

2021年 5月 11日 (火)

サトーホールディングス株式会社

2021年3月期 決算説明資料

証券コード : 6287

FY20実績

振り返り

**中期
経営計画**



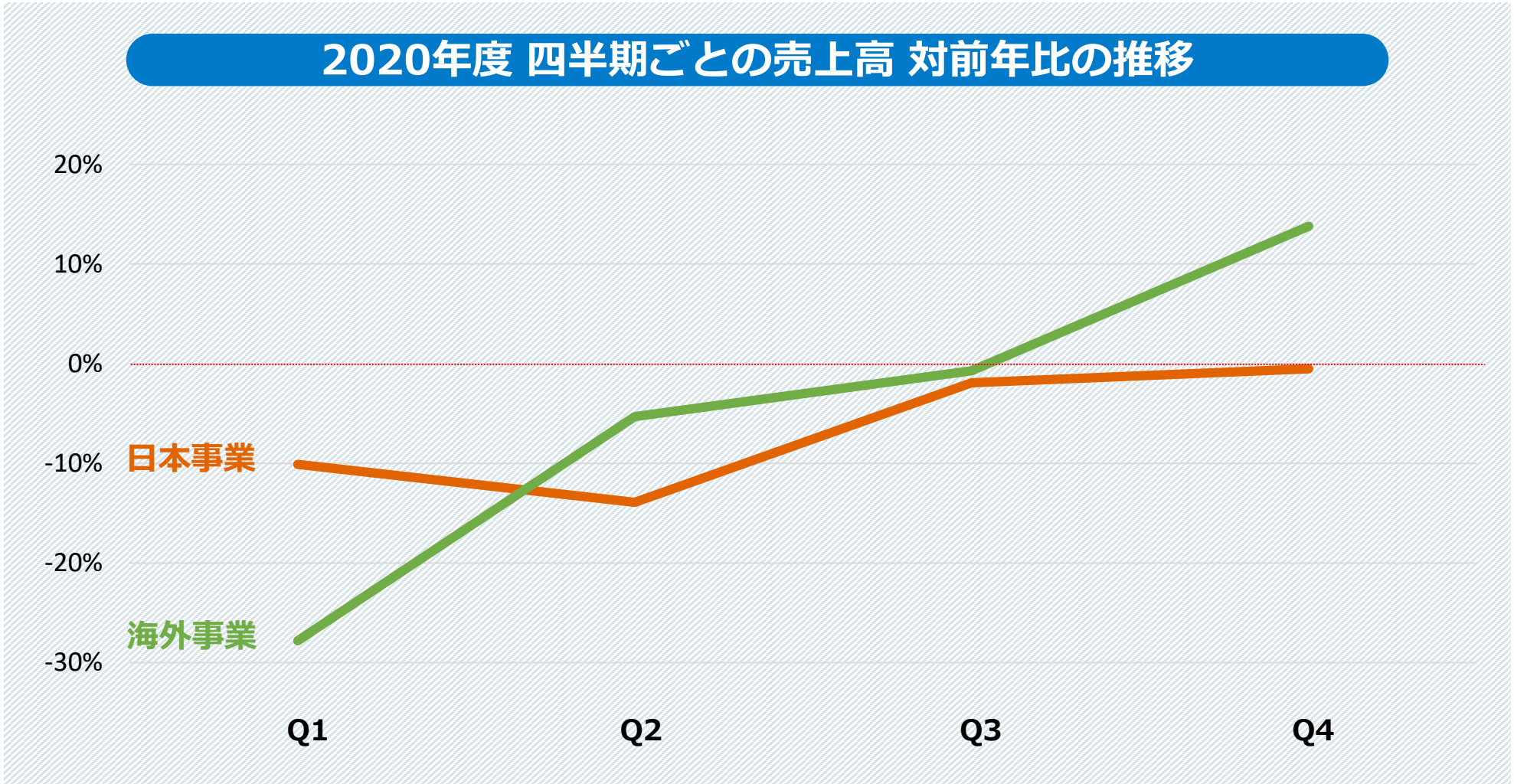
FY20実績

振り返り

**中期
経営計画**

売上推移（海外・日本）

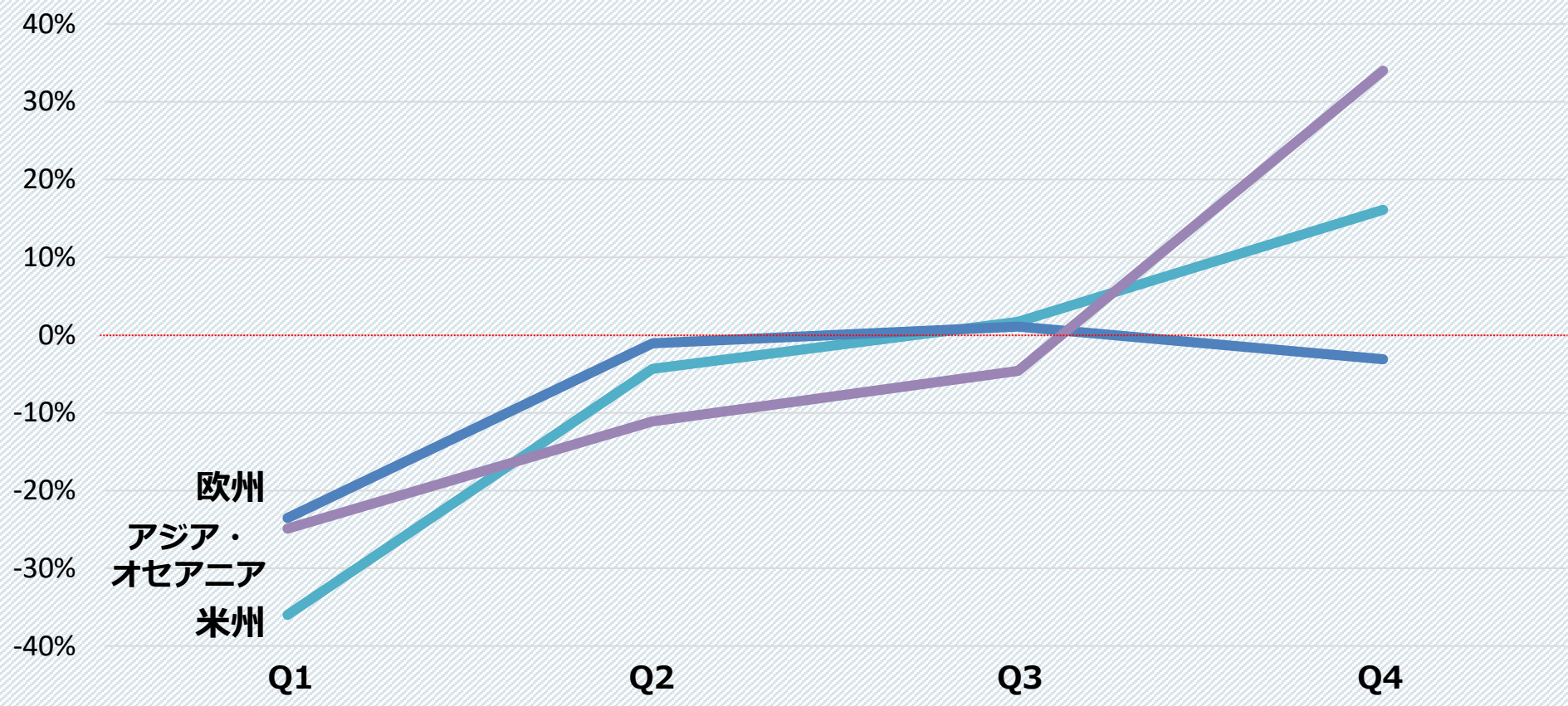
海外は回復がさらに速まり、日本は回復基調を堅持



売上推移（地域別）

アジア・オセアニアと米州は回復が加速し、欧州は横ばい

2020年度 四半期ごとの売上高 対前年比の推移

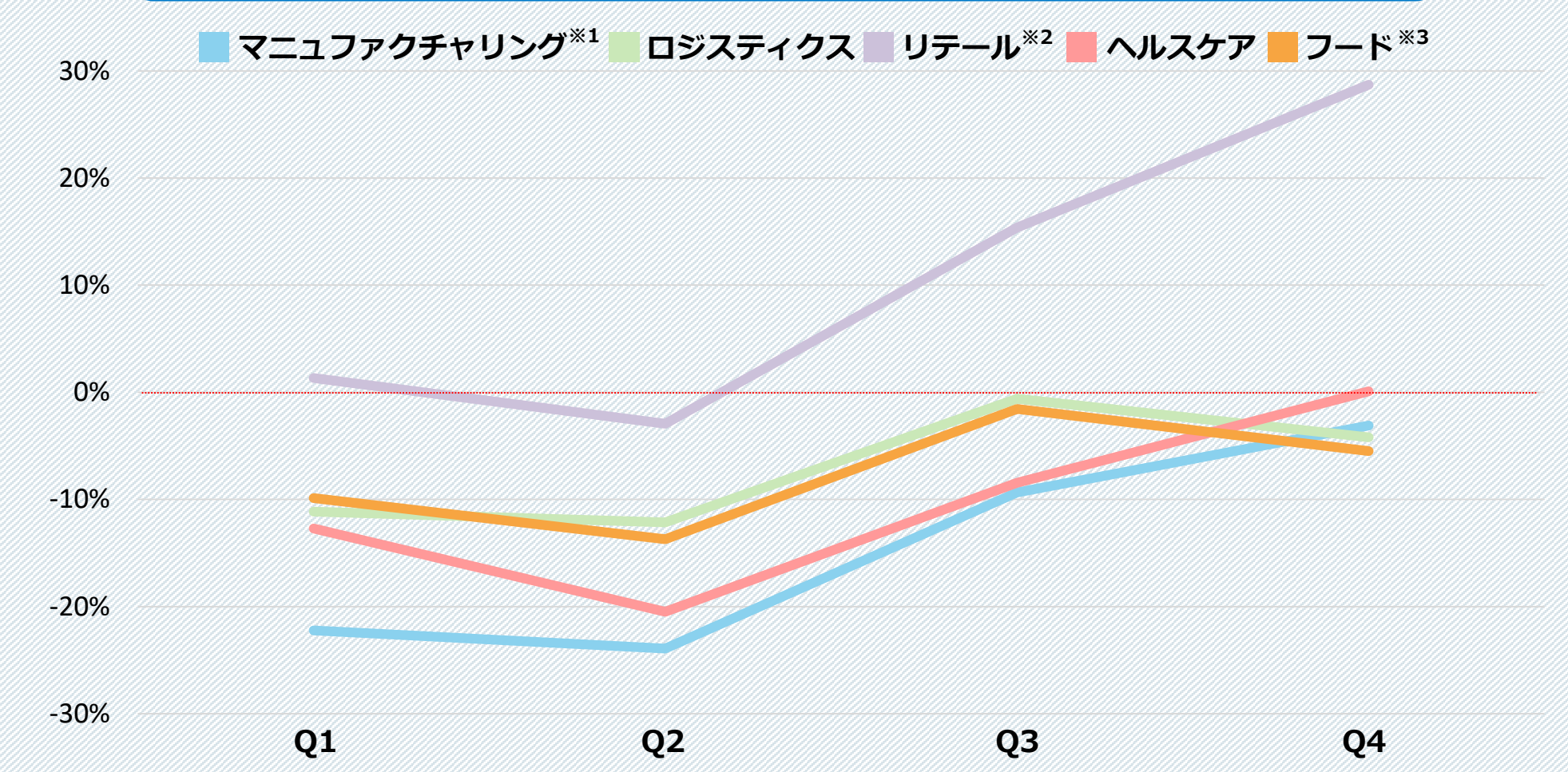


売上推移（市場別）

リテールが力強く伸長。その他の市場もほぼ前年同期水準に

※1：旧FA
※2：旧リテール/アパレル
※3：旧食品

2020年度 四半期ごとの売上高 対前年比の推移（除く公共）



決算ハイライト

【連結】

多くの地域で回復が加速するも、コロナによる上期の減速をカバーするには至らず、前年比で減収・減益

【自動認識ソリューション事業 海外】

前年比で減収・増益

- ベース事業：改善傾向がさらに鮮明になるも、Q1の減速が響いて減収・減益
- プライマリー事業：生活インフラ業界に注力して堅調を継続し、微増収。
原価率の低下等で大幅増益

【自動認識ソリューション事業 日本】

上期施策の成果発現や、お客さまの生産再開等によって回復が継続。上期の減速が響いて前年比で減収・減益

事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

		FY2020	FY2019	前年比	除く為替
自動認識ソリューション事業 海外 日本 IDP事業 連結（消去後）	売上高	108,916	116,009	-6.1%	-4.1%
	営業利益	5,906	8,757	-32.6%	-33.7%
	売上高	40,349	42,648	-5.4%	+0.2%
	営業利益	2,684	2,277	+17.9%	+27.5%
	売上高	68,566	73,360	-6.5%	-6.5%
	営業利益	3,221	6,479	-50.3%	-55.2%
	売上高	136	363	-62.5%	-62.7%
	営業利益	-148	-1,317	-	-
	売上高	109,052	116,372	-6.3%	-4.3%
	営業利益	5,847	7,461	-21.6%	-22.9%

業績

(単位：百万円)

	FY2020	FY2019	増減	%
売上高	109,052	116,372	-7,320	-6.3%
営業利益	5,847	7,461	-1,613	-21.6%
営業利益率	5.4%	6.4%	-1.0pt	-
経常利益	5,521	6,571	-1,049	-16.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益 ※1	12,959	-1,882	+14,841	-
実効税率 ※2	9.6%	410.7%	-401.0pt	
EBITDA ※3	10,163	13,376	-3,212	-24.0%

FY20 通期 為替レート（期中平均）：106.10円/USD, 123.75円/EUR （FY19 通期 同為替レート：108.69円/USD, 120.79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 FY20 Q3に旧日本社売却にともなう固定資産売却益を計上

※2 IDP事業譲渡に伴い、前期末に計上したDataLase社株式の減損損失が損金算入され、法人税が減少

※3 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY20：4,092百万円 FY19：5,043百万円

・のれん償却 FY20：223百万円※4 FY19：871百万円（DataLase社 587百万円）

※4 FY19 Q4にDataLase社ののれん減損処理を実施

総括

Q4
単体

ベース事業のアジア・オセアニアを中心とした復調と、プライマリー專業の好調維持により、全体で増収・増益。増収と粗利率持ち直しにより、営業利益率が改善

	FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%	除く為替
売上高	11,290	9,922	+1,367	+13.8%	+17.3%
粗利額	4,018	3,362	+656	+19.5%	-
粗利率（外売）	35.6%	33.9%	+1.7pt	-	-
営業利益	880	349	+530	2.5倍	2.7倍
営業利益率	7.8%	3.5%	+4.3pt	-	-

	FY2020	FY2019	増減	%	除く為替
売上高	40,349	42,648	-2,298	-5.4%	+0.2%
粗利額	14,435	14,872	-436	-2.9%	-
粗利率（外売）	35.8%	34.9%	+0.9pt	-	-
営業利益	2,684	2,277	+407	+17.9%	+27.5%
営業利益率	6.7%	5.3%	+1.3pt	-	-

米州

Q4
単体

ベース事業：米国でキーアカウント向けコト売りが順調に推移し、増収・増益
プライマリー専業：エッセンシャル業界の需要を捉えて好調を継続し、増収・増益

(単位：百万円)

		FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	3,140	2,664	+475	+17.8%	+22.6%
	営業利益	156	42	+113	3.6倍	3.9倍
プライマリー専業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	576	536	+39	+7.3%	+45.5%
	営業利益	93	27	+66	3.4倍	4.8倍
合計	売上高	3,716	3,201	+514	+16.1%	+26.4%
	営業利益	250	70	+179	3.5倍	4.3倍

		FY2020	FY2019	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	10,376	10,988	-612	-5.6%	-1.5%
	営業利益	514	484	+29	+6.2%	+11.9%
プライマリー専業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	2,024	2,198	-173	-7.9%	+29.3%
	営業利益	259	144	+114	+79.1%	2.6倍
合計	売上高	12,401	13,187	-785	-6.0%	+3.6%
	営業利益	773	629	+144	+22.9%	+45.8%

欧州

Q4
単体

ベース事業：ロックダウン再強化でお客様の活動が停滞。当社営業も制約を受け、減収・減益
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食品・飲料などの
巣ごもりニーズ増大を捉えて増収。売上伸長と原価率低減などにより、増益

(単位：百万円)

		FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	1,996	2,264	-267	-11.8%	-16.7%
	営業利益	20	129	-109	-84.2%	-84.9%
プライマリー専業 ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	1,737	1,591	+146	+9.2%	+25.1%
	営業利益	45	-21	+67	-	-
合計	売上高	3,734	3,855	-121	-3.1%	+0.6%
	営業利益	66	108	-42	-38.9%	-35.6%

		FY2020	FY2019	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	7,588	8,923	-1,334	-15.0%	-16.6%
	営業利益	84	350	-266	-75.9%	-75.6%
プライマリー専業 ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	7,314	7,071	+242	+3.4%	+20.8%
	営業利益	497	-49	+547	-	-
合計	売上高	14,902	15,994	-1,092	-6.8%	-0.1%
	営業利益	581	300	+280	+93.3%	2.2倍

アジア・オセアニア

Q4
単体

ベース事業：ほぼ全ての販社で回復基調となり、前年同期比増収・増益

(単位：百万円)

		FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	3,839	2,865	+974	+34.0%	+29.5%
	営業利益	556	176	+380	3.2倍	3.1倍

		FY2020	FY2019	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	13,045	13,466	-420	-3.1%	-2.9%
	営業利益	1,258	1,349	-90	-6.7%	-7.4%

総括

Q4
単体

- ・メカ・サブともに回復基調を堅持。概ね全市場で復調傾向が続いて売上は前年同期の水準に
- ・主にメカトロの貢献で全体の粗利率が改善するも、先行投資によって営業利益率は低下

(単位：百万円)

	FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	
				%
メカトロ売上高	8,443	8,710	-267	-3.1%
サプライ売上高	10,047	9,867	+179	+1.8%
外部売上高 計	18,490	18,578	-87	-0.5%
粗利額	9,019	8,997	+21	+0.2%
粗利率（外売）	48.8%	48.4%	+0.3pt	-
営業利益	1,203	1,697	-494	-29.1%
営業利益率	6.5%	9.1%	-2.6pt	-

