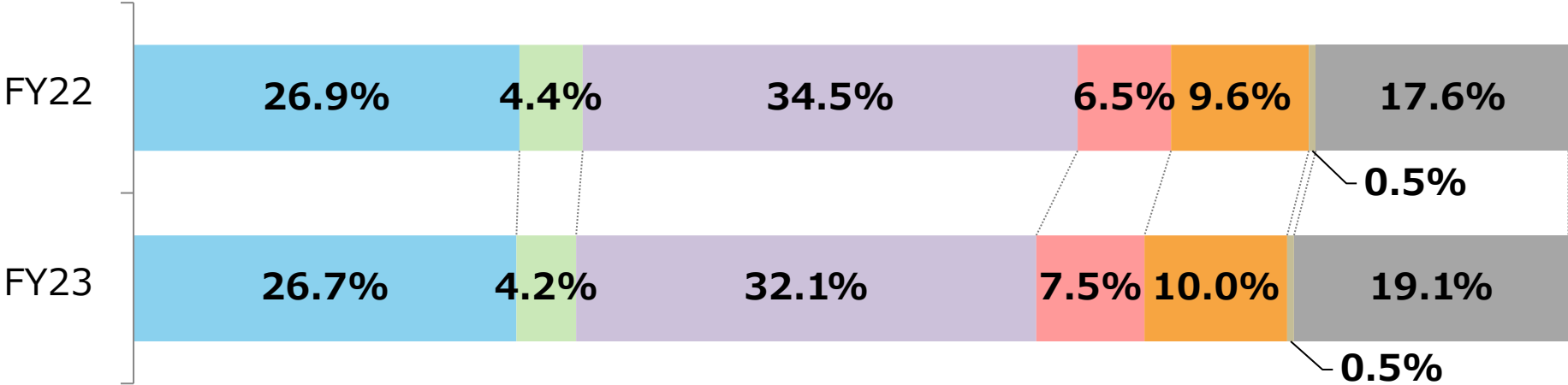


営業利益率 FY22 日本：3.6%、海外：10.4%
FY23 日本：2.3%、海外：12.1%

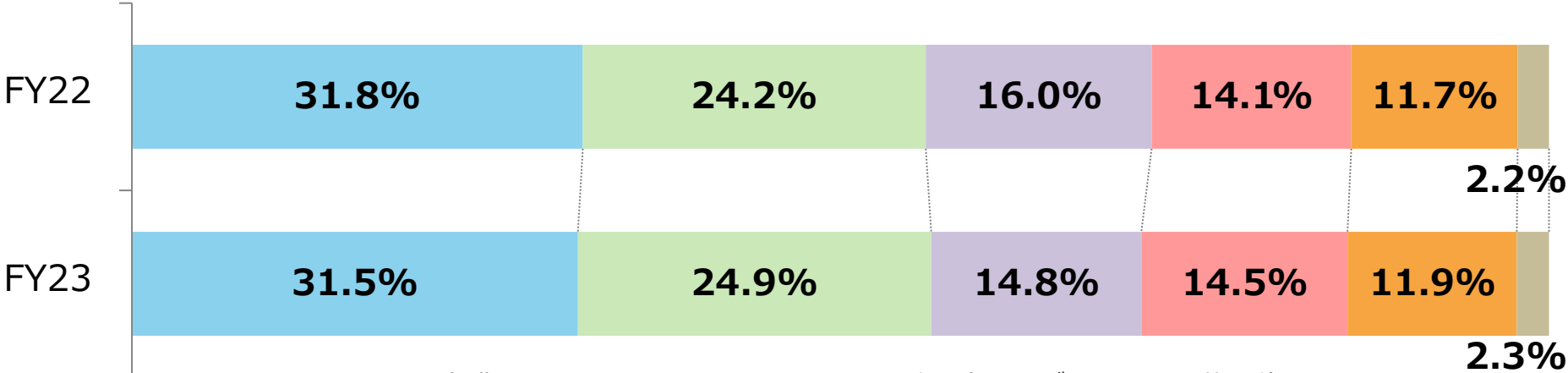
市場別売上高構成

■ マニファクチャリング ■ ロジスティクス ■ リテール ■ ヘルスケア ■ フード ■ 公共 ■ その他

海外 ※ 主な販社。工場・プライマリー専業会社は除く



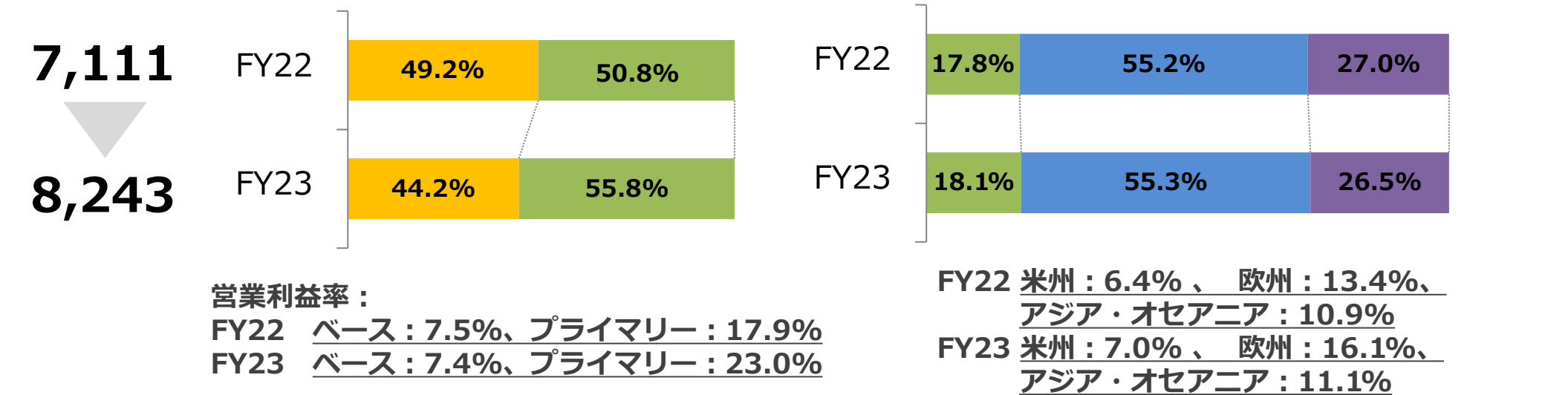
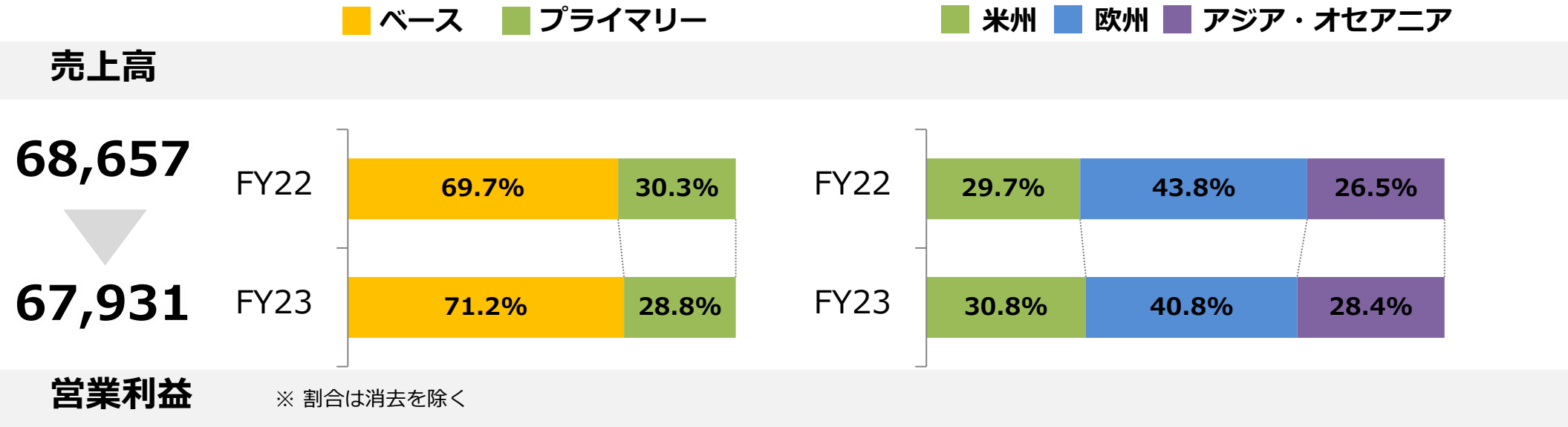
日本 ※ 保守等は除く



※ FY23-Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分を変更。グラフは遡及修正後

売上高及び営業利益構成（事業別・地域別）

（単位：百万円）



事業別内訳

(単位：百万円)

		FY23	FY22	増減		
		Q4	Q4		前年比	除く為替
ベース事業	売上高	12,142	10,659	+1,482	+13.9%	+3.6%
	営業利益	533	416	+117	+28.2%	+17.7%
プライマリー專業	売上高	4,583 (809)	4,493 (752)	+90 (+57)	+2.0% (+7.6%)	+20.0% (+62.1%)
	営業利益	764 (47)	1,101 (95)	-336 (-48)	-30.5% (-51.0%)	-17.5% (+83.3%)