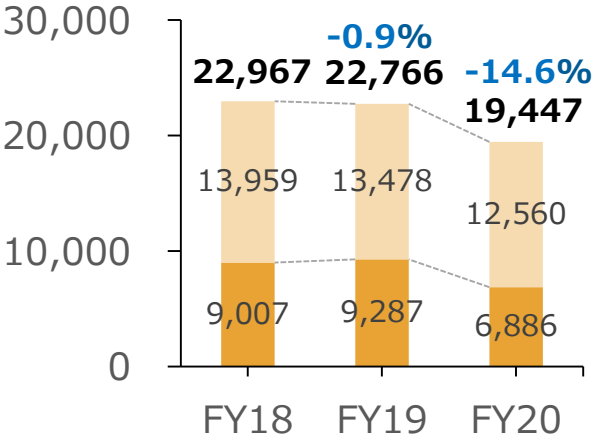
	FY2020	FY2019	増減	
				%
メカトロ売上高	27,968	30,797	-2,829	-9.2%
サプライ売上高	40,598	42,563	-1,965	-4.6%
外部売上高 計	68,566	73,360	-4,794	-6.5%
粗利額	32,635	36,192	-3,556	-9.8%
粗利率（外売）	47.6%	49.3%	-1.7pt	-
営業利益	3,221	6,479	-3,258	-50.3%
営業利益率	4.7%	8.8%	-4.1pt	-

市場別売上高推移

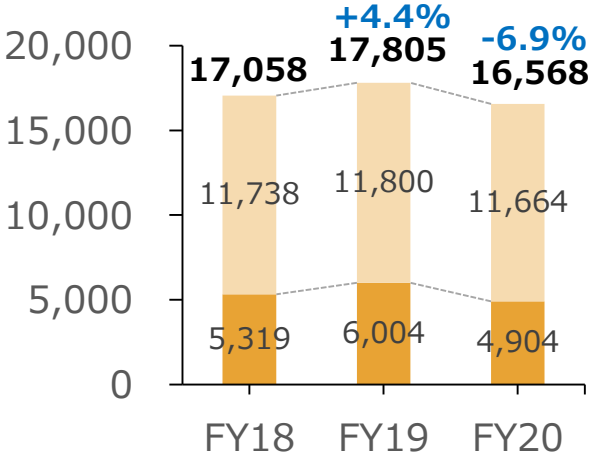
■ : メカトロ ■ : サプライ %は前年比

(単位 : 百万円)

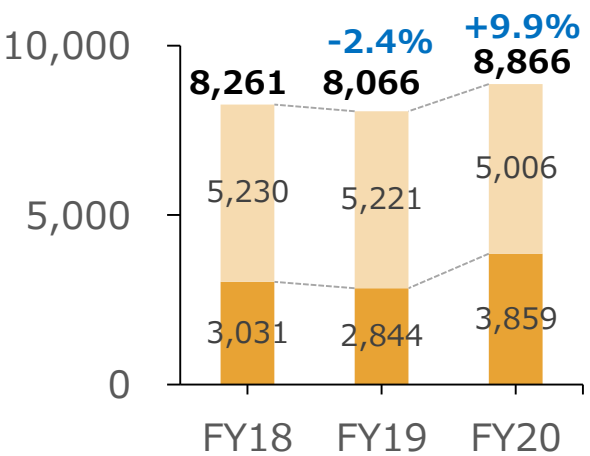
マニュファクチャリング



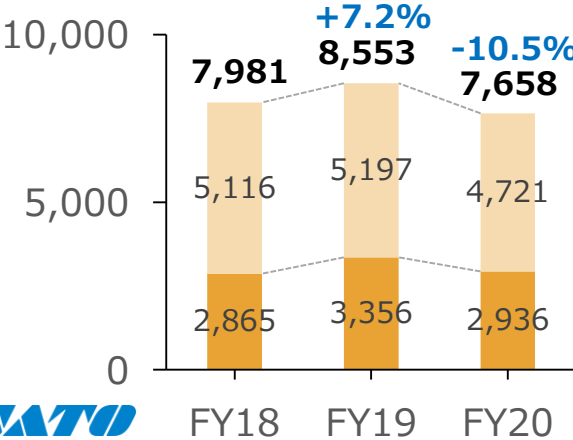
ロジスティクス



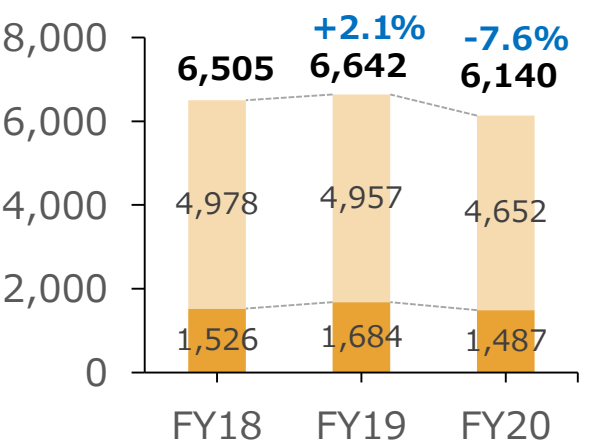
リテール



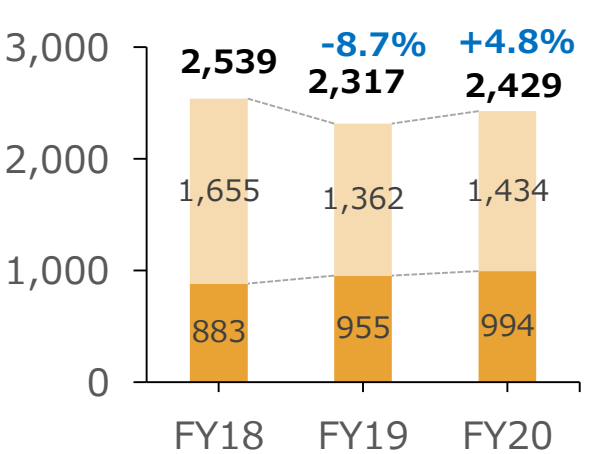
ヘルスケア



フード



公共

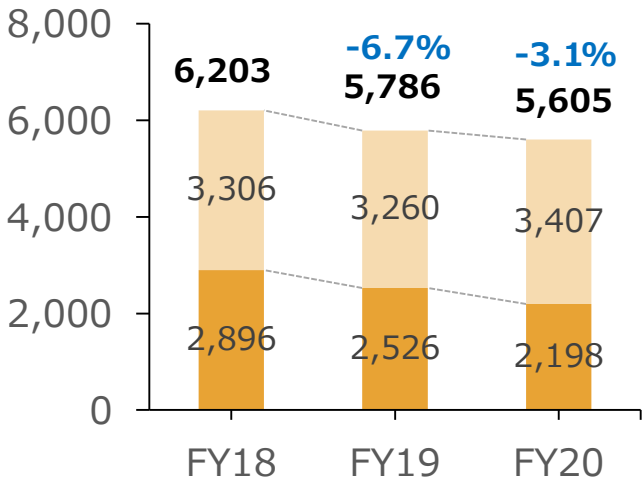


市場別売上高推移（1/2）

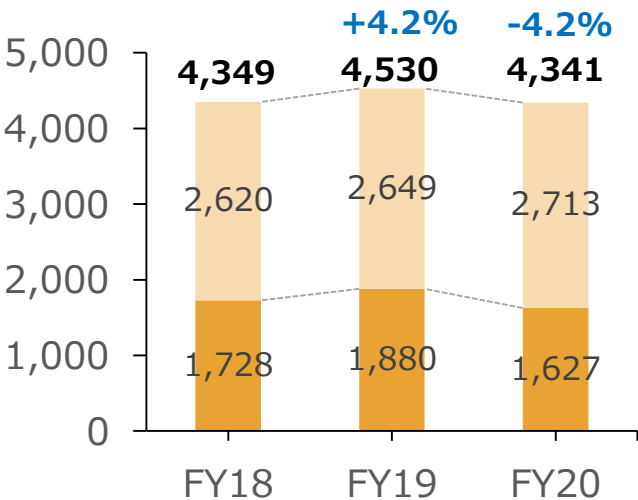
（単位：百万円）

■：メカトロ ■：サプライ %は前年比

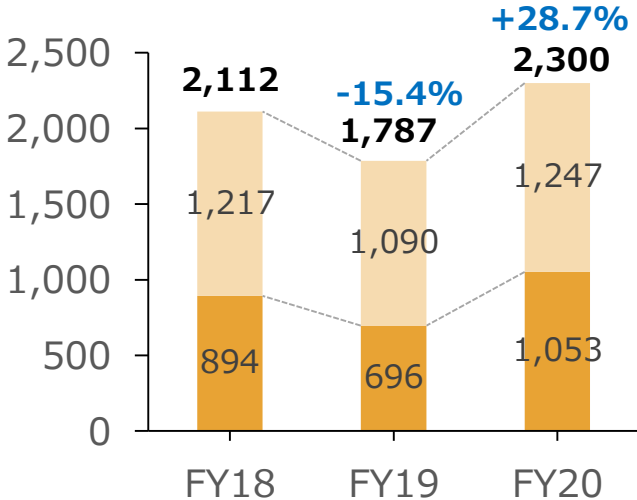
マニュファクチャリング



ロジスティクス



リテール



事業環境

全般に生産活動が回復傾向にあり、電子部品や機械・電機は前年比増になるも、化学などは依然マイナス

EC業界の活況に加えて、経済の全般的な回復もあって物量が増加。EC化や人手不足などへの対応ニーズが増大

引き続き食品スーパーやECが活況。EC対応を急ぐ専門店が増加

当社状況

サプライは多くの業界で前年比増に。メカトロは電子部品や機械・電機で前年比増に。他業界でも減少幅縮小

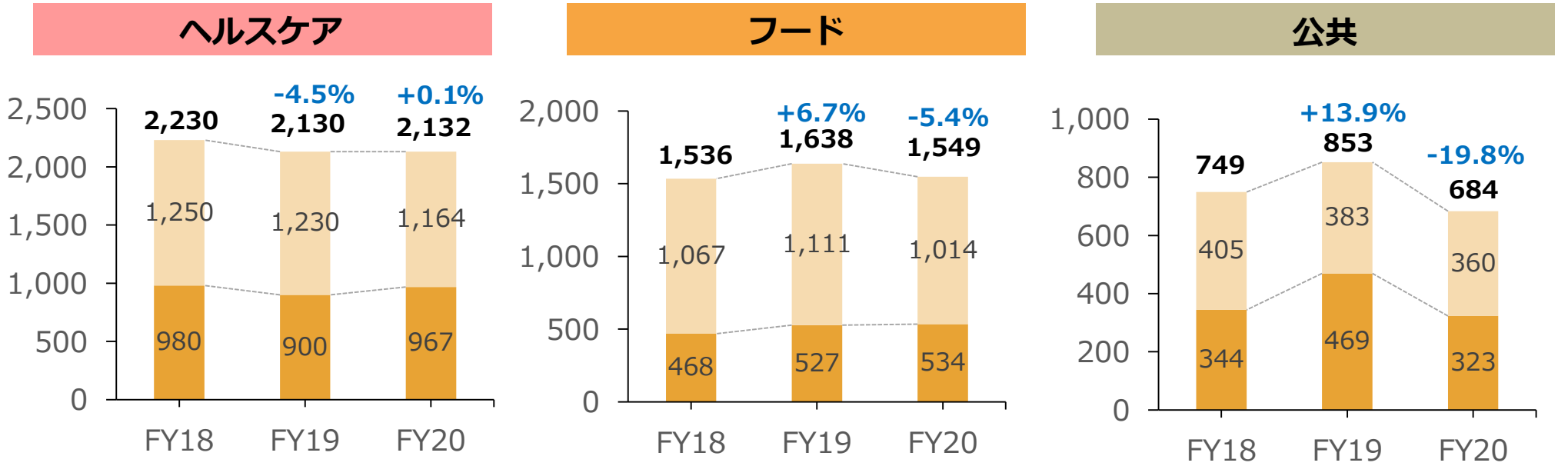
運輸業界の前年同期大口案件のため、市場全体ではマイナスだが、他の業界では増加に

専門店を含むほぼ全業種でサプライおよびメカトロが前年同期を上回って推移

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



事業環境

医療機関への外来者数が回復傾向にはあるものの、市場全体の物量は前年比でマイナスが継続

当社状況

医療機器メーカー等の好調業界への注力が奏功し、メカトロが伸長。市場全体の微増に寄与

事業環境

巣ごもり需要の継続により、内食・中食が堅調。外食向けや業務用の需要は低調

当社状況

売上構成の大きい食品製造業の物量減を背景に、サプライ減少。一方で自動化推進など上期からの取り組み成果が発現してメカトロ増加

事業環境

全般に外部環境は安定

当社状況

大口顧客からの受注減によりサプライ減少。また前年同期の大口案件の剥落により、メカトロ減少



FY20実績

振り返り

中期
経営計画

振り返り：FY2011～2020（連結）

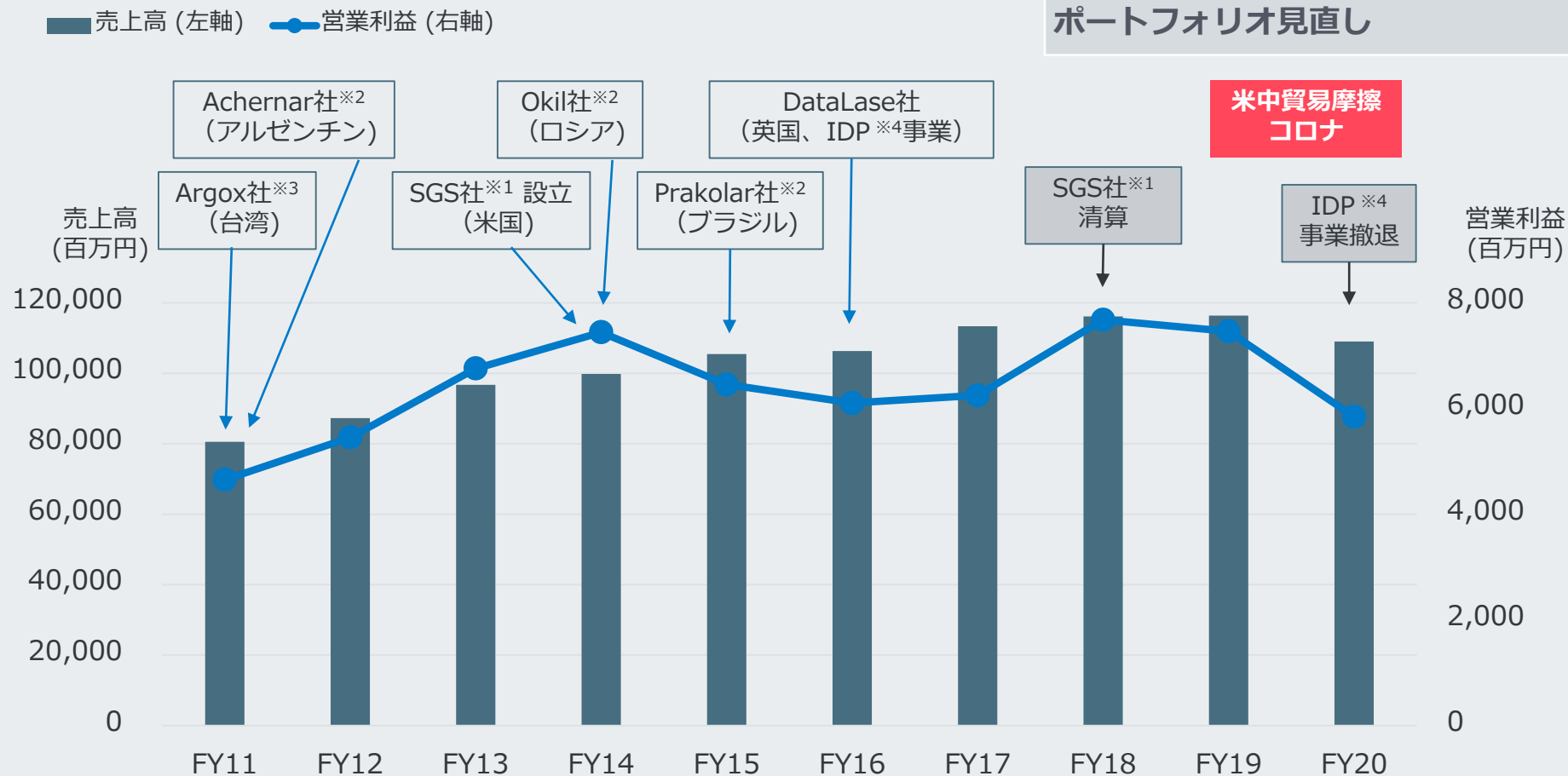
- 18年度に経営方針を転換し、本業（タギングを軸にした自動認識ソリューション事業）に経営資源を集中

売上高及び営業利益推移

本業とのシナジーを期待した周辺事業のM&A等

本業に経営資源を集中

ポートフォリオ見直し



振り返り：FY2016～2020（海外・日本）

海外

- 18年度よりモノ売りからコト売り※へのシフトに本格着手も、意識改革に想定以上の時間を要す
- 19年度以降は本社からのサポート拡充や海外の横連携を進め、コト売りが一定程度浸透。
今後は成長スピード加速が課題

売上高及び営業利益推移

売上高 営業利益 (単位：百万円)

モノ売り → コト売り深化



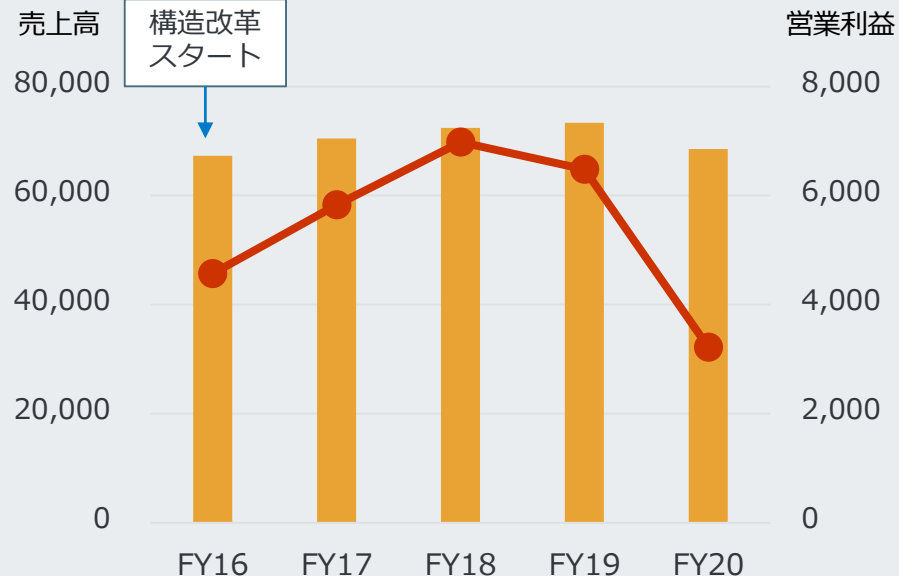
日本

- 16年度より収益性改善やコト売りに軸足を移した構造改革を断行し、18年度まで3年連続で増収・増益。市場・業界・用途別のソリューション商材を拡充
- 19年度以降は商品群のミックス悪化や減収により、利益率低下。今後は収益力強化が課題

売上高及び営業利益推移

売上高 営業利益 (単位：百万円)