消去	営業利益	-60 (-60)	-72 (-72)	+11 (+11)	- -	- -
合計	売上高	16,725 (12,951)	15,153 (11,411)	+1,572 (+1,539)	+10.4% (+13.5%)	+8.5% (+7.6%)
	営業利益	1,238 (520)	1,445 (440)	-207 (+80)	-14.3% (+18.2%)	-7.4% (+35.1%)

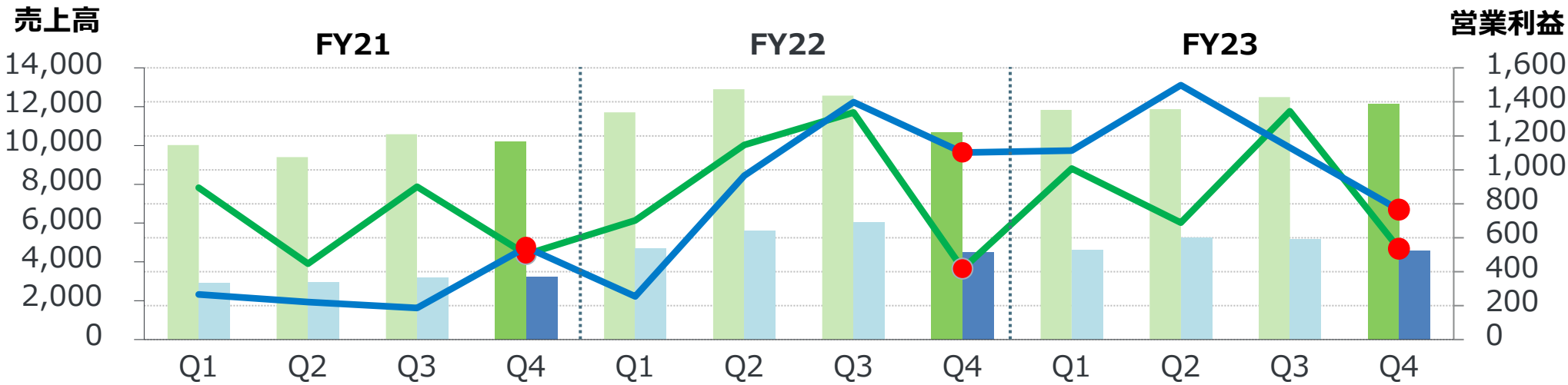
		FY23	FY22	増減		
					前年比	除く為替
ベース事業	売上高	48,358	47,841	+517	+1.1%	-4.2%
	営業利益	3,577	3,604	-26	-0.7%	-1.8%
プライマリー專業	売上高	19,572 (3,574)	20,816 (3,148)	-1,243 (+425)	-6.0% (+13.5%)	+25.5% (+59.5%)
	営業利益	4,509 (741)	3,719 (176)	+789 (+565)	+21.2% (4.2倍)	+73.6% (8.0倍)
消去	営業利益	156 (156)	-212 (-212)	+369 (+369)	- -	- -
合計	売上高	67,931 (51,933)	68,657 (50,990)	-725 (+942)	-1.1% (+1.8%)	+4.8% (-0.0%)
	営業利益	8,243 (4,475)	7,111 (3,568)	+1,131 (+907)	+15.9% (+25.4%)	+42.8% (+46.1%)