コト売り → コト売り進化



振り返り：成果と課題

	重点施策	成果	課題
海外	コト売りの深化と 成長力の追求	・国・市場・業界ごとの注力先を絞り、成功体験を蓄積。好事例の横展開などにより コト売りが浸透 ・本社と現地の連携進展	・コト売りが浸透途上の国・地域の底上げ ・市場・業界に特化したリソース増強 ・成長加速
		米州 <リテール> スーパー、オフプライス・リテーラー	
		欧州 <リテール> スーパー、コンビニ <フード> ファーストフード	
		アジア <マニュファクチャリング> 自動車、電機・電子、食品製造	
日本	コト売りの進化と 収益力の強化	・業界ごとの新たなソリューションの創出 ・市場・業界に特化したマーケティングツールの拡充（動画・リーフレットなど） ・課金ビジネスの開始	・収益力強化 ・クロージング力強化

<ご参考> 振り返り：セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

	FY2018	FY2019	FY2020
自動認識ソリューション事業（海外）			
売上高	43,316	42,648	40,349
営業利益	2,239	2,277	2,684
営業利益率	5.2%	5.3%	6.7%
自動認識ソリューション事業（日本）			
売上高	72,435	73,360	68,566
営業利益	6,982	6,479	3,221
営業利益率	9.6%	8.8%	4.7%
IDP事業※1			
売上高	427	363	136
営業利益	-1,421	-1,317	-148
営業利益率	-	-	-
連結			
売上高	116,179	116,372	109,052
営業利益※2	7,679	7,461	5,847
営業利益率	6.6%	6.4%	5.4%

現状分析と経営の方向性

経営環境の変化（外部環境）

- デジタルシフト
- 産業構造の見直し
- サステナビリティ推進の重要性の高まり など



タギングを軸とする自動認識ソリューション



➤ 従来提供している ニーズの増加

- 生産性向上
- 安心・安全 など



➤ 循環型経済の実現に向けた ニーズの増加

- モノのトラック&トレース管理



あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する。



FY20実績

振り返り

中期
経営計画

2021年度業績計画（連結）

（単位：百万円）

	FY2021 (計画)	FY2020 (実績)	増減	%
売上高	117,000	109,052	+7,947	+7.3%
営業利益	6,400	5,847	+552	+9.4%
営業利益率	5.5%	5.4%	+0.1pt	-
経常利益	6,200	5,521	+678	+12.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,000	12,959	-8,959	-69.1%
EBITDA※	10,800	10,163	+636	+6.3%

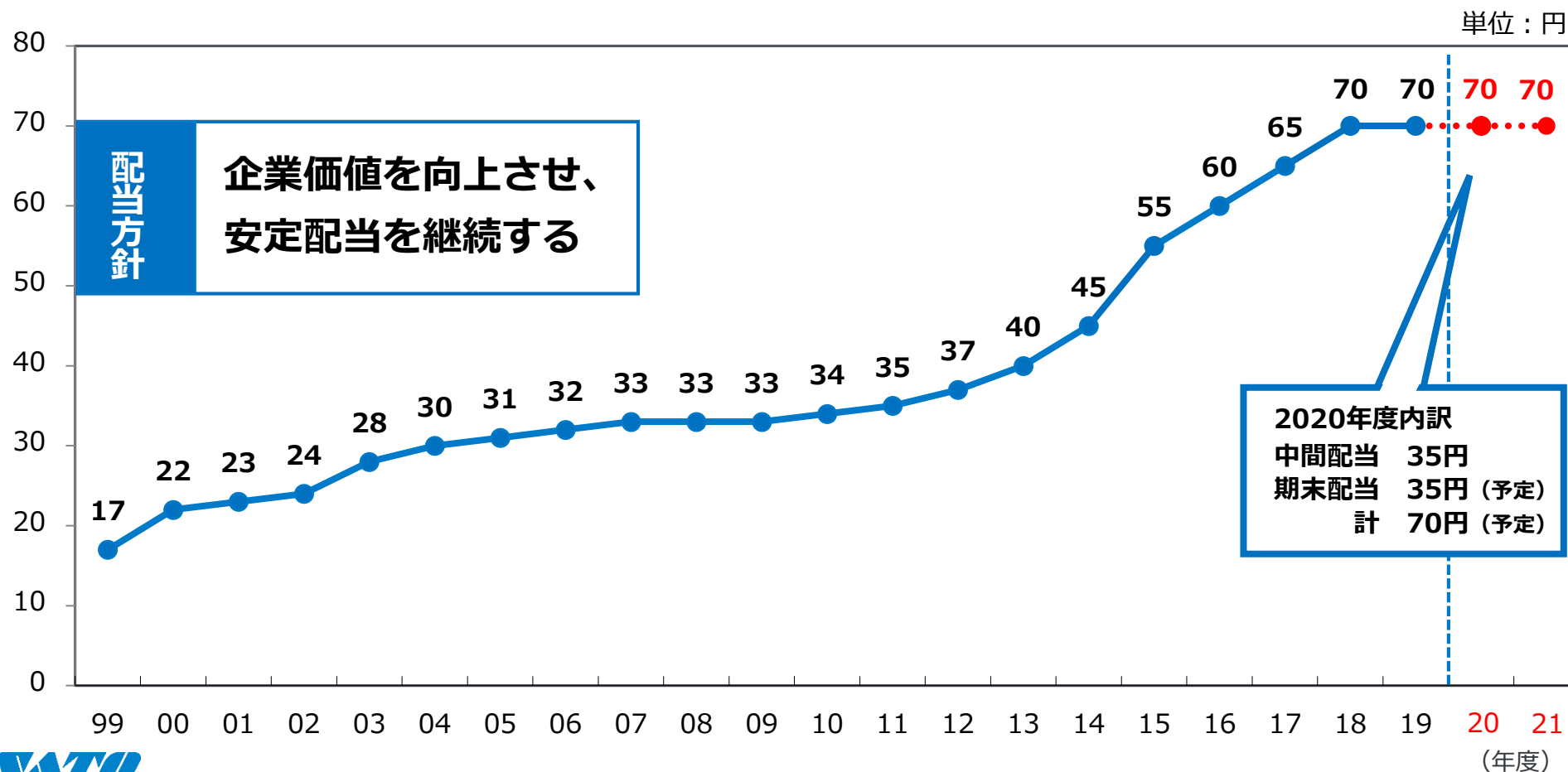
2021年度想定レート：USD…107円, EUR…128円 2020年度実績レート（期中平均）：USD…106.10円, EUR…123.75円

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

配当

2020年度年間配当は70円を予定（前年度と同額）
2021年度年間配当は70円を計画（前年度と同額）

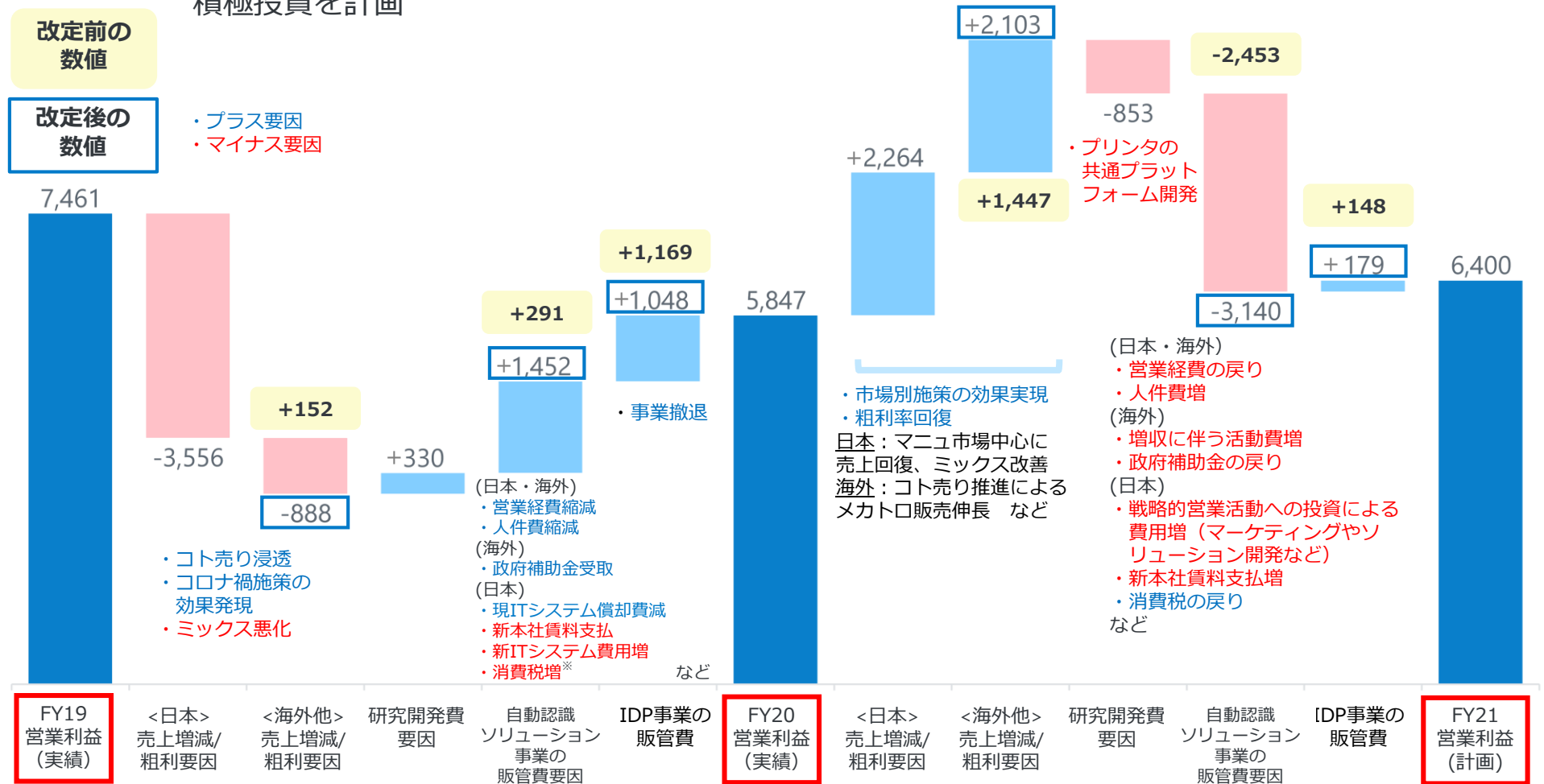
	17年度	18年度	19年度	20年度 (予定)	21年度 (計画)
EPS	121.5円	112.5円	-56.1円	385.9円	119.1円
ROE	7.6%	6.9%	-3.6%	24.4%	6.8%
(参考) 配当 性向	53%	62%	—	18%	59%



営業利益 FY2021の計画（連結） 改定後

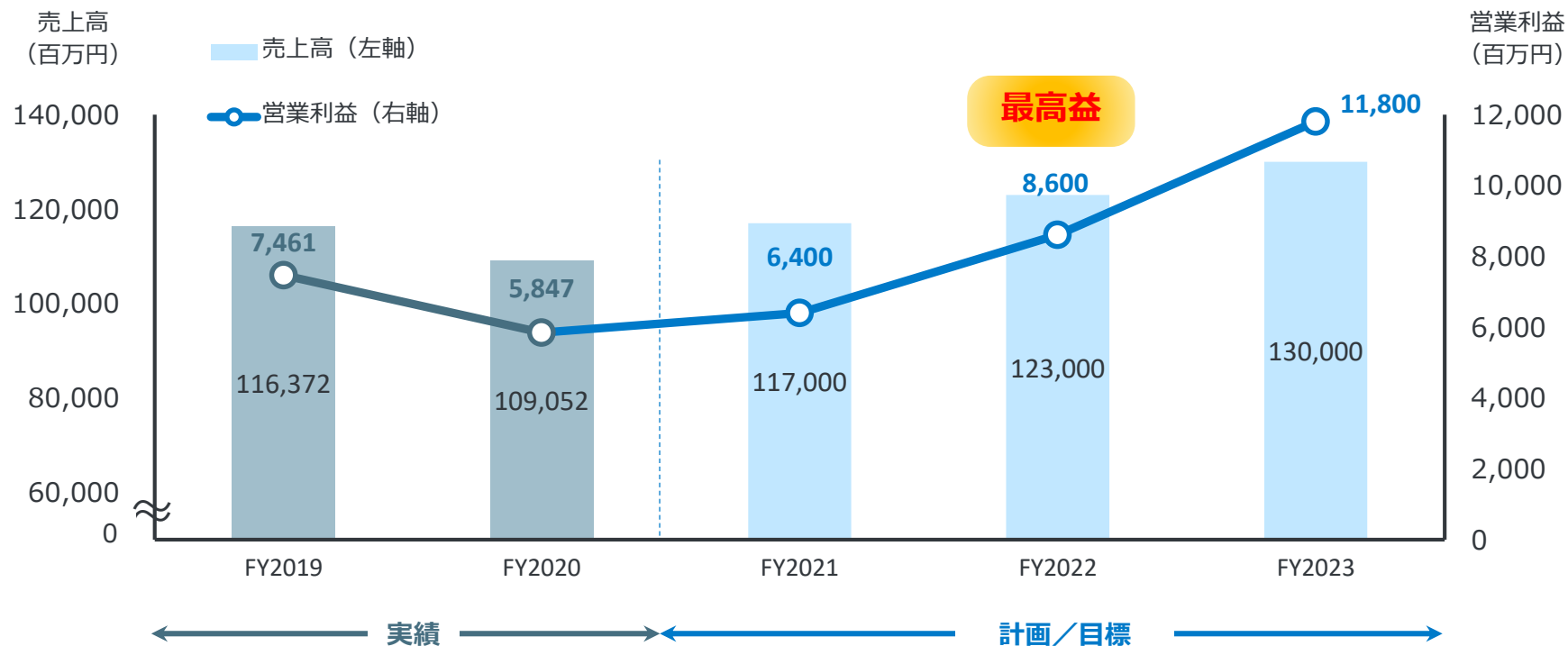
（単位：百万円）

- FY20：主に日本事業でコロナ禍施策の効果発現や需要回復に時間を要した
- FY21：グローバルにコロナ禍施策の効果実現や需要回復を見込む。一方で研究開発等、中長期成長に向け積極投資を計画



中期経営計画 FY2021～23 経営目標（連結）

	2020年度 実績		2023年度
売上高	109,052 百万円	売上高	130,000 百万円 +6.0% (CAGR)
営業利益	5,847 百万円	営業利益	11,800 百万円 +26.4% (CAGR)
営業利率	5.4%	営業利率	9.1% +3.7pt
ROIC	5.8%	ROIC	10.3% +4.5pt



<ご参考> 連結・事業セグメント別売上高及び営業利益 実績・計画/目標

(単位：百万円)

	FY2019	FY2020	FY2021	FY2022	FY2023	FY20-23 CAGR
	(実績)		(計画/目標)			
自動認識ソリューション事業（海外）						
売上高	42,648	40,349	46,000	49,500	54,000	+10.2%
営業利益	2,277	2,684	3,100	3,600	4,500	+18.8%
営業利益率	5.3%	6.7%	6.7%	7.3%	8.3%	
自動認識ソリューション事業（日本）						
売上高	73,360	68,566	71,000	73,500	76,000	+3.5%
営業利益	6,479	3,221	3,300	5,000	7,300	+31.4%
営業利益率	8.8%	4.7%	4.6%	6.8%	9.6%	
連結						
売上高	116,372	109,052	117,000	123,000	130,000	+6.0%
営業利益	7,461	5,847	6,400	8,600	11,800	+26.4%
営業利益率	6.4%	5.4%	5.5%	7.0%	9.1%	

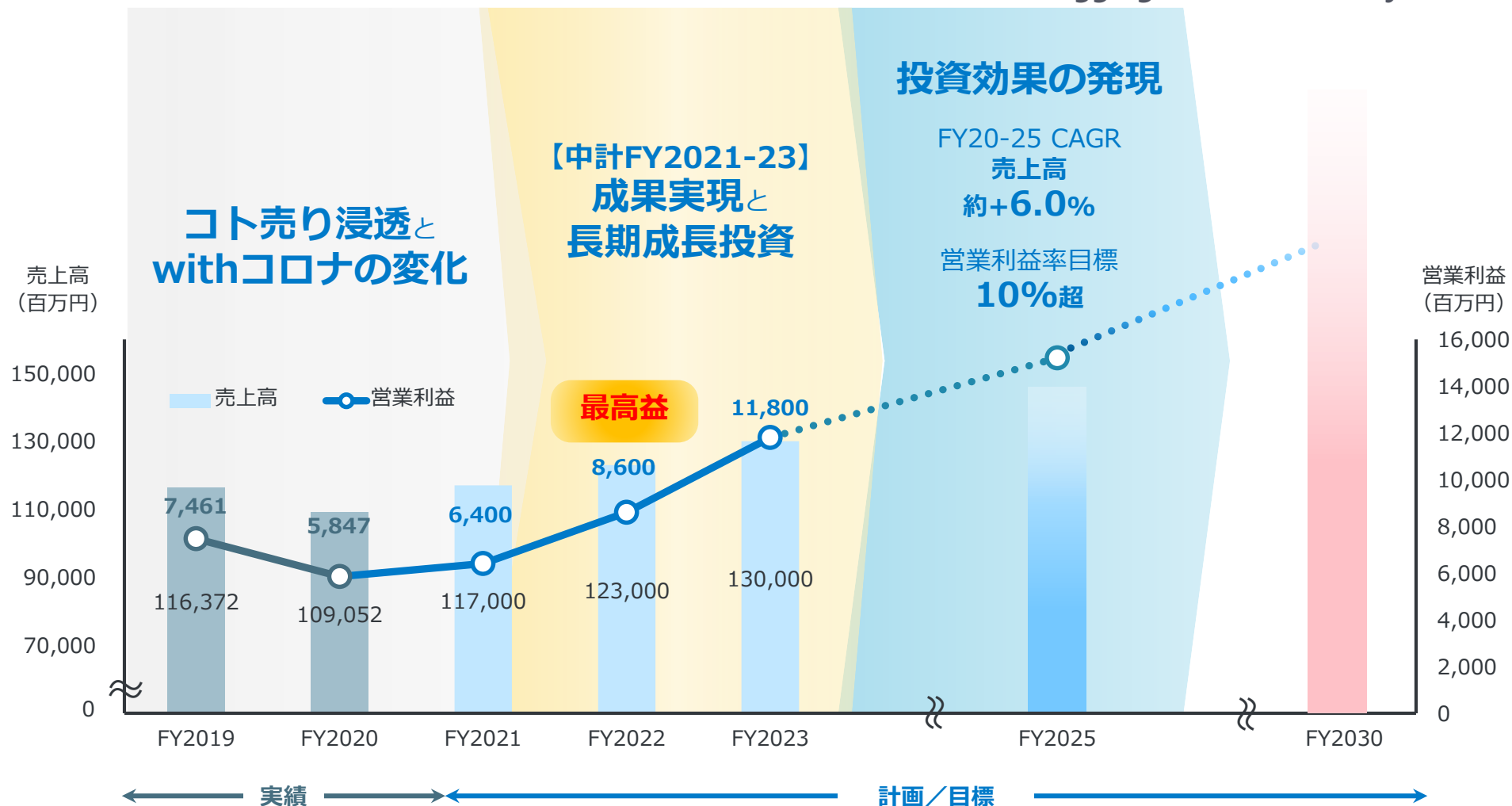
中期経営計画の長期視点での位置づけ

- コト売り浸透などの成果実現
- 長期目標達成のための成長投資

【目指す姿】

あらゆるものを情報化して、
社会のうごきを最適化する。

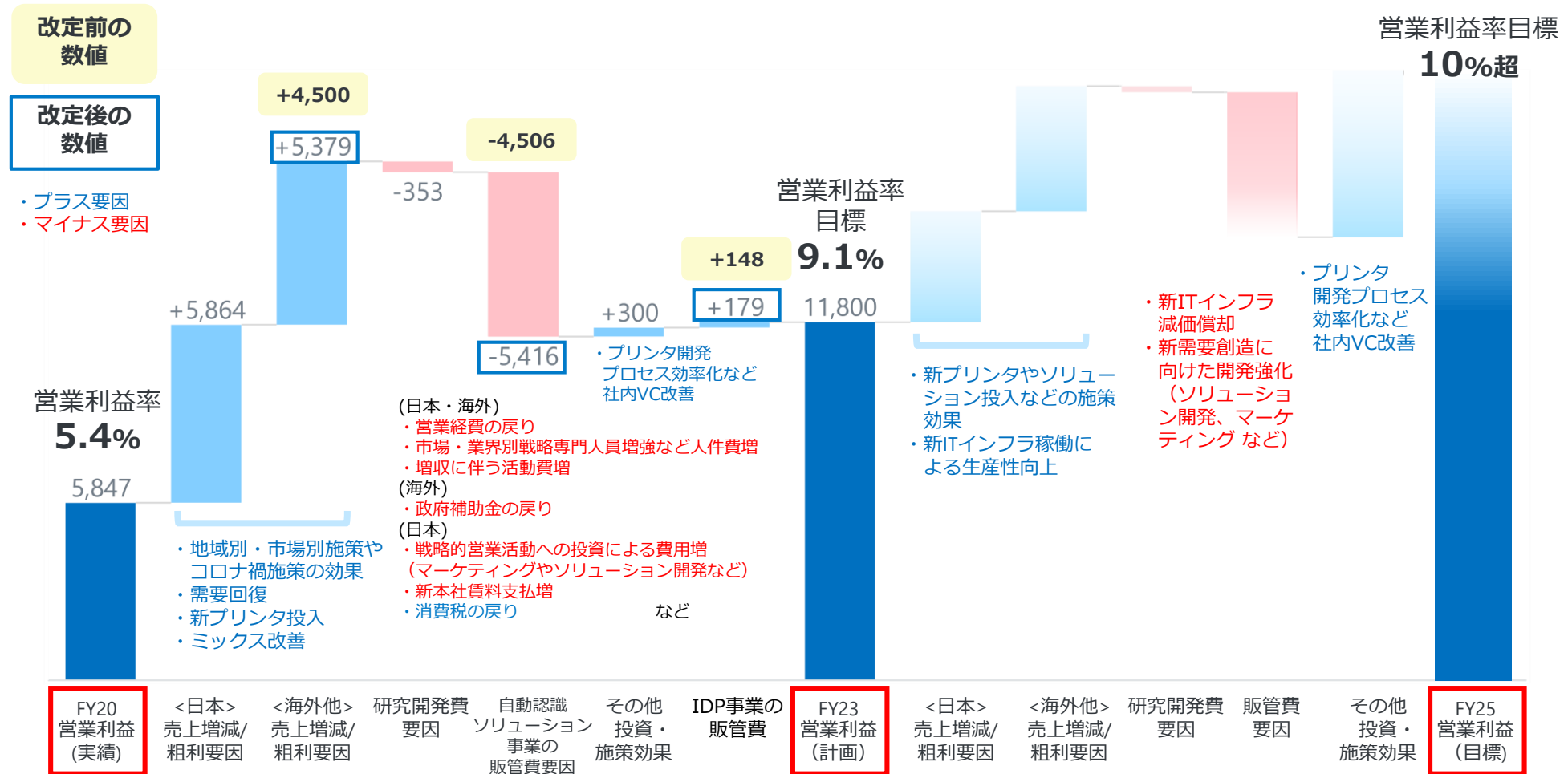
Tagging for Sustainability



営業利益 FY2025の目標（連結） 改定後

（単位：百万円）

- FY21～23：施策効果の実現や需要回復の享受と、長期成長に向けた積極投資を計画
- FY24～25：新ITインフラ稼働に伴う生産性向上と直接人員の増加、プリンタ共通プラットフォーム化による新商品のタイムリーな投入や開発プロセス効率化等で利益伸長を見込む



自動認識ソリューションの長期展望

限定された範囲での各現場の改善から、高度な技術による社会のうごきの最適化へ

テクノロジー

高

各現場の人やモノの
IDを情報化して個別の
生産性を向上

DCS &
Labeling

Tagging for
Sustainability

成長エンジン

あらゆるものを情報化して、
社会のうごきを最適化する。

低

狭

ターゲット市場のサプライチェーン

広

1 より広範なサプライチェーン ▶ 地域別・市場別成長戦略

製・配・販の
各現場

製・配・販をまたぐ
サプライチェーン

消費者を含む
サプライチェーン

サーキュラー・
エコノミー



2

タギング技術の高度化

技術イノベーション



Tagging for Sustainabilityに向けて

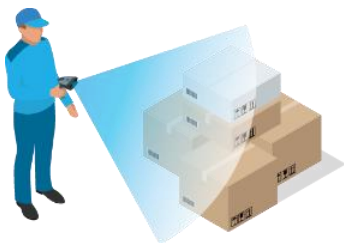
■ 例：ヘルスケア市場

DCS & Labeling

個別現場ごとの業務改善が中心

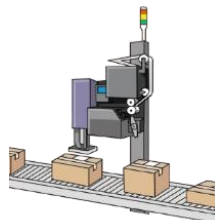
医薬品製造

- RFID入出荷管理
- カメラ自動検査



卸

- RFID入出荷管理
- 自動貼付け機



病院

- 3点照合
- 在庫管理



調剤薬局

- お薬手帳



ミスなく
出荷する

棚卸を
効率化する

ミスなく
投薬する

正確

省力

省資源

安心・安全

Tagging for Sustainabilityに向けて

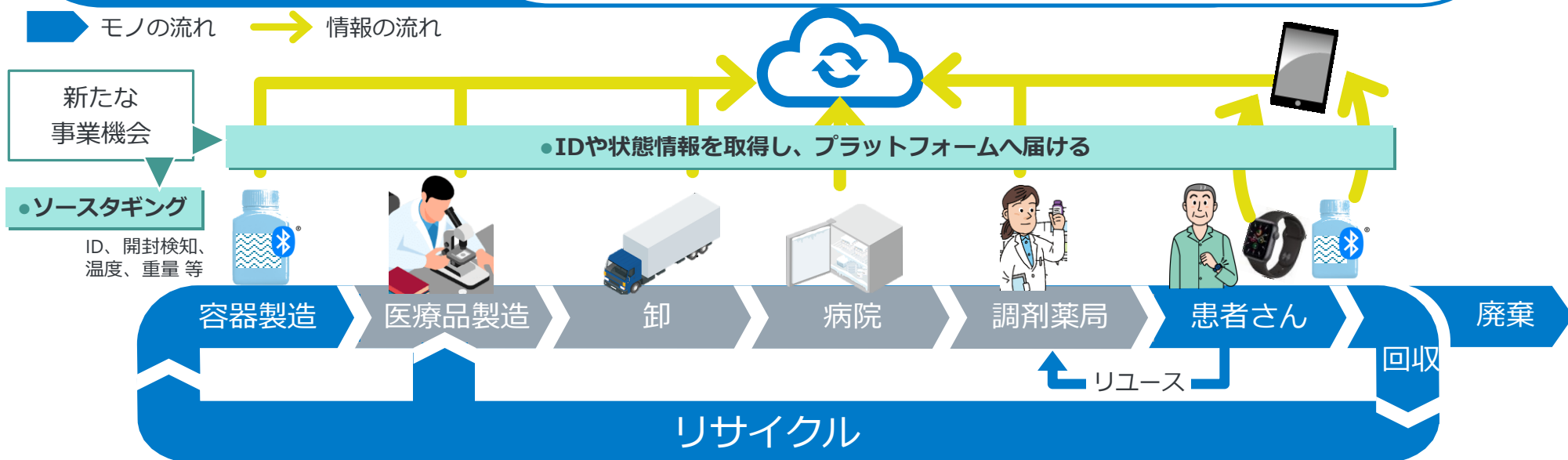
■ 例：ヘルスケア市場

Tagging for Sustainability

容器への
高度タギング



- サプライチェーンが、情報で繋がってモノのトラック&トレースが可能に
- 新たな事業機会が生まれる
- 情報の利活用で価値の幅と質が増大



創薬

最適生産・
在庫

品質管理

服薬見守り

健康増進

自動回収

正確

省力

省資源

安心・安全

環境

感動

「タギング」で新しいビジネスを生み出す



企業の資産となるトラック&トレースデータの提供で価値創出



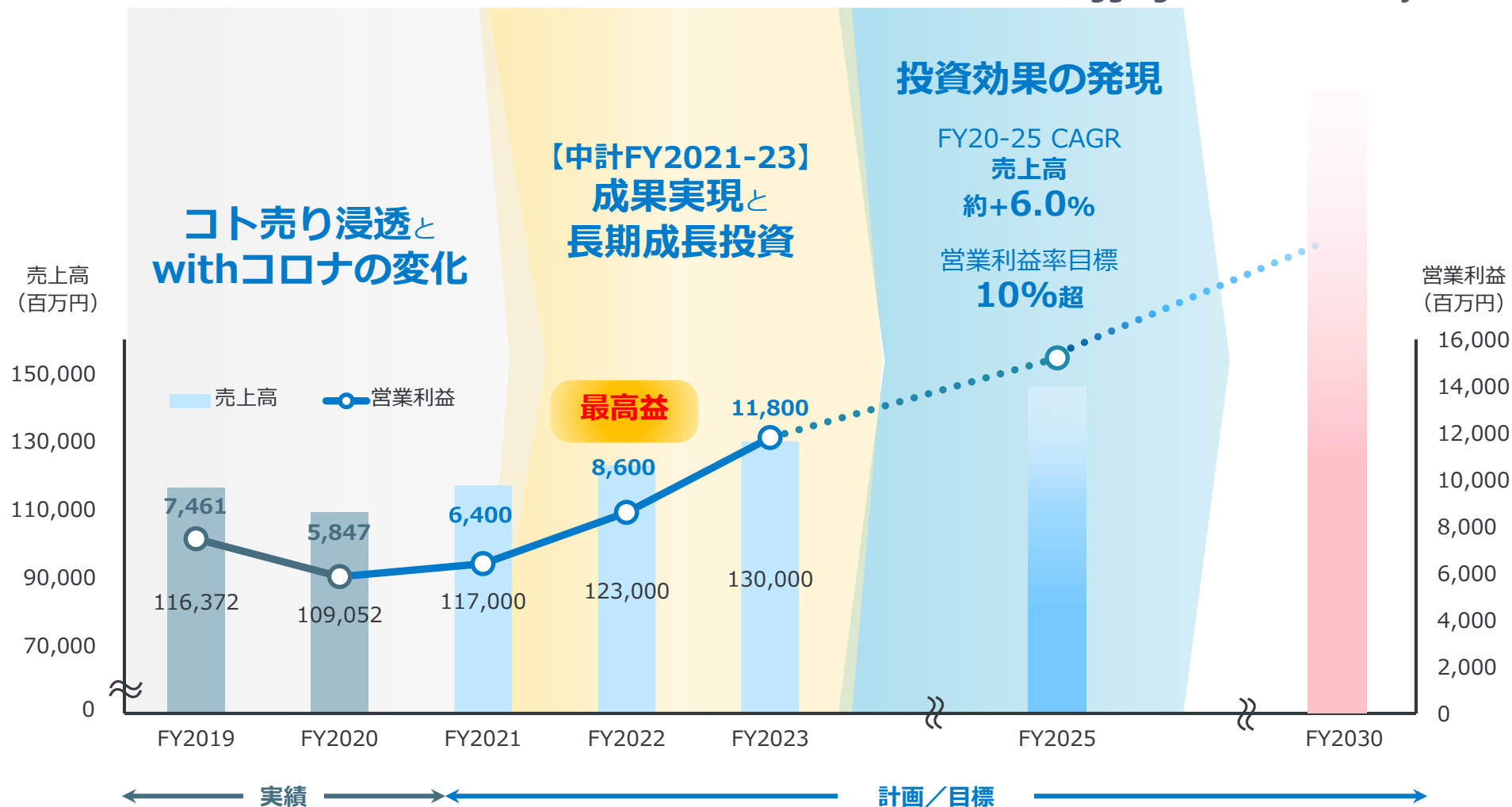
中期経営計画の長期視点での位置づけ（再掲）

- コト売り浸透などの成果実現
- 長期目標達成のための成長投資

【目指す姿】

あらゆるものを情報化して、
社会のうごきを最適化する。

Tagging for Sustainability



成長戦略三本柱



1. 地域別・市場別 成長戦略

- ▶ 海外事業
コト売りの深化と
戦略パートナーシップ
の強化
- ▶ 日本事業
コト売りの進化と
収益力の強化

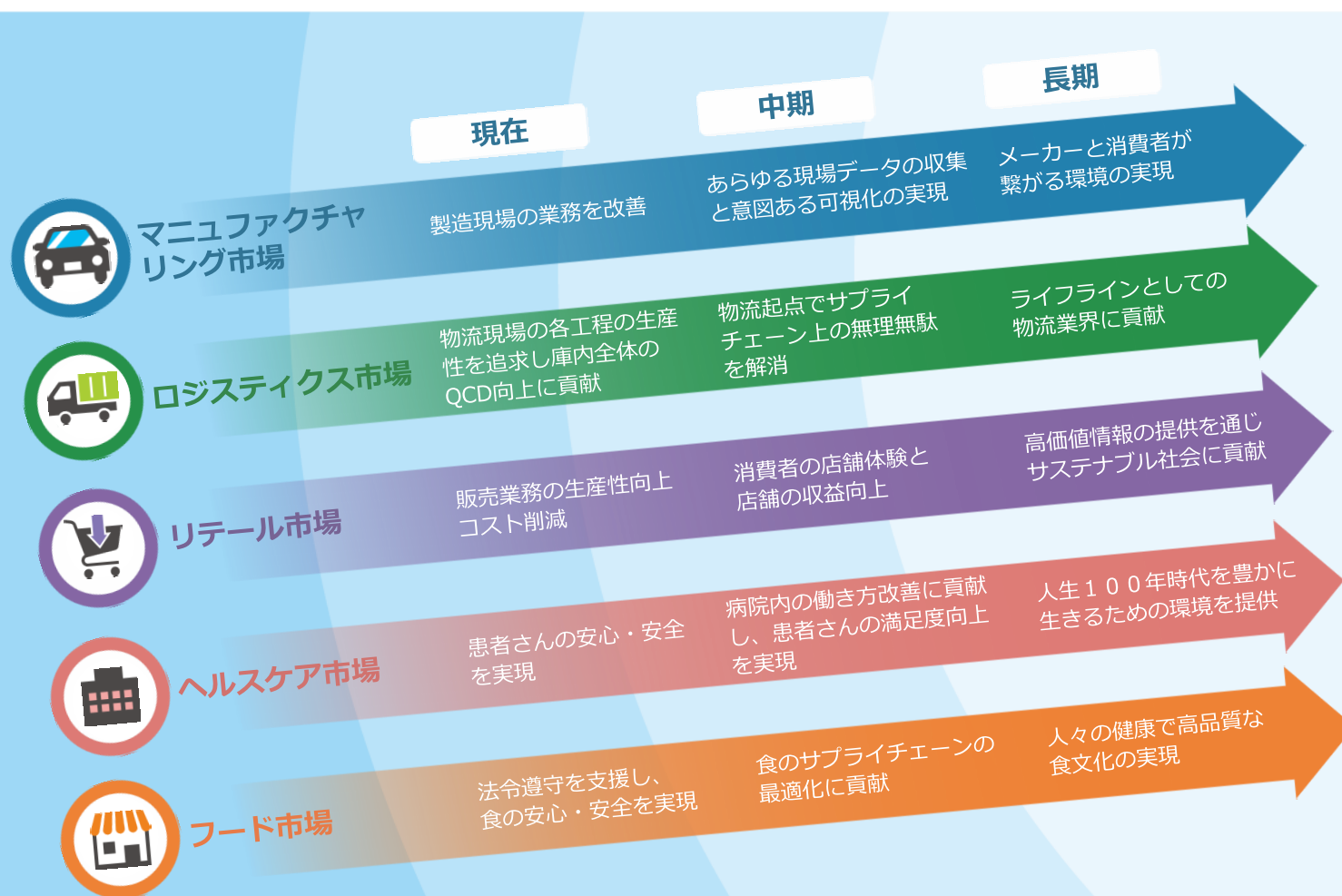
2. 技術 イノベーション

1. 新たなタギング要素
技術の開発
2. 革新的な商品・
サービスの開発

3. ESG経営の強化

1. 環境負荷低減への貢献
2. 企業文化浸透による
人的資産の強化
3. コーポレート
ガバナンスの強化

Tagging for Sustainabilityを具現化するシナリオ タギングによるビジネスの拡大を各市場で展開

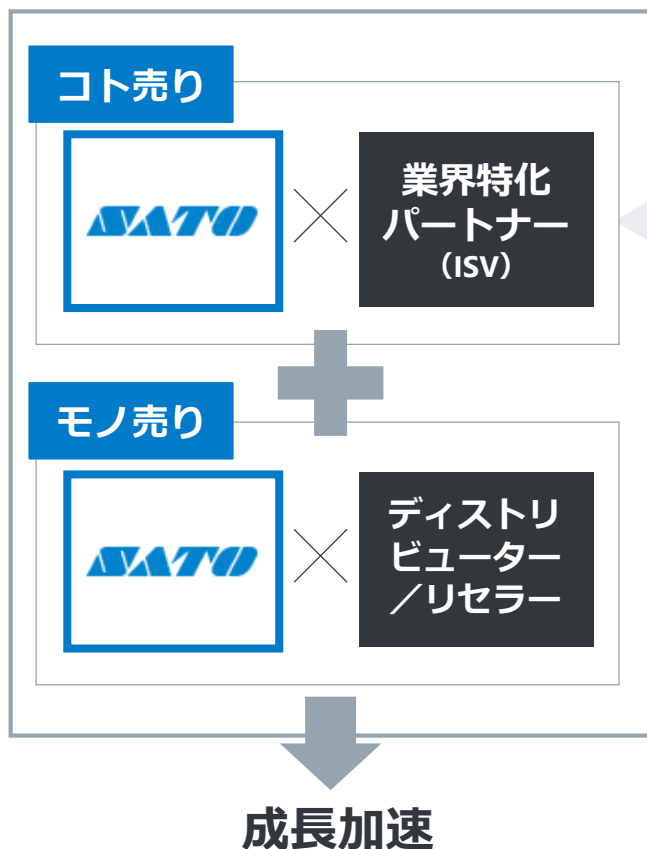


Tagging for Sustainability

あらゆるものを
情報化して、
社会のうごきを
最適化する。

海外事業 「コト売りの深化」と「戦略パートナーシップの強化」

戦略パートナーと商談創出・顧客層拡大により成長を加速



事例 1



業界：フード/外食

パートナー：HACCPソリューション専門ISV※



プリンタ・
サプライなど

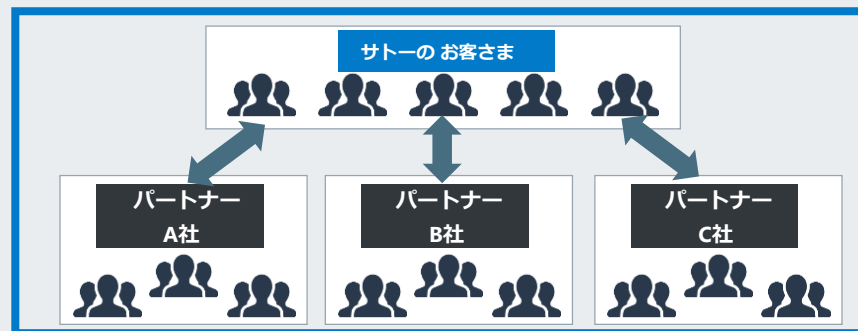


パートナー



HACCP
ソリューション
(国別の制度あり)