※カッコ内数値は、除くロシア子会社

事業別 売上高・営業利益 推移

(単位：百万円)

■ ベース事業 売上高 ■ プライマリー専業 売上高 — ベース事業 営業利益 — プライマリー専業 営業利益



ベース	売上高	10,023	9,399	10,578	10,206	11,706	12,901	12,574	10,659	11,840	11,877	12,498	12,142
	前年比	+74.2%	+20.8%	+24.5%	+13.7%	+16.8%	+37.2%	+18.9%	+4.4%	+1.2%	-7.9%	-0.6%	+13.9%
	営業利益	894	447	900	502	701	1,147	1,338	416	1,008	689	1,345	533
	前年比	-	+5.8%	+23.7%	-31.5%	-21.5%	2.6倍	+48.7%	-17.2%	43.7%	-39.9%	+0.5%	+28.2%
プライマリー	売上高	2,905	2,955	3,209	3,217	4,688	5,582	6,051	4,493	4,612	5,226	5,150	4,583
	前年比	+39.1%	+23.7%	+26.1%	+39.0%	+61.4%	+88.9%	+88.6%	+39.7%	-1.6%	-6.4%	-14.9%	+2.0%
	営業利益	266	220	186	544	254	966	1,398	1,101	1,113	1,499	1,131	764
	前年比	2.6倍	-10.1%	-31.0%	3.9倍	-4.6%	4.4倍	7.5倍	2.0倍	4.4倍	+55.2%	-19.1%	-30.5%

事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

事業別



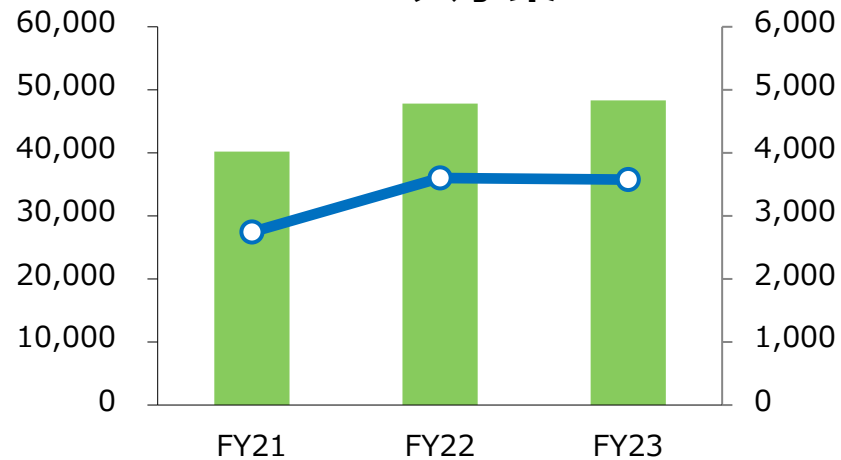
売上高



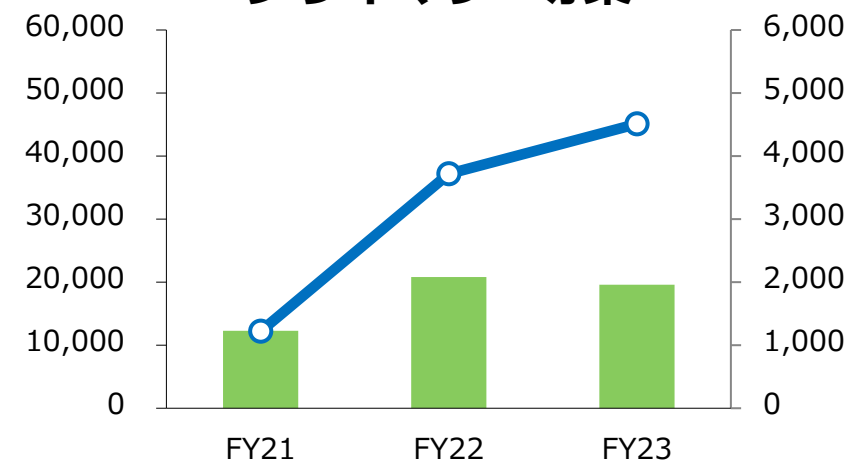
営業利益

(単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益)