⇒ 相互のお客さまへアプローチ



展開国：フランス、イギリス、スペイン、アメリカ、タイ（商談中含む）

横展開可能な業界：スーパー、食品製造など

日本事業 「コト売りの進化」と「収益力の強化」

4つの施策の相乗効果で、営業利益率を改善

FY19 (実績)
8.8%



FY25 (目標)
2 pt up

収益力の強化

1. キラーコンテンツの強化

商品・サービスの強化
共通解化や標準化

2. バリューチェーンの最適化

支える仕事の効率化

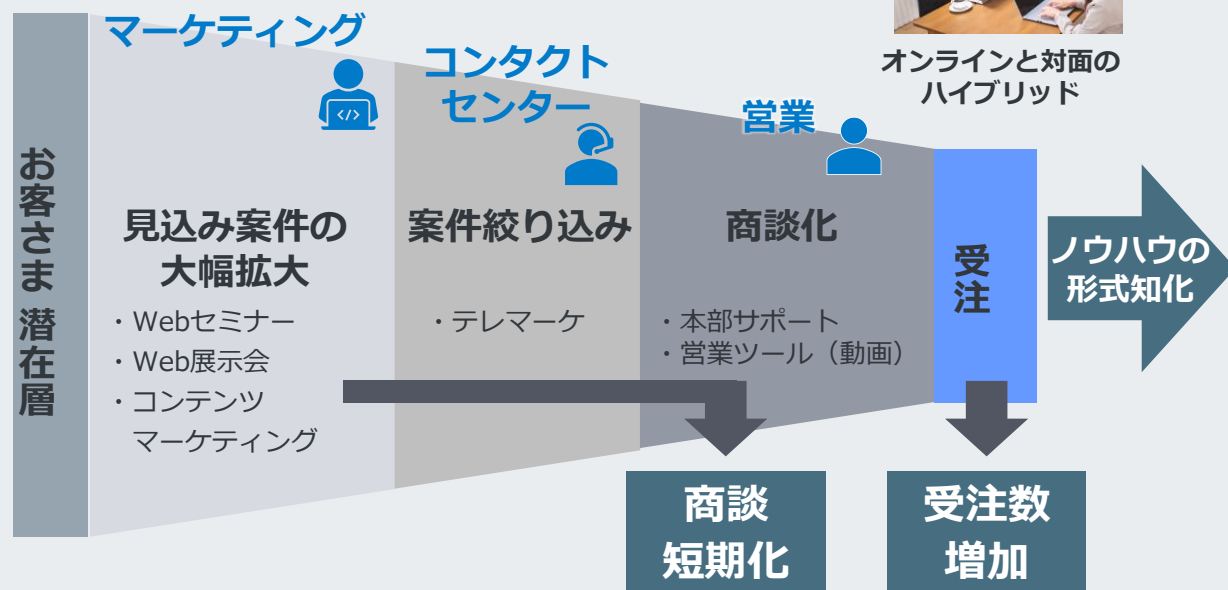
3. 売り方の改革

体制変革や形式知化

4. 原価低減

コロナ禍での営業スタイルの変革

- ・ デジタルマーケティングをフル活用
- ・ 分担と連携の体制を構築



1. 新たなタギング要素技術の開発

タギングの高度化と多様化を実現

➤ 2つの組織を新設



成果の発現：短中期

RFID事業本部

目的

- RFID事業のグローバルでの拡大

役割

- 企画開発・製造・事業推進の一体化により、高まる需要を確実に、スピーディーに捕捉

成果の発現：中長期

イノベーションラボ

目的

- 新たなタギング技術の創出

役割

- 新たな自動認識技術や技術の組み合わせ
- 被着体への新たなタギング手法（付け方）
- 新たなタグの製造技術

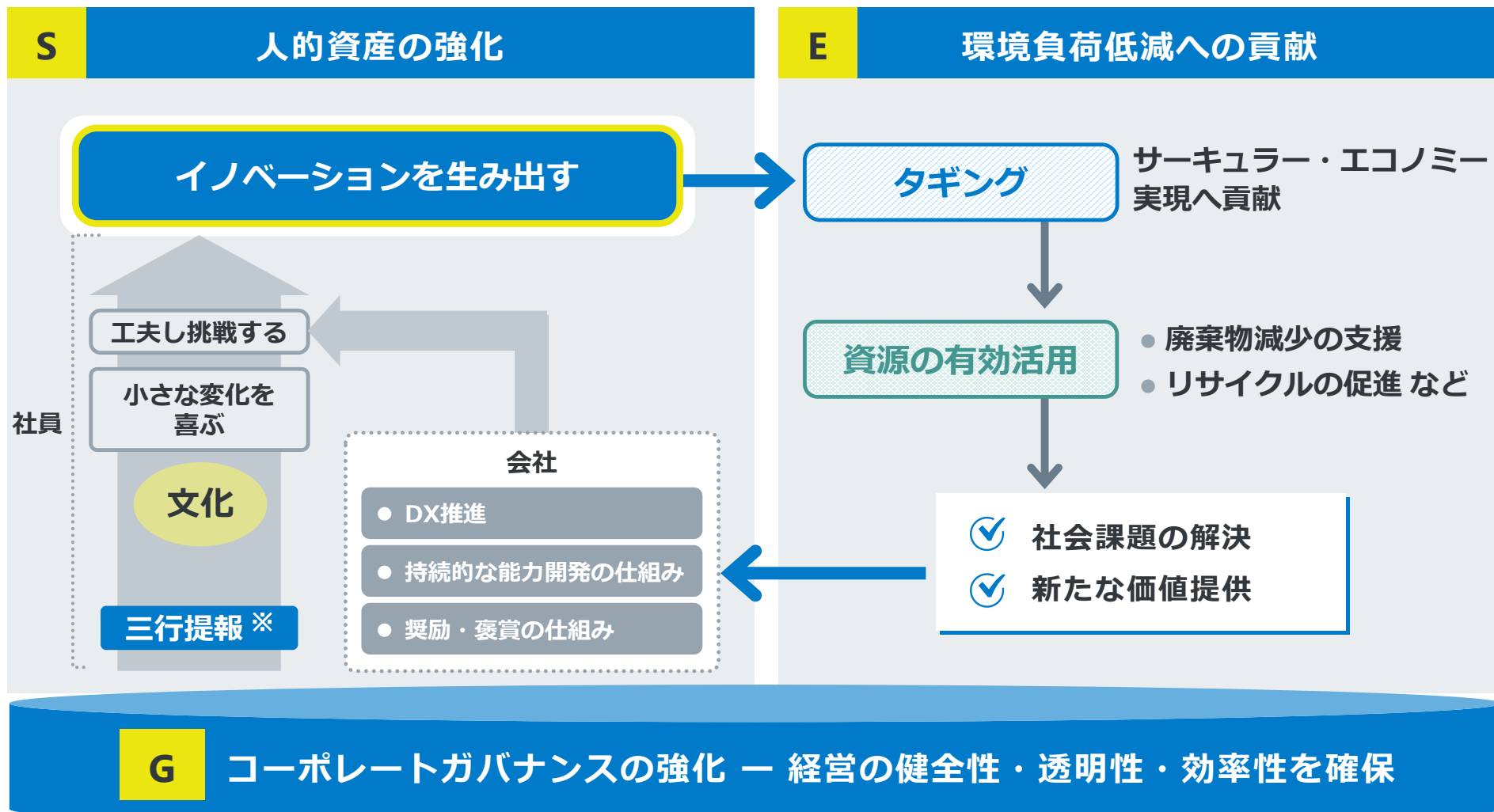
2. 革新的な商品・サービスの開発

プリンタのスマート化を実現してラインナップを拡充



- お客さまニーズに合致するプリンタ・ソフトウェアを柔軟に組み合わせて提供
- クラウドサービスとの連携で、変化するニーズにタイムリーに対応
- 取得情報の利活用（稼働状況のトラック&トレースデータの活用で、安定稼働を担保 など）
- コスト抑制（開発期間の短縮化、部品集約化など）

Tagging for Sustainability実現に向けたESGの取り組み



資金配分の考え方

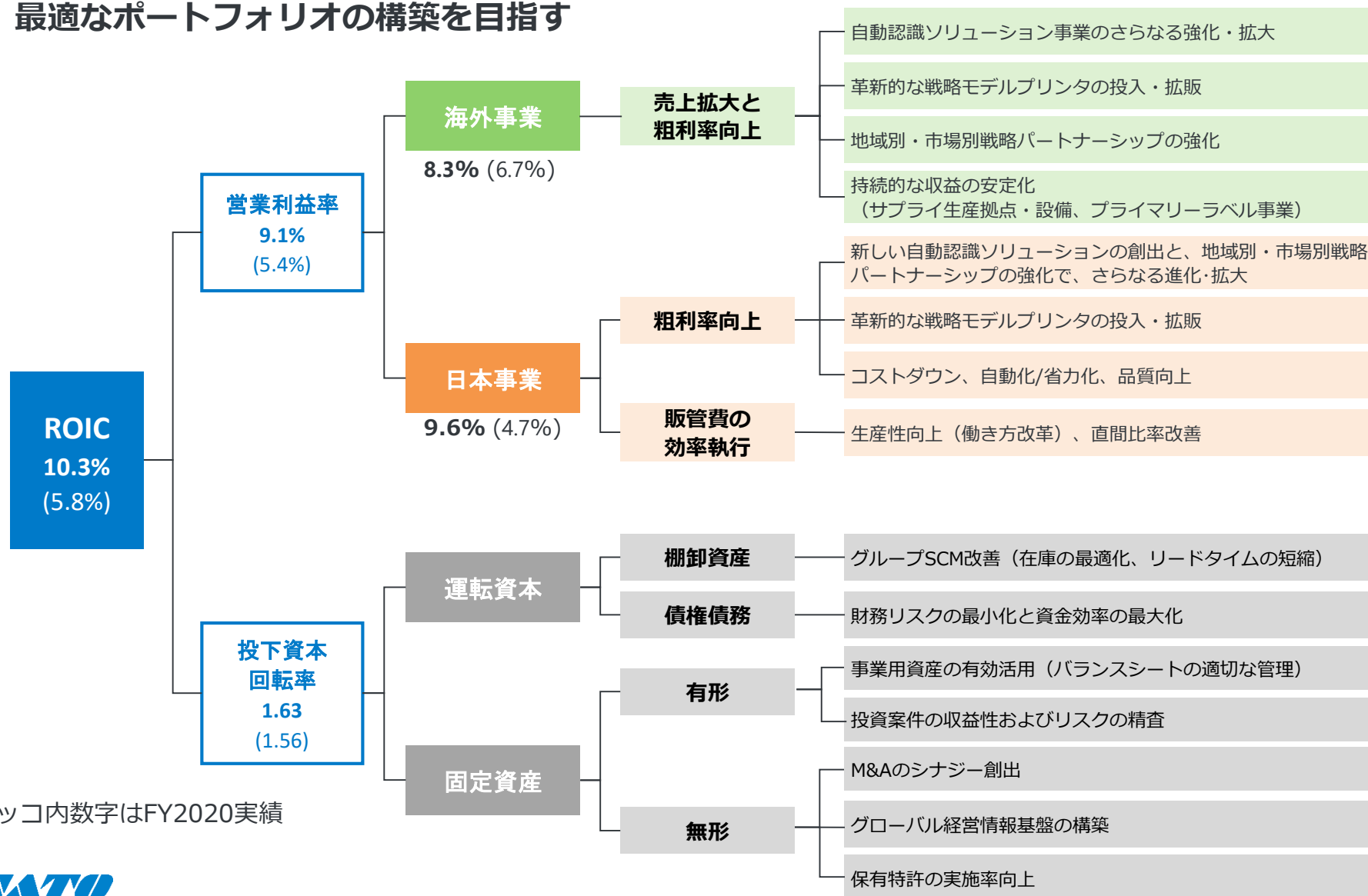
●手元資金及びFY2021-23創出キャッシュの配分割合



項目	キャッシュ 配分	主要な施策	効果		
			売上貢 献	生産性 向上	原価低 減
1. 地域別・市場別 成長戦略	約10%	市場別ソリューションサービス開発	✓		
		パートナーとの提携、M&A	✓	✓	
2. 技術イノベーション	約70%	研究開発、設備更新 (プリンタ、サプライ、RFID)	✓	✓	✓
		タギング要素技術開発	✓		
3. ESG経営の強化	約20%	人財能力開発の仕組みの構築	✓	✓	✓
		環境配慮型商品の開発	✓	✓	
		新ITインフラの構築	✓	✓	✓

中期経営目標（FY2023） ROICツリー

- ROICにより、国別の事業成長と投資の効率性を追求し、最適なポートフォリオの構築を目指す



カッコ内数字はFY2020実績

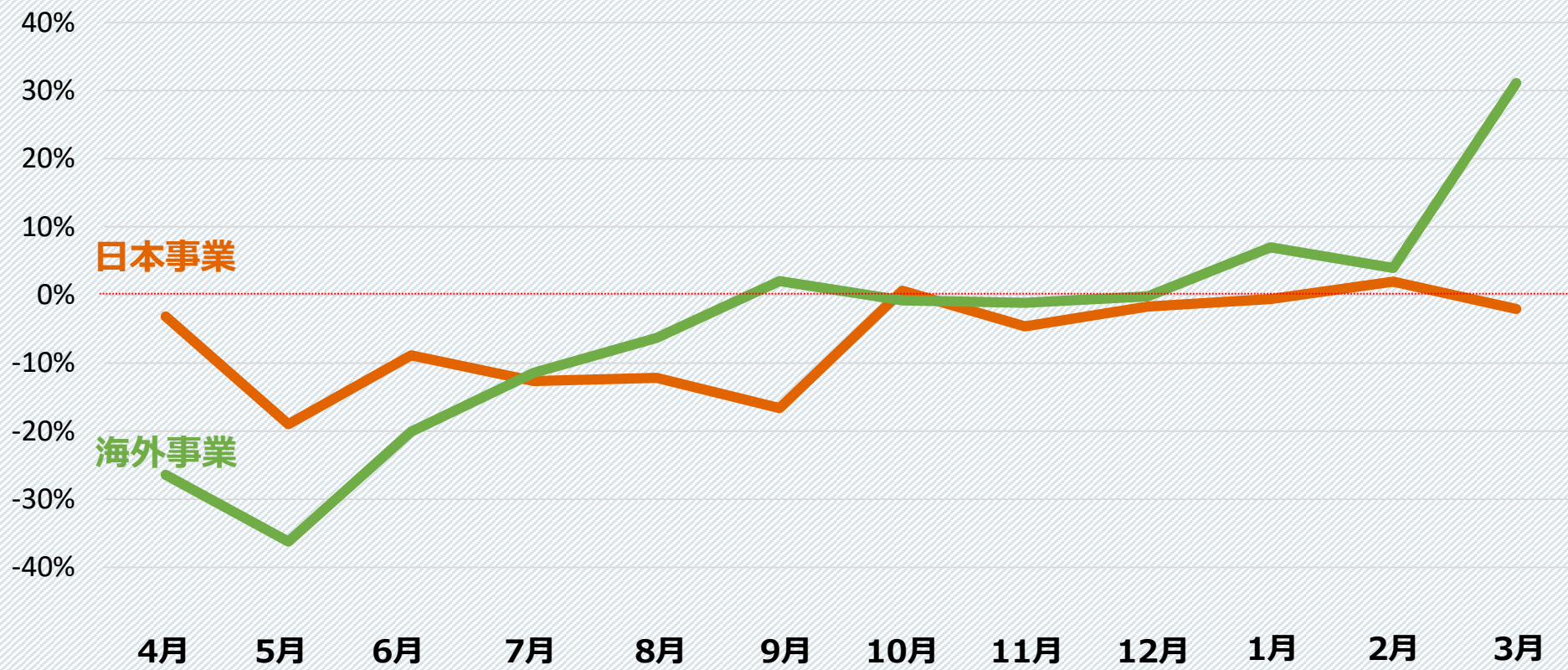
Appendix

補足資料 P.46～P.64

用語集 P.65～P.68

売上推移（海外・日本）

2020年度 月次売上高 対前年比の推移



事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

		FY2020 Q4	FY2019 Q4	前年比	除く為替
自動認識 ソリューション事業	売上高	29,781	28,500	+4.5%	+5.7%
	営業利益	2,083	2,047	+1.8%	+2.0%
	海外	売上高	9,922	+13.8%	+17.3%
		営業利益	349	2.5倍	2.7倍
	日本	売上高	18,578	-0.5%	-0.5%
		営業利益	1,697	-29.1%	-36.4%
	IDP事業※	売上高	68	-	-
		営業利益	-261	-	-
連結（消去後）	売上高	29,781	28,569	+4.2%	+5.4%
	営業利益	2,069	1,815	+14.0%	+9.9%

業績

(単位：百万円)

	FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%
売上高	29,781	28,569	+ 1,212	+ 4.2%
営業利益	2,069	1,815	+ 254	+ 14.0%
営業利益率	6.9%	6.4%	+0.6pt	-
経常利益	2,051	1,209	+ 842	+ 69.6%
親会社株主に帰属する 四半期純利益 ※1	1,355	-6,039	+ 7,394	-
実効税率	19.6%	-	-	-
EBITDA ※2	3,133	3,279	-145	-4.4%

FY20 通期 為替レート（期中平均）：106.10円/USD, 123.75円/EUR （FY19 通期 同為替レート：108.69円/USD, 120.79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）

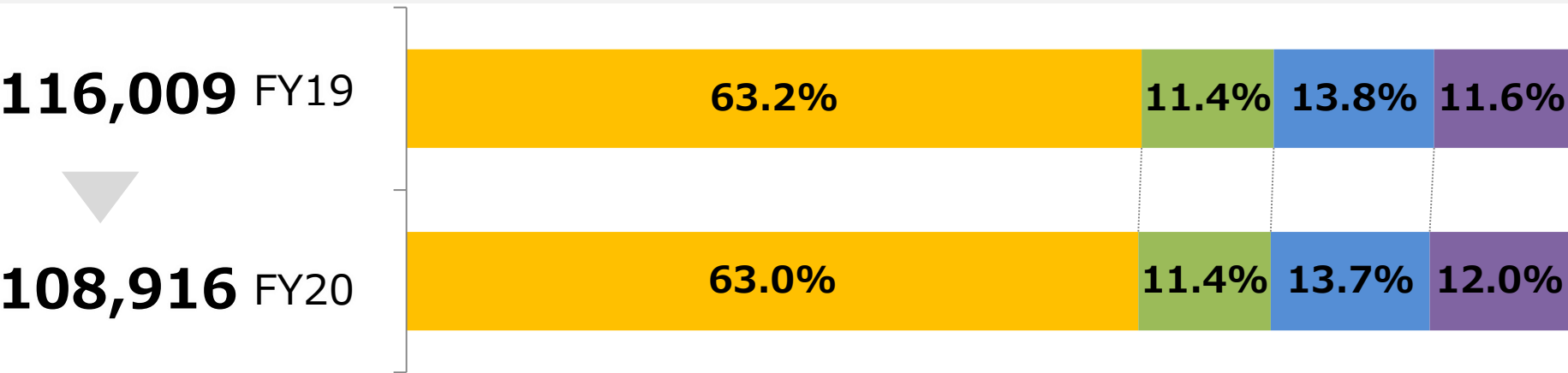
※1 親会社株主に帰属する当期純利益：FY19にIDP事業等において減損による特別損失の計上あり
※2 EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費
・減価償却 FY20 Q4単体：1,008百万円 FY19 Q4単体：1,249百万円
・のれん償却 FY20 Q4単体：55百万円※3 FY19 Q4単体：215百万円（DataLase社 148百万円）
※3 FY19 Q4にDataLase社ののれん減損処理を実施

地域別売上高及び営業利益構成

(単位：百万円)

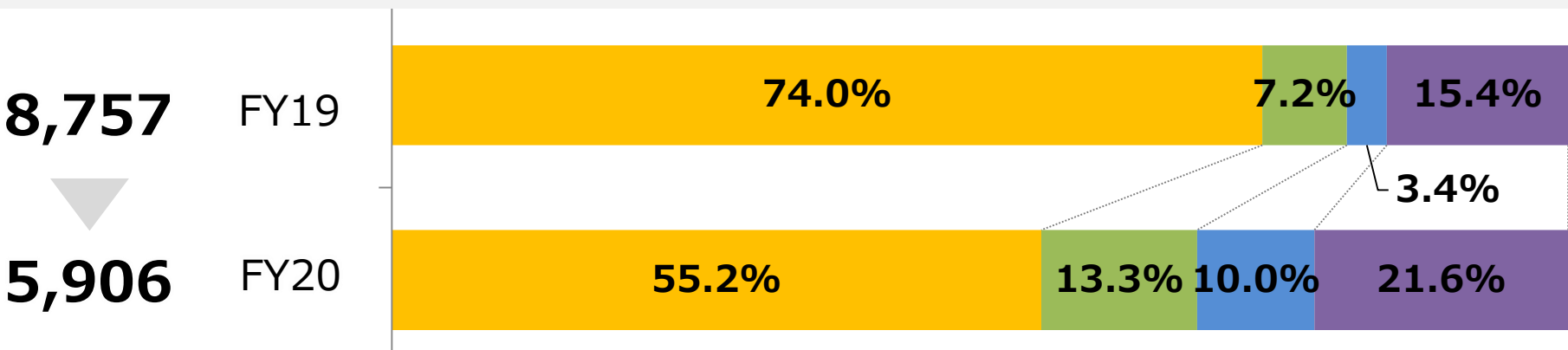
日本 米州 欧州 アジア・オセアニア

売上高



営業利益

*割合は消去を除く



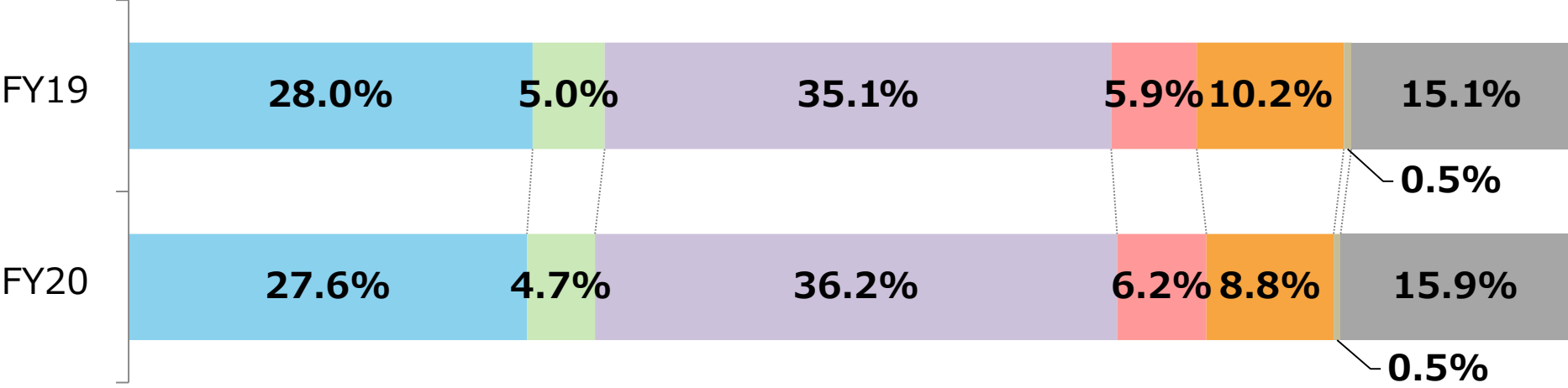
営業利益率 FY19 日本：8.8%、海外：5.3%
FY20 日本：4.7%、海外：6.7%



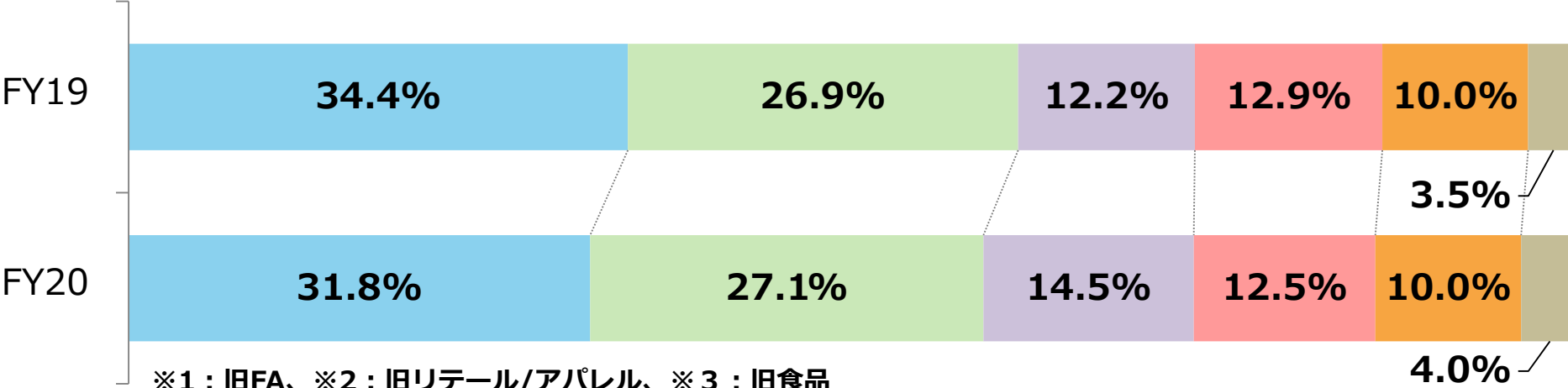
市場別売上高構成

■ マニュファクチャリング※¹ ■ ロジスティクス ■ リテール※² ■ ヘルスケア ■ フード※³ ■ 公共 ■ その他

海外 *主な販社。工場・プライマリー専門会社は除く



日本 *保守等は除く



※¹ : 旧FA、※² : 旧リテール/アパレル、※³ : 旧食品

売上高・営業利益 推移

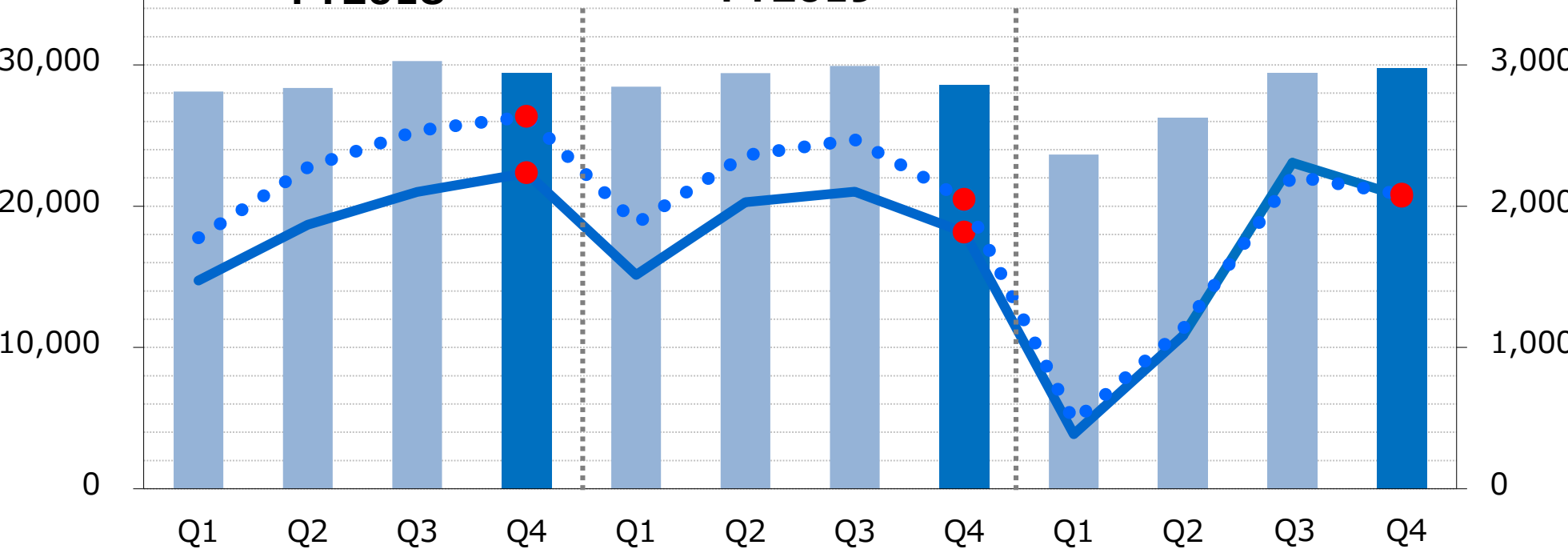
売上高

売上高 営業利益 1 営業利益 2（自動認識ソリューション事業。IDP事業及び消去を除く）

FY2018

FY2019

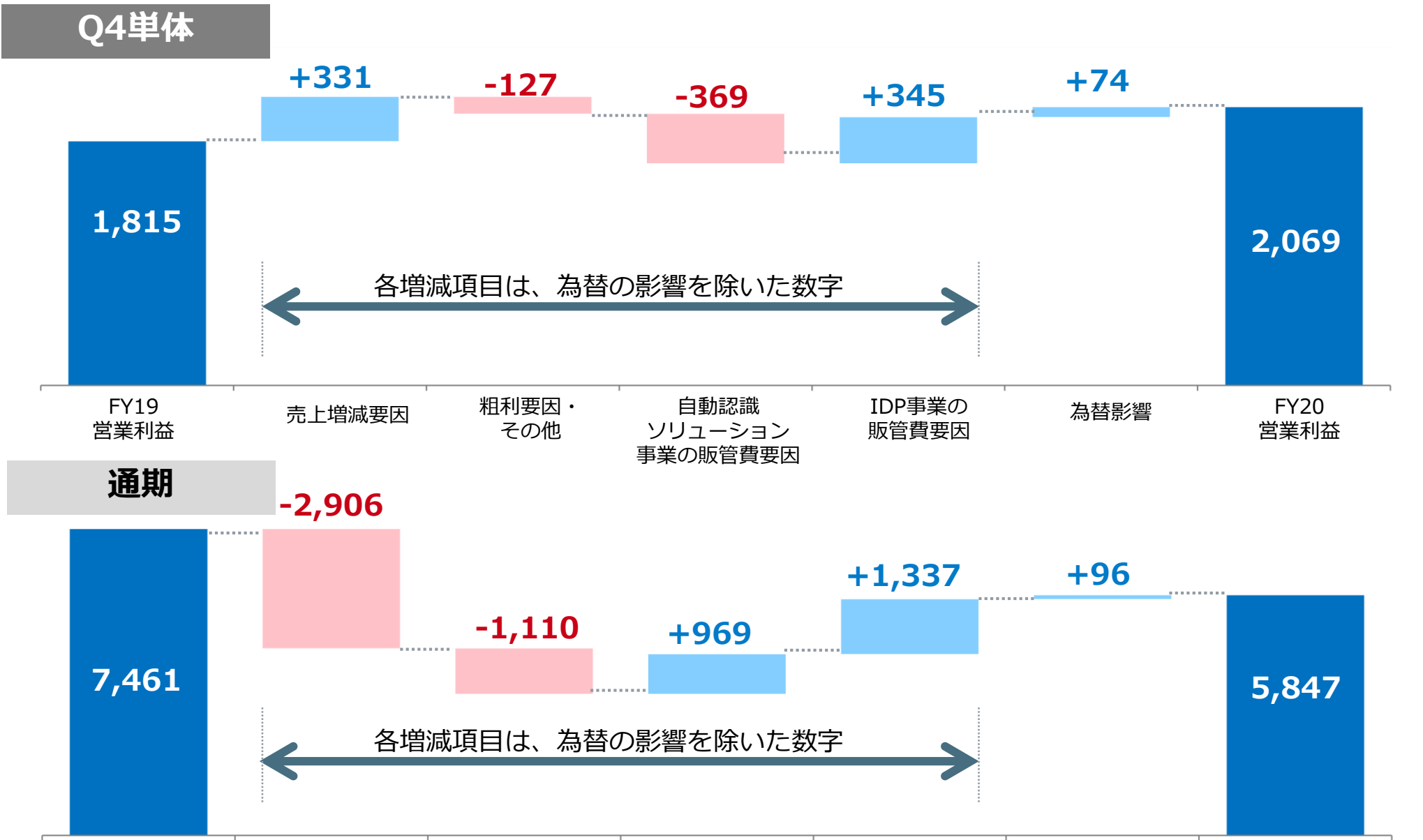
FY2020 (単位：百万円)



売上高	28,118	28,371	30,272	29,417	28,463	29,411	29,928	28,569	23,651	26,221	29,398	29,781
前年比	+4.9%	+1.2%	+0.3%	+3.7%	+1.2%	+3.7%	-1.1%	-2.9%	-16.9%	-10.8%	-1.8%	+4.2%
営業利益 1	1,473	1,869	2,100	2,235	1,514	2,028	2,103	1,815	385	1,084	2,307	2,069
前年比	+73.1%	+9.7%	-0.9%	+42.0%	+2.7%	+8.5%	+0.1%	-18.8%	-74.5%	-46.5%	+9.7%	+14.0%
営業利益 2	1,777	2,274	2,534	2,635	1,878	2,360	2,471	2,047	476	1,132	2,213	2,083
前年比	+44.3%	+9.6%	+0.8%	+40.6%	+5.7%	+3.8%	-2.5%	-22.3%	-74.6%	-52.0%	-10.4%	+1.8%

営業利益前年との比較

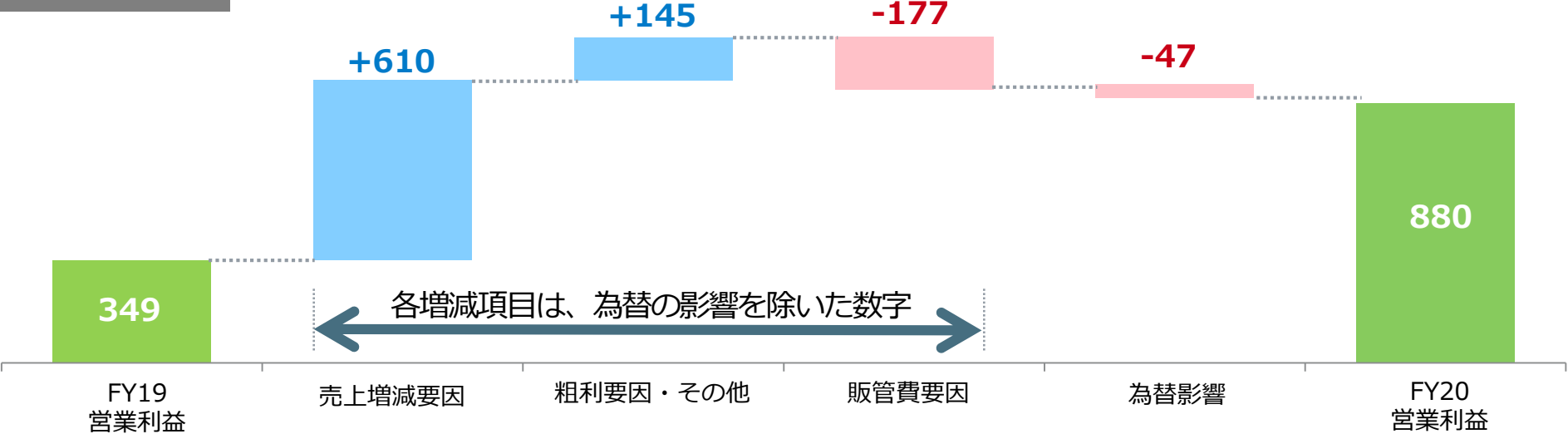
(単位：百万円)