ベース事業

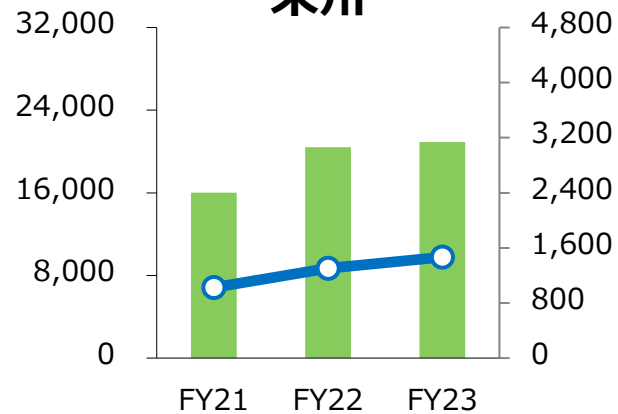


プライマリー専業

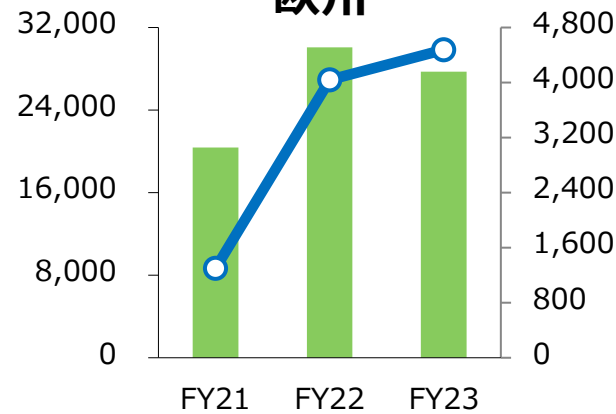


地域別

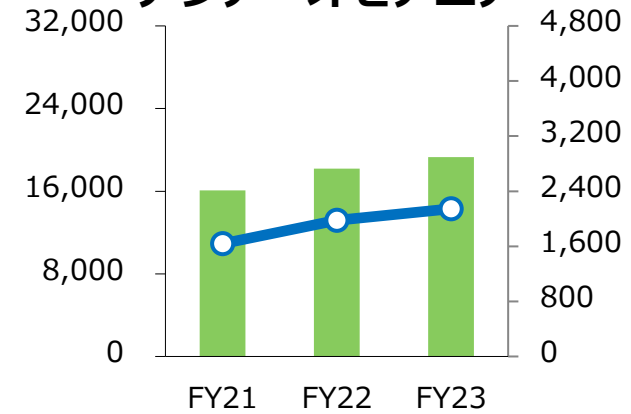
米州



欧州

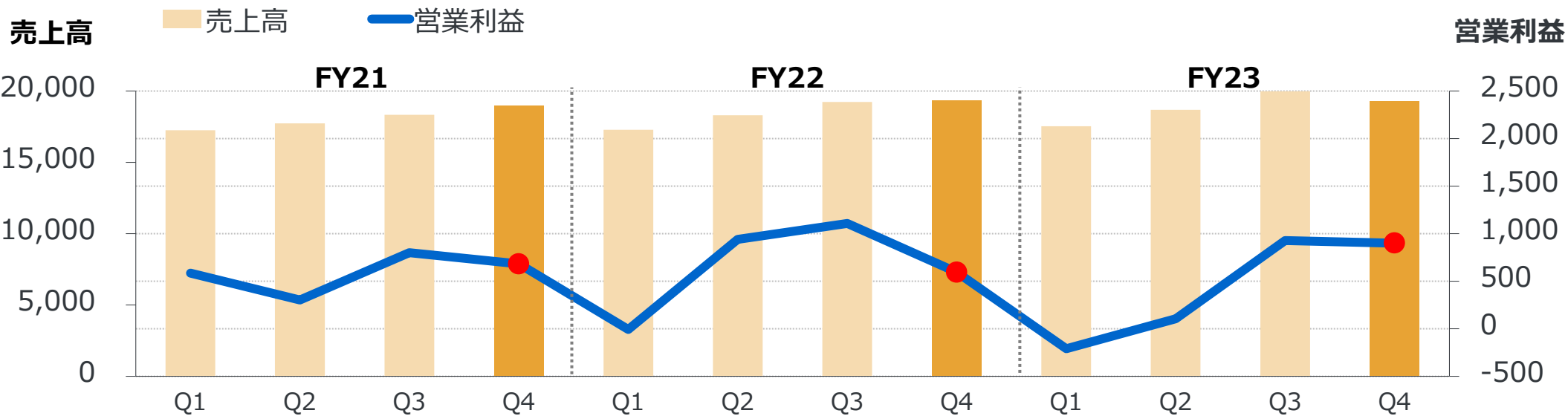


アジア・オセアニア



売上高・営業利益 推移

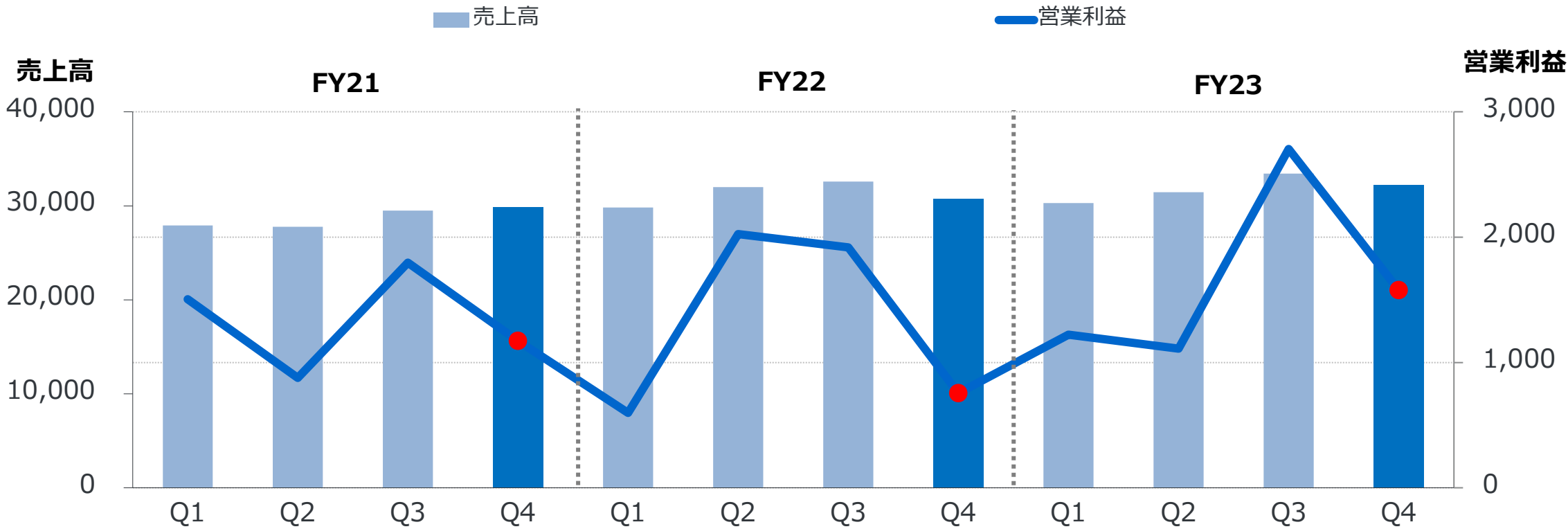
(単位：百万円)