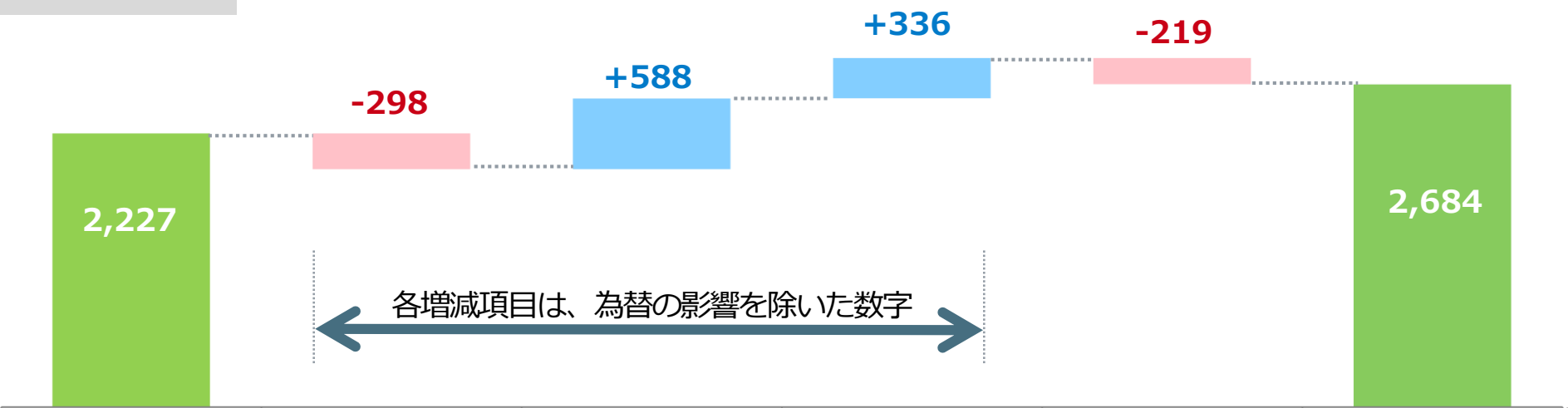
営業利益前年との比較

(単位：百万円)

Q4単体



通期



事業別内訳

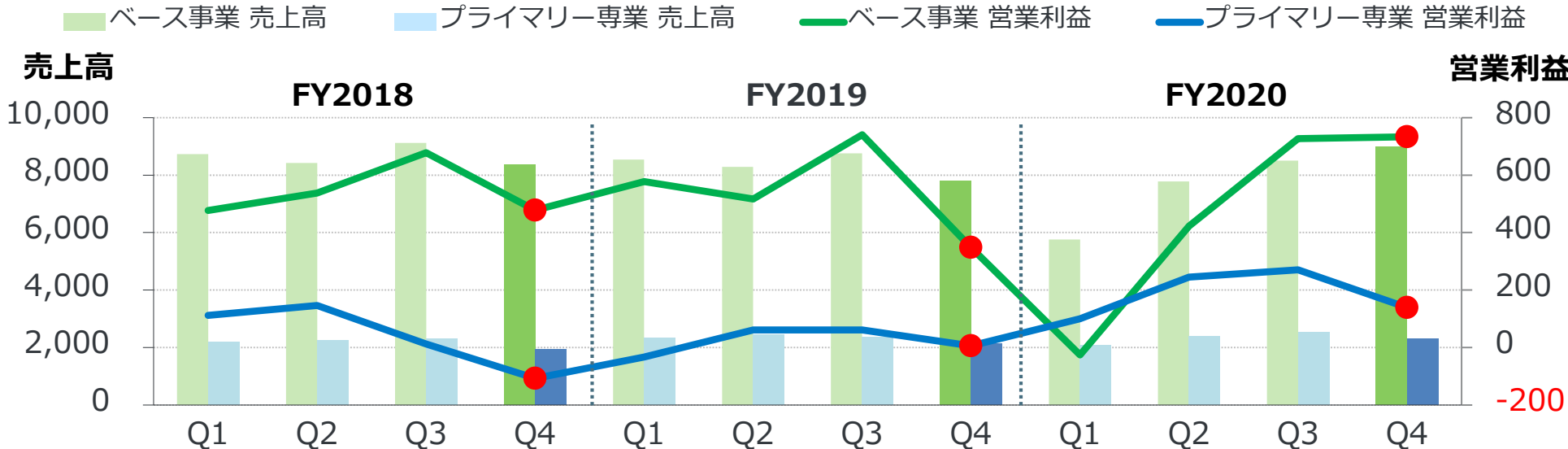
(単位：百万円)

		FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	8,976	7,794	+1,181	+15.2%	+13.7%
	営業利益	733	348	+385	2.1倍	2.1倍
プライマリー専業	売上高	2,313	2,128	+185	+8.7%	+30.2%
	営業利益	139	6	+133	22.0倍	29.0倍
消去	営業利益	6	-5	+12	-	-
合計	売上高	11,290	9,922	1,367	+13.8%	+17.3%
	営業利益	880	349	+530	2.5倍	2.7倍

		FY2020	FY2019	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	31,010	33,378	-2,367	-7.1%	-6.1%
	営業利益	1,857	2,184	-326	-15.0%	-14.1%
プライマリー専業	売上高	9,339	9,270	+68	+0.7%	+22.8%
	営業利益	756	94	+661	8.0倍	10.1倍
消去	営業利益	70	-2	+72	-	-
合計	売上高	40,349	42,648	-2,298	-5.4%	+0.2%
	営業利益	2,684	2,277	+407	+17.9%	+27.5%

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	8,499	8,976
	前年比	+10.2%	+0.8%	+1.5%	-3.9%	-2.2%	-1.6%	-3.9%	-6.8%	-32.6%	-6.1%	-3.0%	+15.2%
	営業利益	477	538	678	478	577	517	740	348	-26	423	727	733
	前年比	+39.9%	-21.0%	-41.8%	4.2倍	+21.1%	-3.9%	+9.2%	-27.1%	-	-18.2%	-1.8%	2.1倍
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	2,546	2,313
	前年比	+0.8%	+4.8%	+2.9%	-5.9%	+6.8%	+8.3%	+2.5%	+9.7%	-10.3%	-2.6%	+7.9%	+8.7%
	営業利益	112	146	12	-107	-33	61	61	6	100	245	270	139
	前年比	2.4倍	5.6倍	-67.0%	-	-	-58.3%	4.9倍	-	-	4.0倍	4.4倍	22.0倍

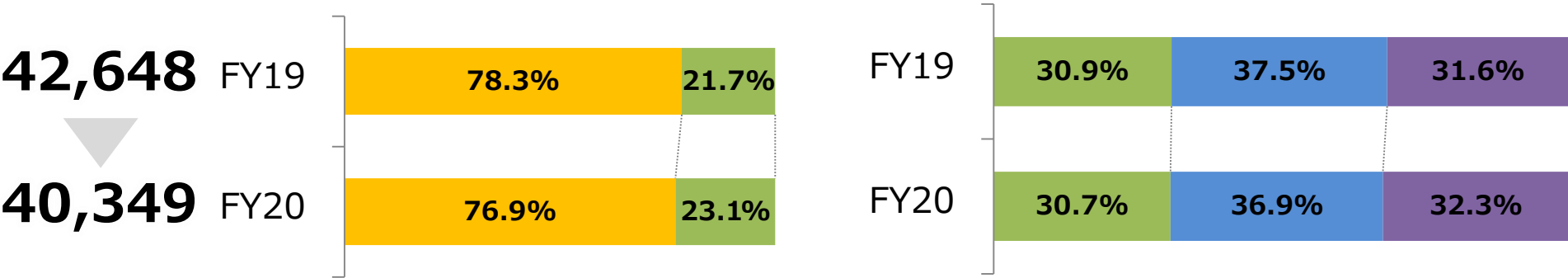
売上高及び営業利益構成（事業別・地域別）

（単位：百万円）

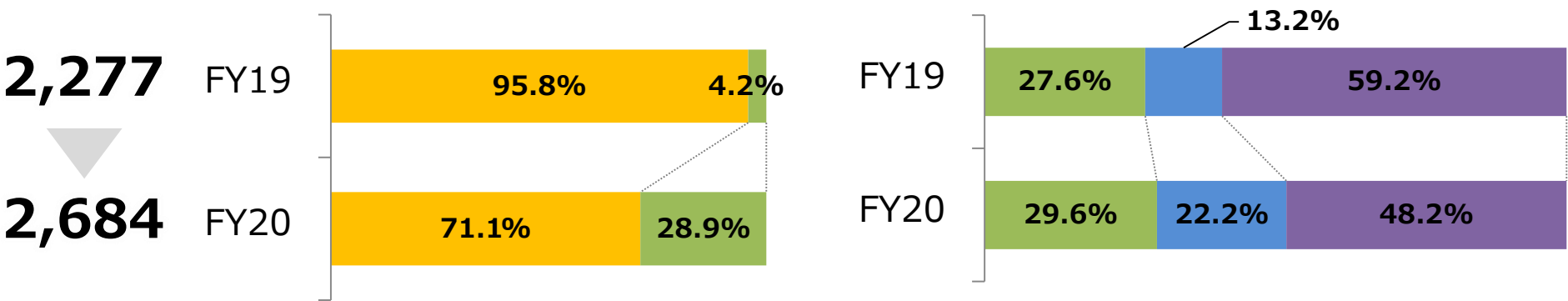
ベースプライマリー

米州欧州アジア・オセアニア

売上高



営業利益 *割合は消去を除く



営業利益率：
FY19 ベース：6.5%、プライマリー：1.0%
FY20 ベース：6.0%、プライマリー：8.1%

FY19 米州：4.8%、欧州：1.9%、
アジア・オセアニア：10.0%
FY20 米州：6.2%、欧州：3.9%、
アジア・オセアニア：9.6%



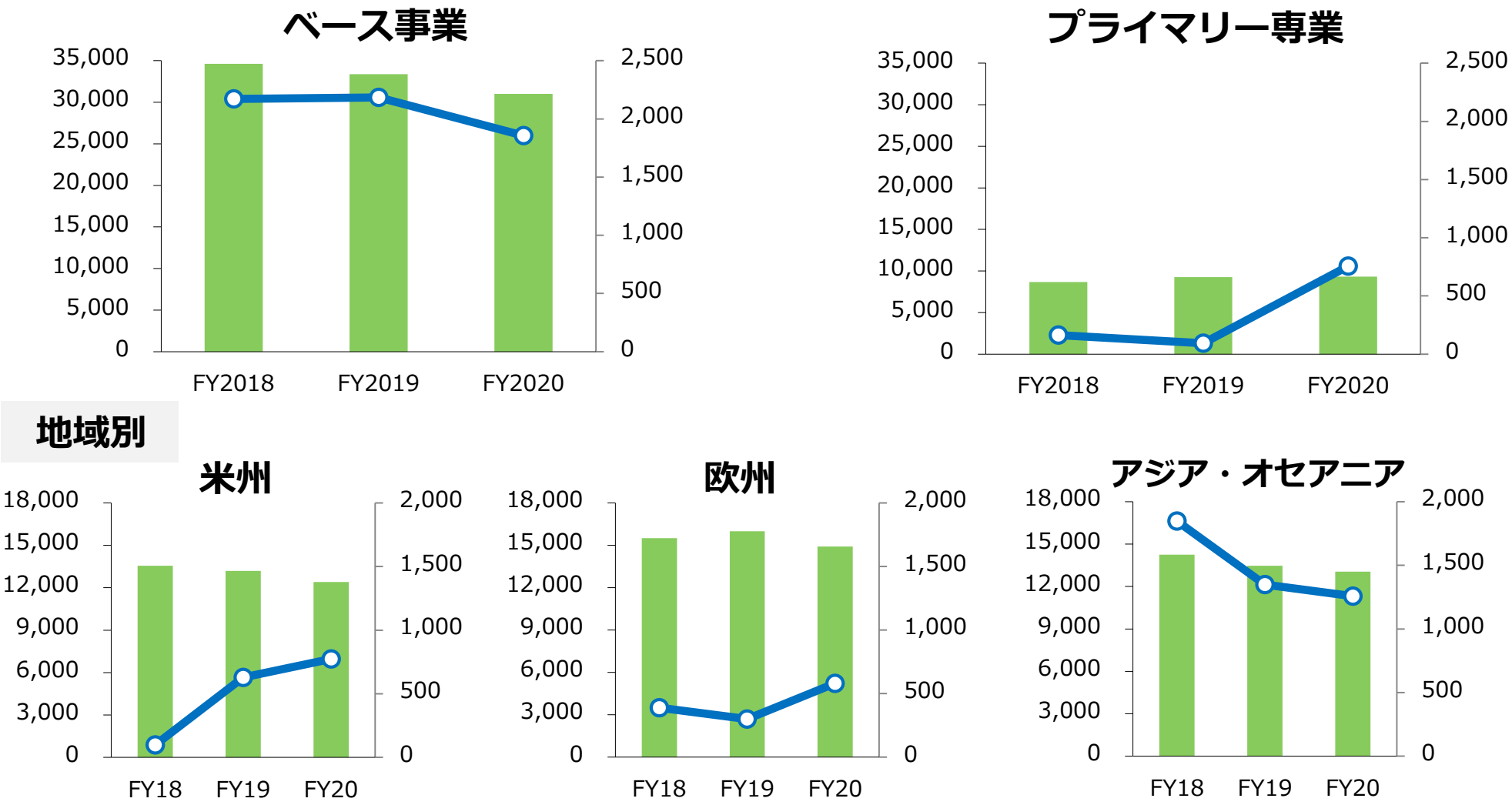
事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

事業別

売上高

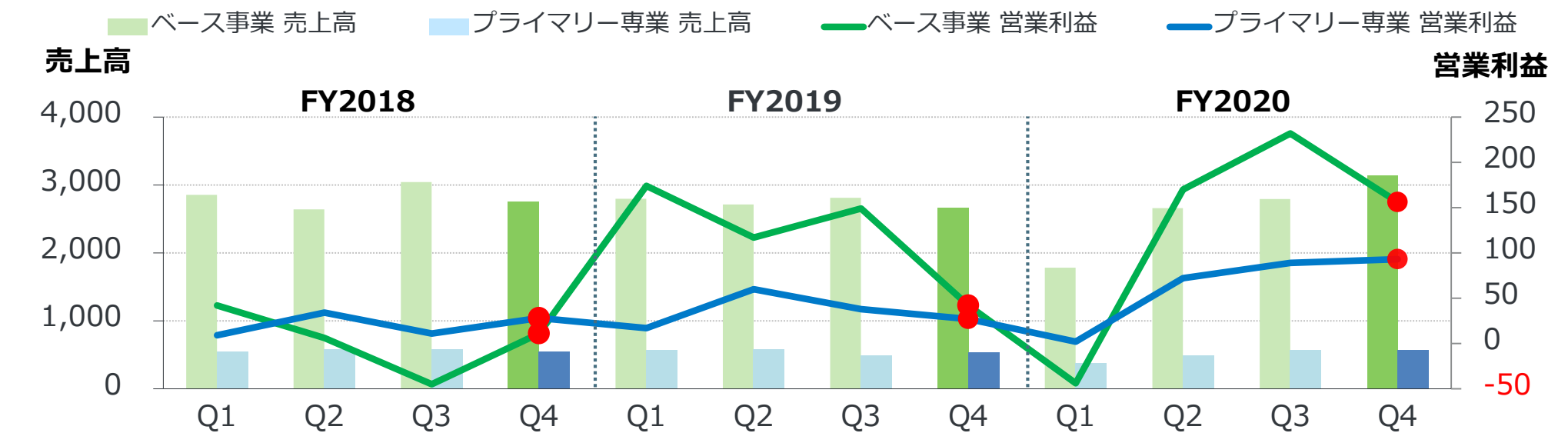
営業利益

(単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益)



米州 売上高・営業利益 推移

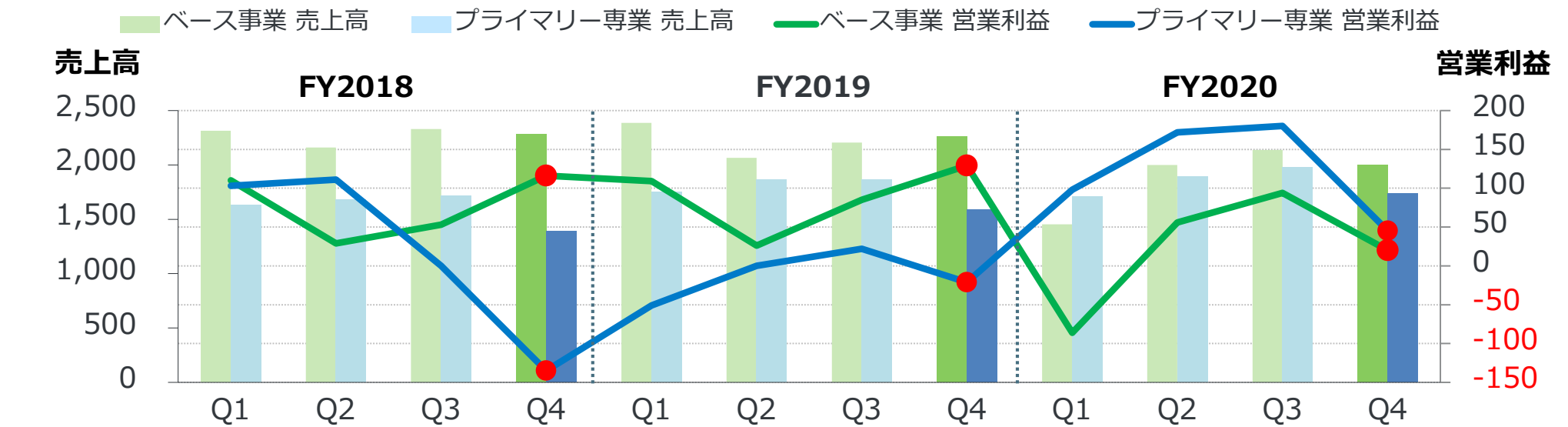
(単位：百万円)



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	2,794	3,140
	前年比	+2.7%	-9.0%	-0.6%	-9.4%	-2.0%	+2.8%	-7.6%	-3.2%	-36.3%	-2.0%	-0.6%	+17.8%
	営業利益	42	6	-45	11	174	117	149	42	-44	170	232	156
	前年比	-49.7%	-94.9%	-	-	4.1倍	17.0倍	-	3.8倍	-	+45.6%	+54.8%	3.6倍
プライマリー	売上高	546	584	587	550	577	586	497	536	378	498	571	576
	前年比	-16.9%	-12.4%	-9.9%	-19.6%	+5.6%	+0.4%	-15.2%	-2.5%	-34.5%	-15.0%	+14.9%	+7.3%
	営業利益	9	34	11	28	17	60	38	27	2	72	89	93
	前年比	-92.1%	2.5倍	+34.5%	-69.9%	+86.3%	+76.8%	3.2倍	-1.1%	-85.4%	+19.8%	2.3倍	3.4倍