売上高	17,248	17,729	18,337	18,971	17,291	18,294	19,244	19,336	17,536	18,692	19,980	19,305
前年比	+9.6%	+10.9%	-0.1%	+2.6%	+0.2%	+3.2%	+4.9%	+1.9%	+1.4%	+2.2%	+3.8%	-0.2%
営業利益	585	303	801	682	-8	941	1,108	594	-210	106	927	901
前年比	+46.7%	-32.4%	-31.5%	-43.3%	-	3.1倍	+38.3%	-12.8%	-	-88.7%	-16.4%	+51.5%

売上高・営業利益 推移（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

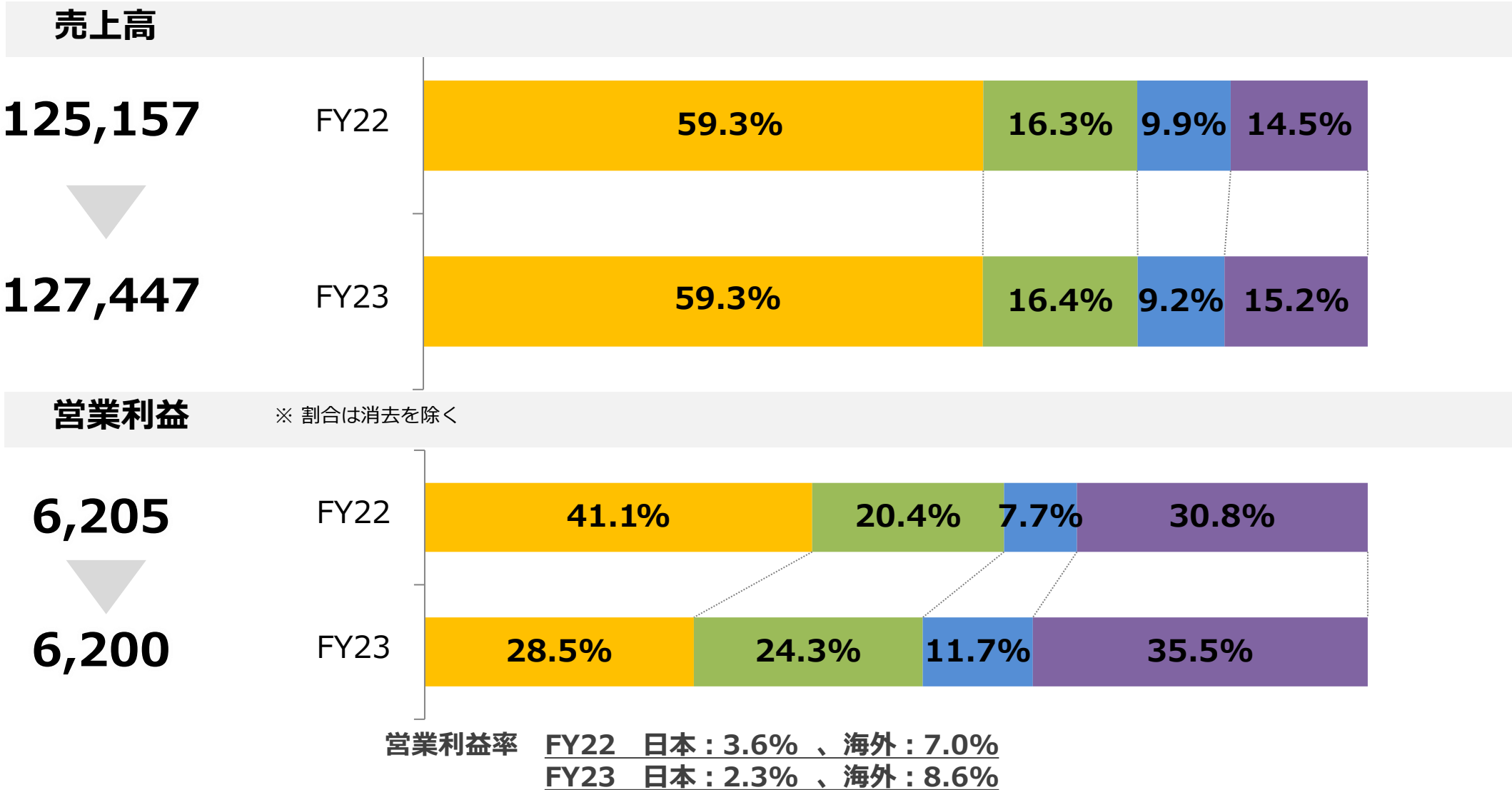


売上高	27,920	27,772	29,493	29,895	29,818	32,001	32,588	30,748	30,301	31,455	33,433	32,257
前年比	+27.3%	+14.2%	+7.5%	+6.6%	+6.8%	+15.2%	+10.5%	+2.9%	+1.6%	-1.7%	+2.6%	+4.9%
営業利益	1,505	877	1,797	1,172	598	2,024	1,919	755	1,222	1,110	2,704	1,577
前年比	6.5倍	+2.2%	-13.4%	-40.6%	-60.2%	2.3倍	+6.8%	-35.6%	2.0倍	-45.1%	+40.9%	2.1倍