欧州 売上高・営業利益 推移

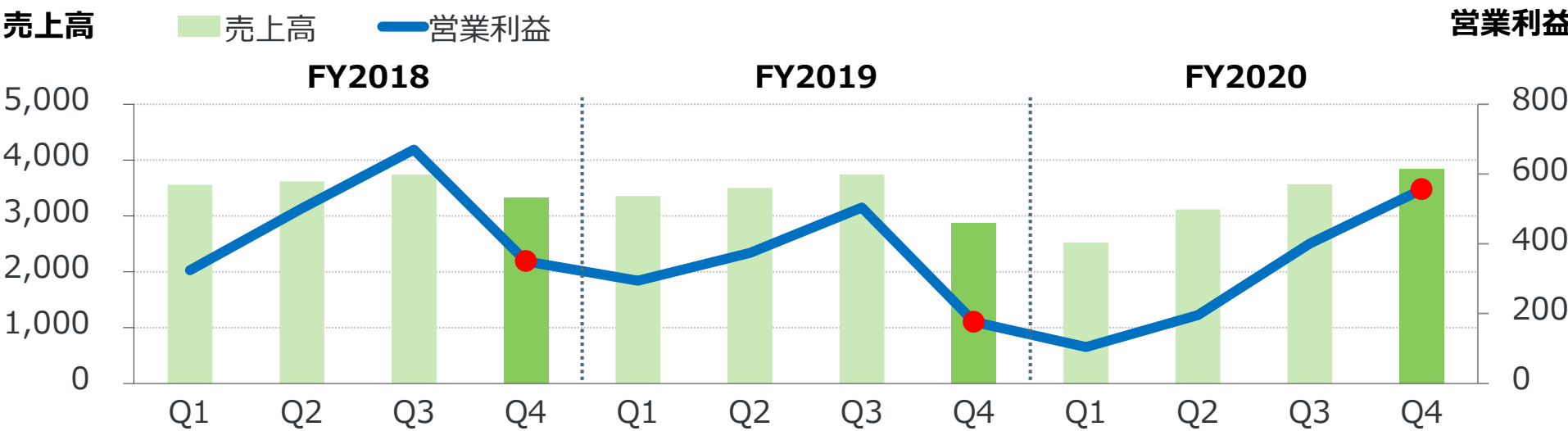
(単位：百万円)



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	2,137	1,996
	前年比	+20.8%	+6.3%	+7.6%	+1.2%	+3.1%	-4.4%	-5.4%	-0.7%	-39.1%	-3.2%	-3.1%	-11.8%
	営業利益	110	29	53	116	109	26	85	129	-86	56	94	20
	前年比	2.5倍	-17.2%	+10.6%	+4.5%	-0.8%	-10.7%	+61.7%	+11.1%	-	2.2倍	+9.6%	-84.2%
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	1,974	1,737
	前年比	+8.6%	+12.5%	+8.1%	+1.0%	+7.2%	+11.1%	+8.6%	+14.6%	-2.3%	+1.3%	+6.0%	+9.2%
	営業利益	103	111	0	-135	-51	0	22	-21	98	172	180	45
	前年比	-	9.1倍	3.8倍	-	-	-99.7%	36.2倍	-	-	503.7倍	8.0倍	-

アジア・オセアニア 売上高・営業利益 推移

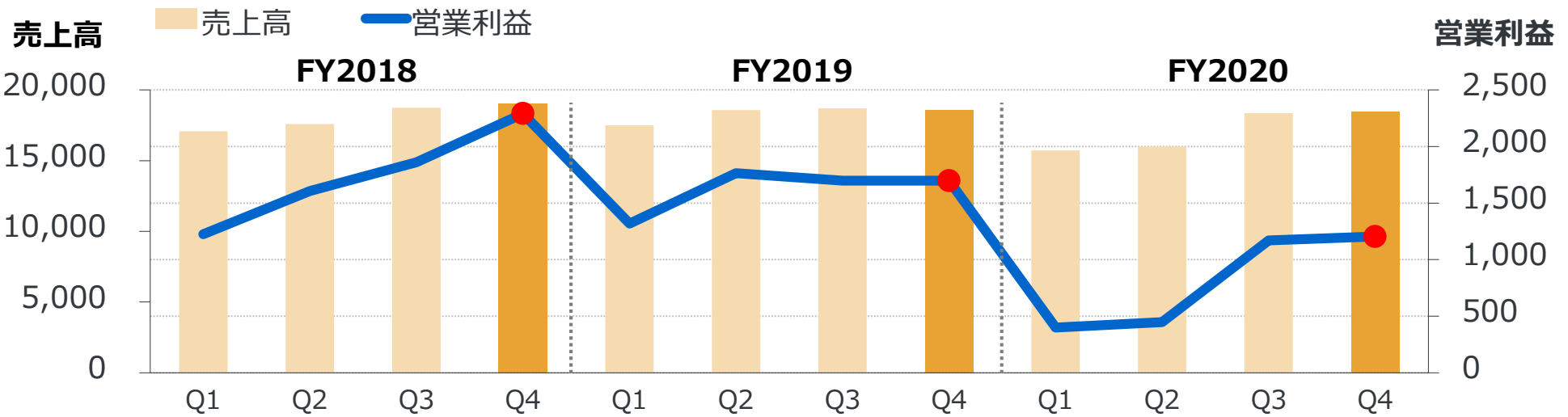
(単位：百万円)



ベース	売上高	3,560	3,620	3,743	3,326	3,355	3,504	3,740	2,865	2,520	3,117	3,567	3,839
	前年比	+10.3%	+5.8%	-0.4%	-2.3%	-5.8%	-3.2%	-0.1%	-13.9%	-24.9%	-11.1%	-4.6%	+34.0%
	営業利益	324	502	670	350	294	374	504	176	104	196	401	556
	前年比	+52.3%	-1.8%	+37.9%	+18.8%	-9.4%	-25.5%	-24.7%	-49.7%	-64.5%	-47.6%	-20.5%	3.2倍

売上高・営業利益 推移

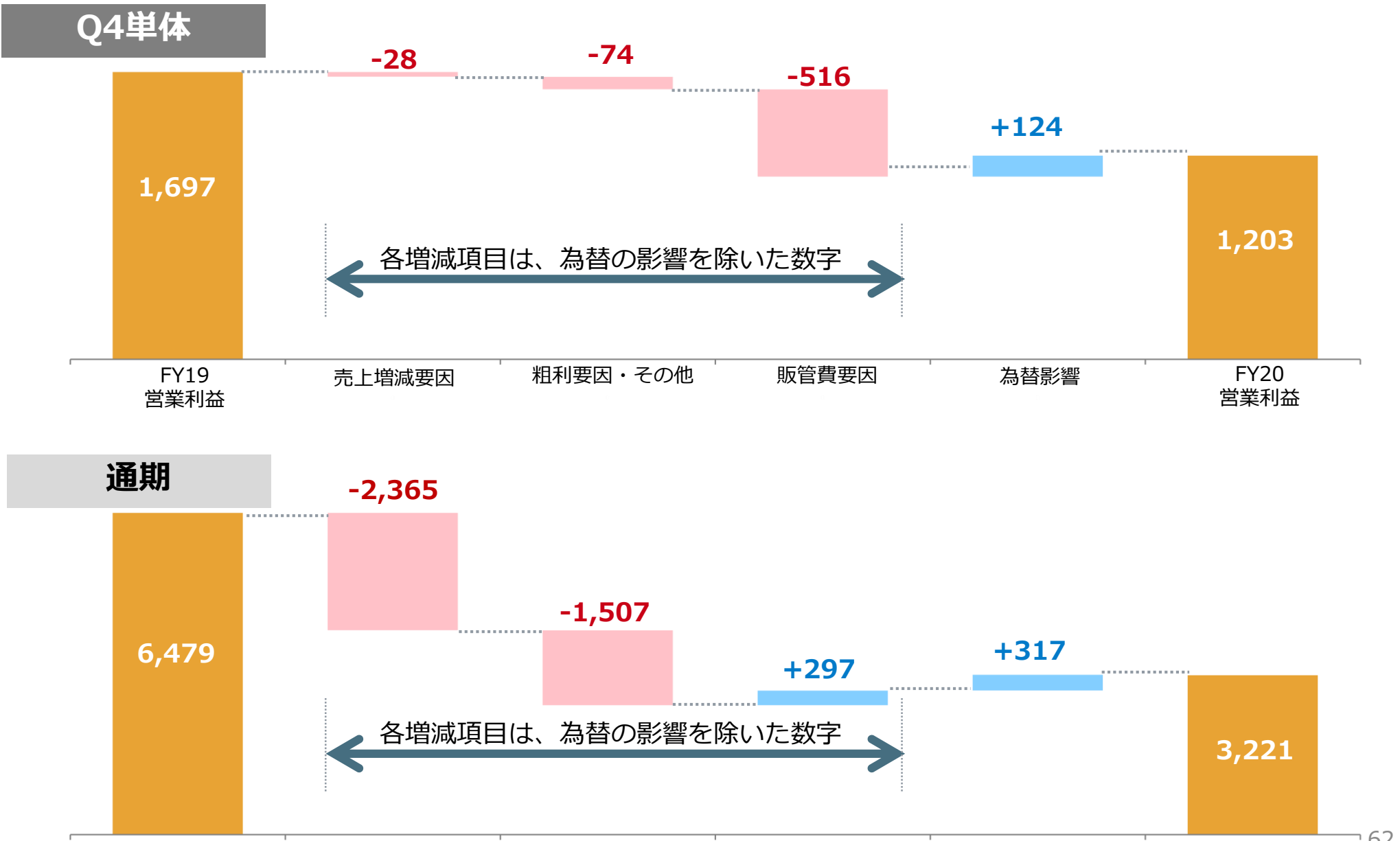
(単位：百万円)



売上高	17,081	17,579	18,736	19,037	17,495	18,578	18,709	18,578	15,730	15,991	18,352	18,490
前年比	+2.7%	+0.9%	-0.9%	+8.7%	+2.4%	+5.7%	-0.1%	-2.4%	-10.1%	-13.9%	-1.9%	-0.5%
営業利益	1,224	1,606	1,860	2,291	1,318	1,765	1,698	1,697	399	448	1,170	1,203
前年比	+41.9%	+19.4%	+0.5%	+29.3%	+7.7%	+9.8%	-8.7%	-25.9%	-69.7%	-74.6%	-31.1%	-29.1%

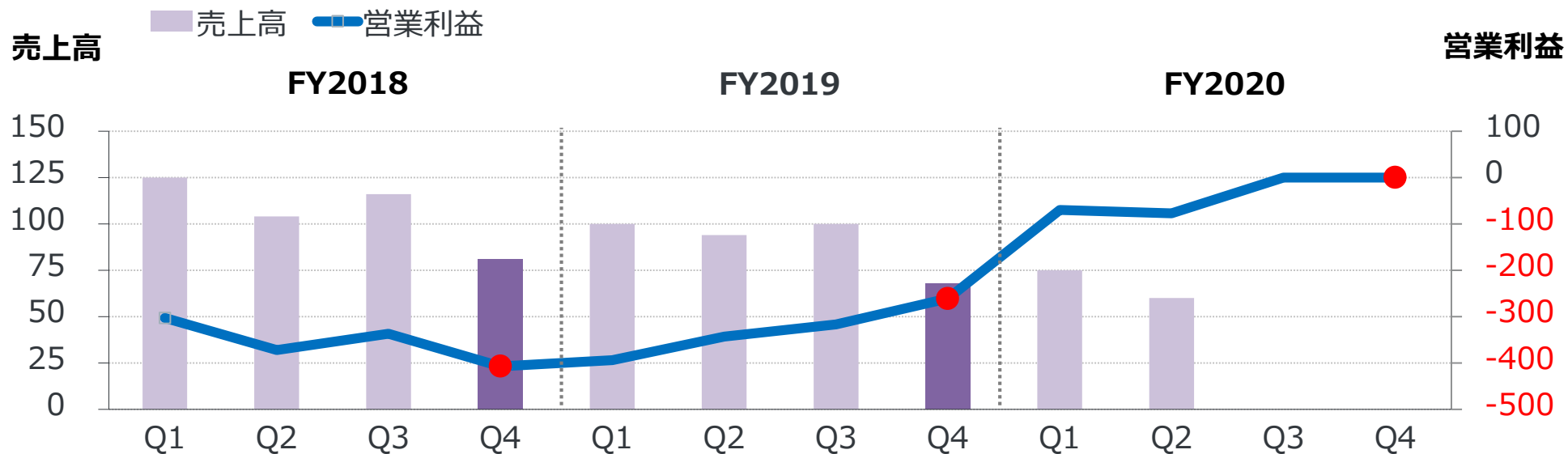
営業利益前年との比較

(単位：百万円)



売上高・営業利益 推移

(単位：百万円)

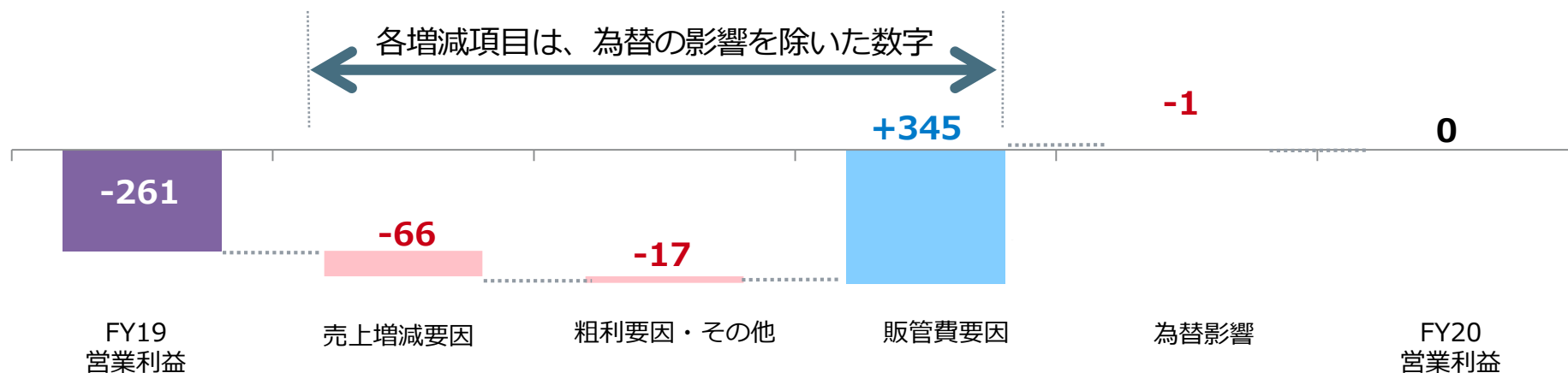


売上高	125	104	116	81	100	94	100	68	75	60	0	0
前年比	+53.2%	+34.0%	2.1倍	-18.9%	-20.0%	-10.0%	-13.8%	-15.5%	-24.6%	-35.9%	-	-
営業利益	-303	-372	-337	-407	-394	-343	-317	-261	-70	-77	0	0
前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

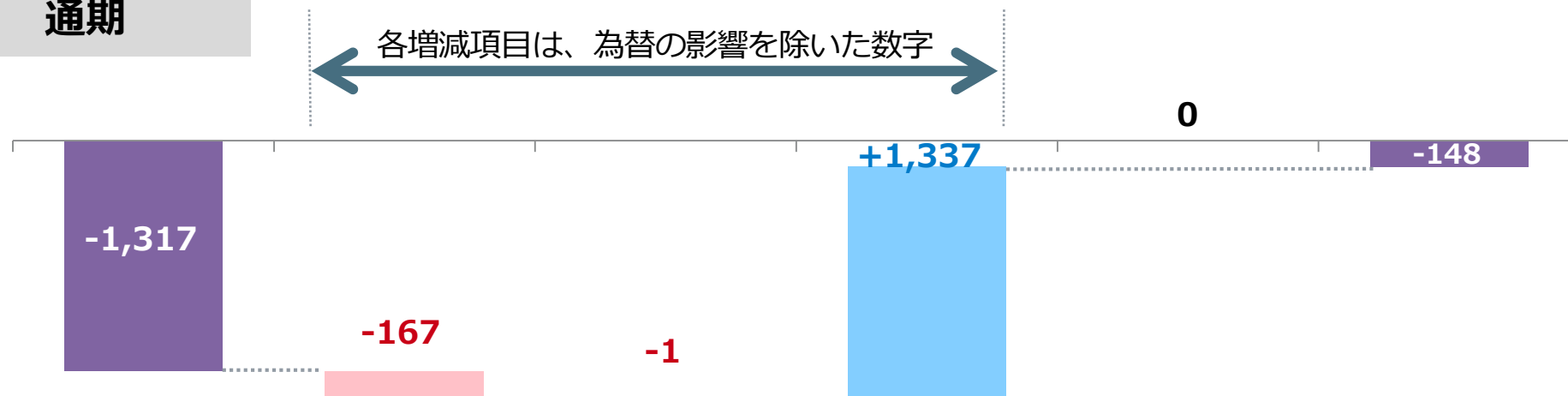
営業利益前年との比較

(単位：百万円)

Q4単体



通期



用語集（1/4）

サトー独自のコンセプト/取組		説明※
1	自動認識ソリューション事業	DCS & Labeling+Oneを展開。具体的には、お客さまの課題に基づいて自社で開発・製造したバーコードプリンタやラベル、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーの技術や商品などを組み合わせて提供。本事業は海外と日本に区分され、海外はベース事業とプライマリー專業から構成される。
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	プライマリー專業	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」。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.へ譲渡。
5	コト売り	商品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、ROIの提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念。
6	タギング	お客さまの現場で人やモノにIDや位置などの情報を物理的にひも付けし、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コンセプト。
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。

※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
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×業界×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。
10	AAP（Area Alliance Partner） 施策	各県を細分化し、サトーがカバーしていない地域や業界で強いプレゼンスを持つ企業とパートナー契約を締結する活動。
商品・サービス・技術		説明
1	メカトロ商品	プリンタやラベル自動貼付機器、スキャナ、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サポートなど、 <u>サプライ商品</u> 以外のすべて。粗利率は <u>サプライ商品</u> よりも高い。プリンタはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。
2	サプライ商品	<u>可変情報ラベル</u> 、 <u>RFIDタグ</u> 、 <u>プライマリーラベル</u> （商品シール）、リボンなどの消耗品。粗利率は <u>メカトロ商品</u> よりも低い。リピー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	<u>DCS & Labeling+One</u> を実現するための商品・サービス。具体的にはプリンタ、ラベル、ソフトウェア、保守サポートなどの組み合わせ。加えて、近年は複雑化・多様化するお客さま課題に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）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門子会社。
3	Magellan Technology Pty Ltd. (オーストラリア)	大量のRFIDタグを高速かつ正確に読み取ることができ、金属や液体の影響、および積層状態での読み取りに強いなどの優位性の高いRFID技術「PJM (Phase Jitter Modulation)」を含む同社の事業を2013年に譲り受け、SATO Vicinity Pty Ltd.を設立。
4	Okil-Holding, JSC (ロシア)	2014年に買収したプライマリー専門子会社。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	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、同社の全株式をDataLase Holdings Ltd.へ譲渡。
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門子会社。2017年設立。
2	SATO Healthcare Switzerland AG (スイス)	ヘルスケア事業を担い、サトーホールディングスが100%の株式を保有する子会社。2018年設立。
3	SATO Productivity Solutions Mexico S.A. de C.V. (メキシコ)	自動車産業に焦点を当てて事業を展開し、サトーホールディングスがほぼ100%の株式を保有する販売子会社。2019年設立。

【本資料ご利用にあたっての注意事項】

- ・ 本資料に記載の内容は全て2021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。
- ・ 本資料で使用する商標、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。