地域別売上高及び営業利益構成（ロシア子会社を除外）

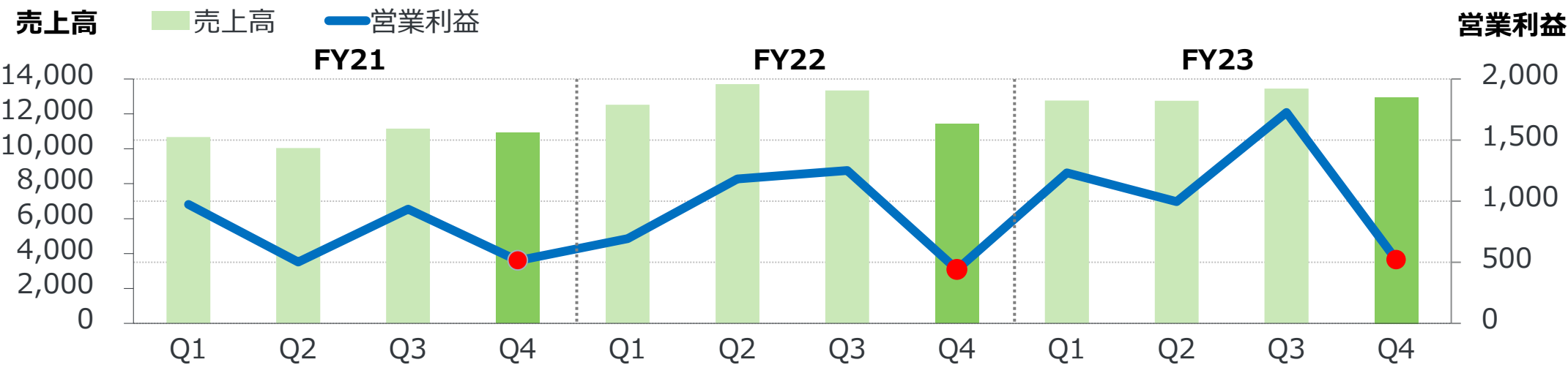
(単位：百万円)

日本 米州 欧州 アジア・オセアニア



売上高・営業利益 推移（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）



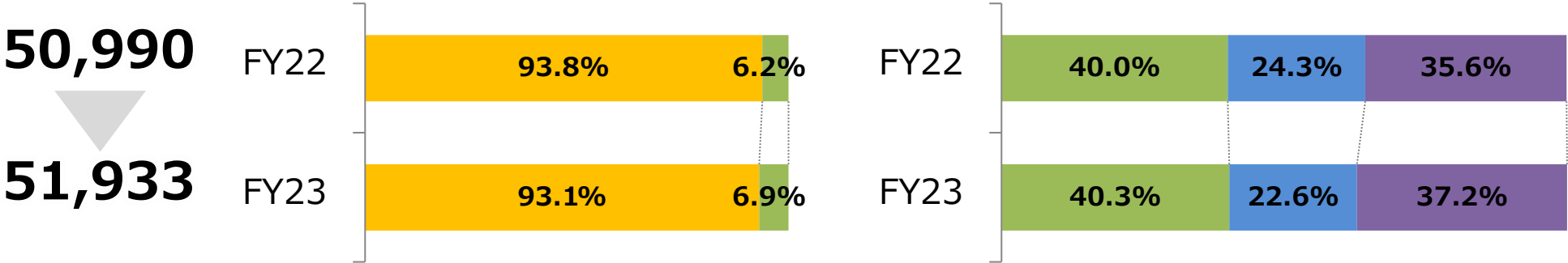
売上高	10,672	10,043	11,155	10,924	12,527	13,707	13,343	11,411	12,765	12,762	13,453	12,951
前年比	+74.0%	+21.3%	+23.0%	+14.4%	+17.4%	+36.5%	+19.6%	+4.5%	+1.9%	-6.9%	+0.8%	+13.5%
営業利益	974	502	935	514	693	1,182	1,252	440	1,231	996	1,727	520
前年比	-	+9.7%	+15.2%	-34.3%	-28.8%	2.4倍	+33.9%	-14.5%	+77.6%	-15.7%	+37.9%	+18.2%

売上高及び営業利益構成（事業別・地域別）（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

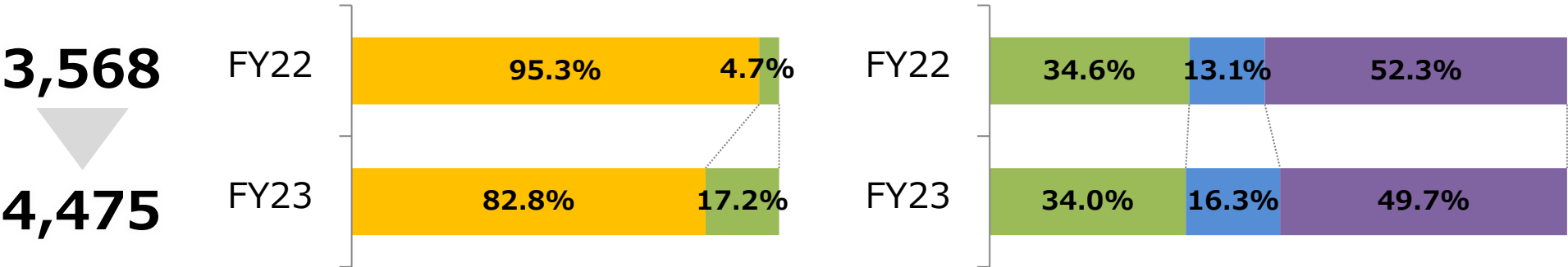
■ ベース ■ プライマリー ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア

売上高



営業利益

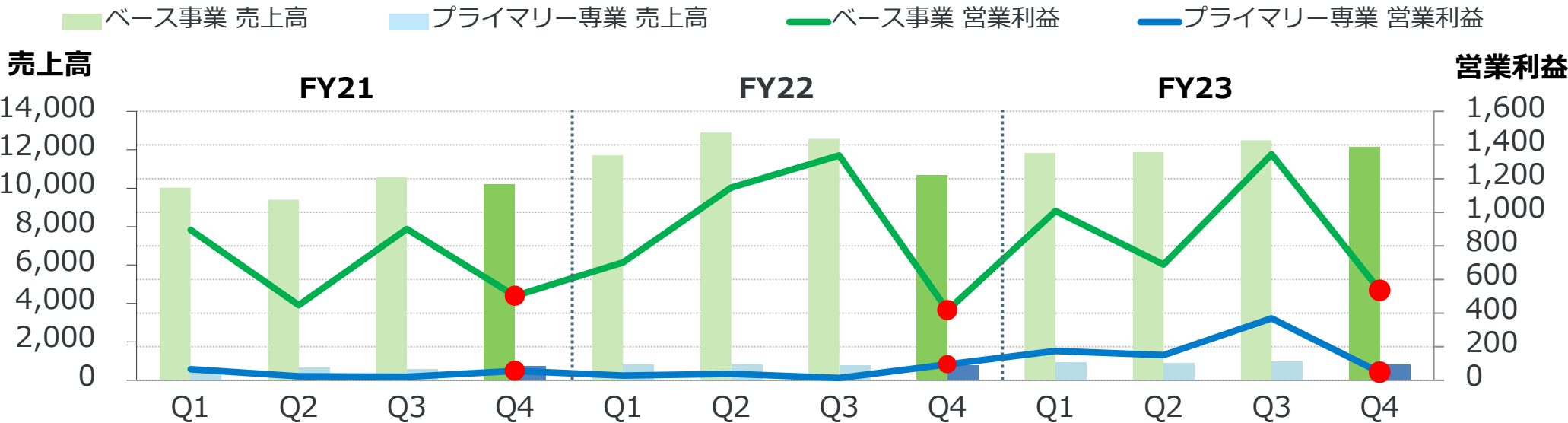
※ 割合は消去を除く



営業利益率：
FY22 ベース：7.5%、プライマリー：5.6%
FY23 ベース：7.4%、プライマリー：20.7%

FY22 米州：6.4%、欧州：4.0%、
アジア・オセアニア：10.9%
FY23 米州：7.0%、欧州：6.0%、
アジア・オセアニア：11.1%

事業別 売上高・営業利益 推移（ロシア子会社を除外）（単位：百万円）



ベース	売上高	10,023	9,399	10,578	10,206	11,706	12,901	12,574	10,659	11,840	11,877	12,498	12,142
	前年比	+74.2%	+20.8%	+24.5%	+13.7%	+16.8%	+37.2%	+18.9%	+4.4%	+1.2%	-7.9%	-0.6%	+13.9%
	営業利益	894	447	900	502	701	1,147	1,338	416	1,008	689	1,345	533
	前年比	-	+5.8%	+23.7%	-31.5%	-21.5%	2.6倍	+48.7%	-17.2%	43.7%	-39.9%	+0.5%	+28.2%
プライマリー	売上高	648	643	576	717	821	806	769	752	924	885	954	809
	前年比	+71.4%	+29.2%	+0.8%	+24.6%	+26.6%	+25.3%	+33.4%	+4.8%	+12.6%	+9.8%	+24.2%	+7.6%
	営業利益	65	24	20	55	28	38	13	95	174	150	369	47
	前年比	-	+25.0%	-48.2%	+29.2%	-56.7%	+56.7%	-33.7%	+71.4%	6.2倍	3.9倍	27.5倍	-51.0%



事業別及び地域別売上高及び営業利益推移（ロシア子会社を除外）

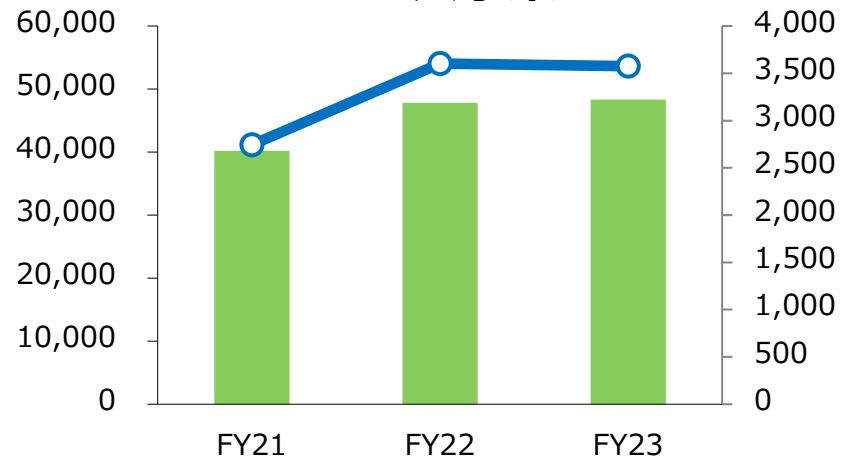
事業別

売上高

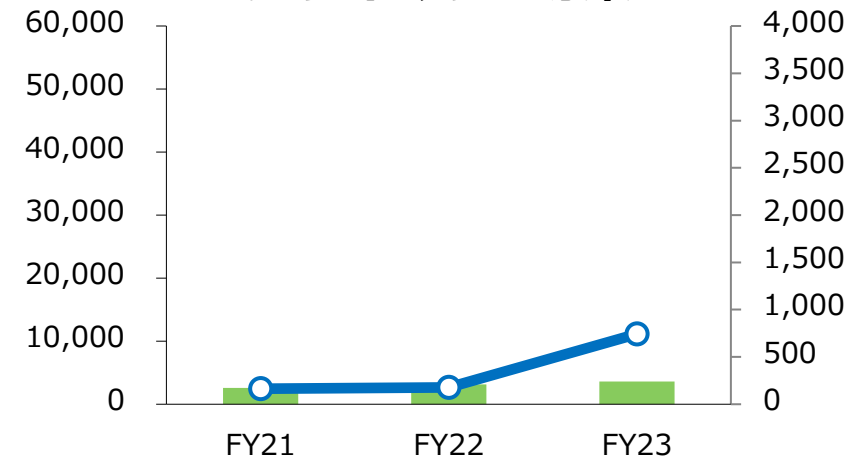
営業利益

（単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

ベース事業

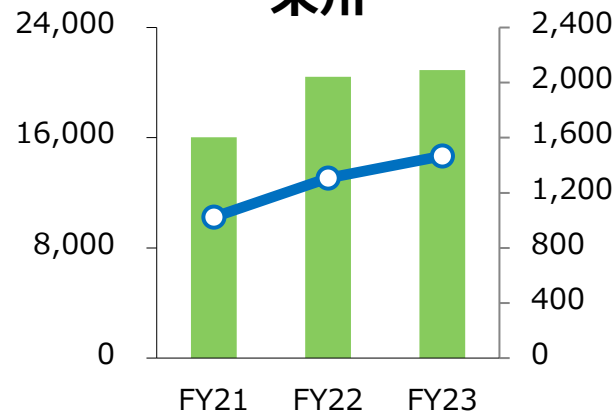


プライマリー専業

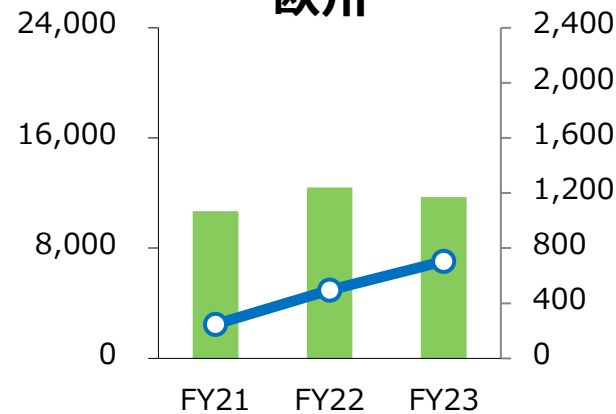


地域別

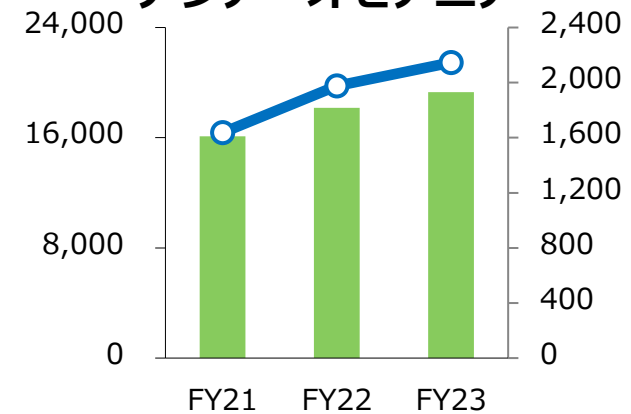
米州



欧州



アジア・オセアニア



サトー独自のコンセプト・取り組み		説明※
1	自動認識ソリューション事業	<u>DCS & Labeling</u> 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>プライマリー専業</u> から構成される。
2	DCS & Labeling (DCS: Data Collection Systems)	バーコードやRFIDなどの自動認識技術とプリンタやラベルなどの商品・サービスを活用し、さまざまな現場にあるモノやヒトの情報 (= 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 <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。 また、お客さま課題の高度化を受け、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、新たな技術を組み合わせることで、お客さま課題の解決手法をさらに向上させている。
3	ベース事業	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報を <u>タギング</u> するビジネス。
4	プライマリー専業	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。
5	タギング	お客さまの現場でモノやヒトに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。 この「現物と情報の一致」は、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ドメイン。
6	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。
7	IDP事業	IDP (Inline Digital Printing) に関わる開発・製造・販売。 2020年9月、本事業を推進していた連結子会社DataLase Ltd.の全株式をDataLase Holdings Ltd.に譲渡。 IDPとは、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。

※ 下線付き用語は別途説明項目あり

サトー独自のコンセプト・取り組み (続き)		説明
8	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(現場を知ることによって蓄積された幅広い「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。
9	三行提報	社員が現場でキャッチした、会社を良くするための情報やアイデアを約三行（100~150文字）にまとめて、毎日経営トップに直接提出する取り組み。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。
商品・サービス・技術		説明
1	自動認識ソリューション	DCS & Labeling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めざす。例えば位置測位技術を用いてモノやヒト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の進捗管理を実現。
2	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。
3	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> よりも低いが、リピートビジネスのため販売管理費率は小さい。
4	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）との大きな相違点。

商品・サービス名・技術（続き）		説明
5	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可能。
6	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。
7	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。
8	ベンダーマーキング	納品先がベンダーやサプライヤーに対し、商品・製品の納品時に指定の情報を記載したラベルを貼りつけように依頼する取り組み。

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く、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ー専門子会社。
6	Stafford Press, Inc. (米国)	2023年に買収した花卉用タグ・ラベル（花や植物の品種名や写真が表示され、鉢やプランターに付けるタグやラベル）と、それらをオンデマンドでカラー発行するインクジェットプリンタの製造・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門子会社。2017年設立。
2	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2024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。