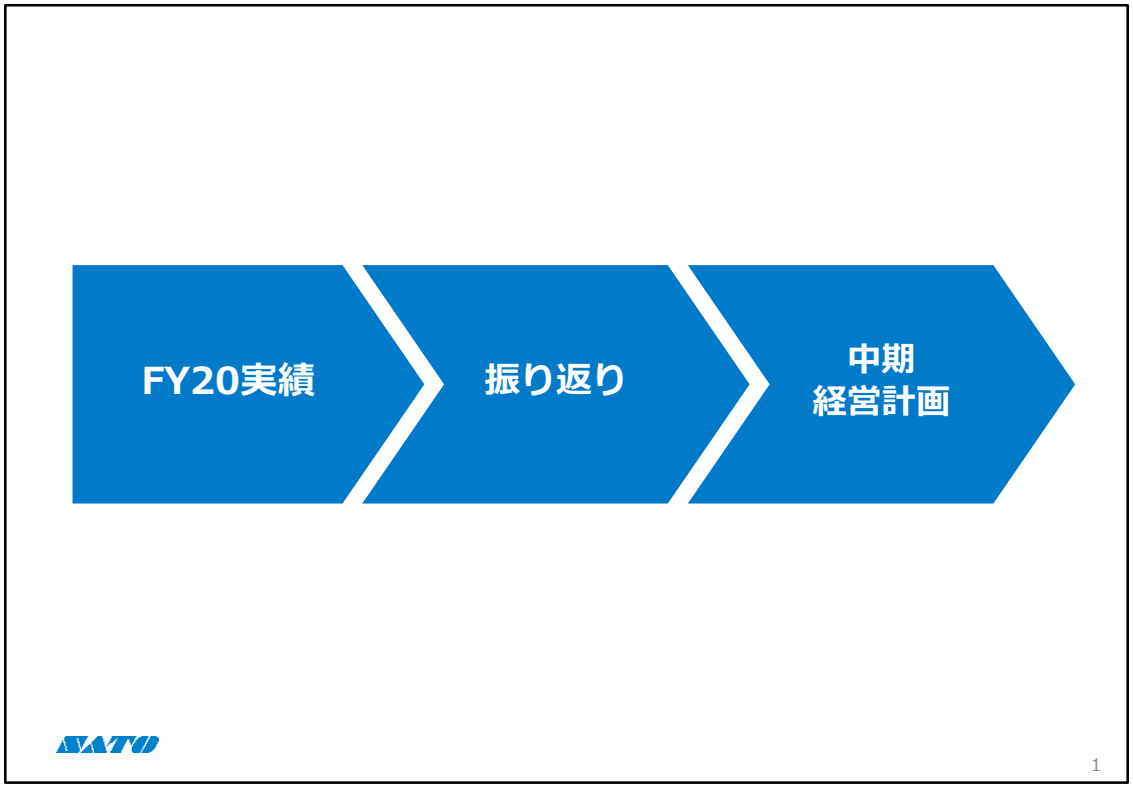
2021年 5月 11日（火）

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



●3部構成で説明する

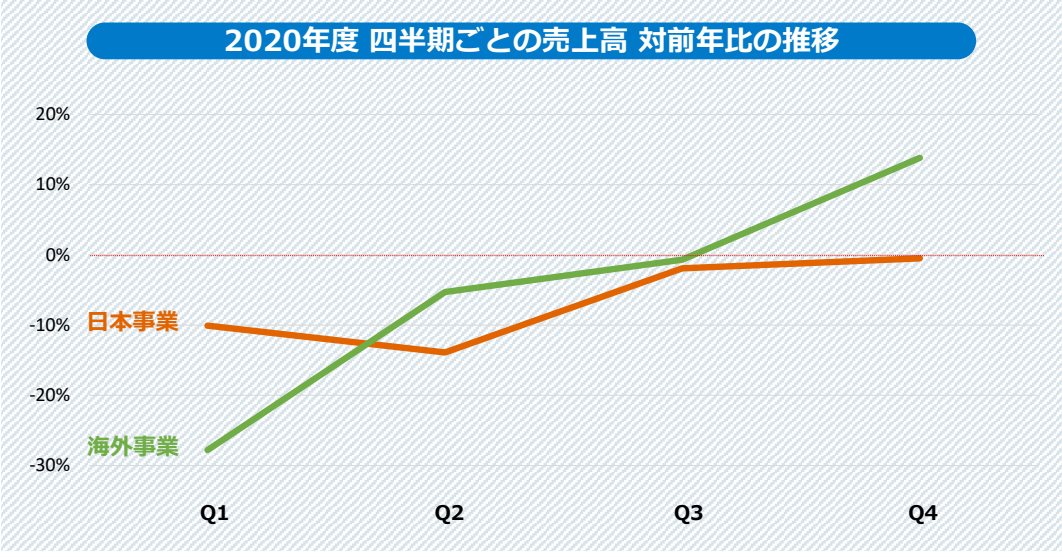


SATO

自動認識ソリューション事業

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



3

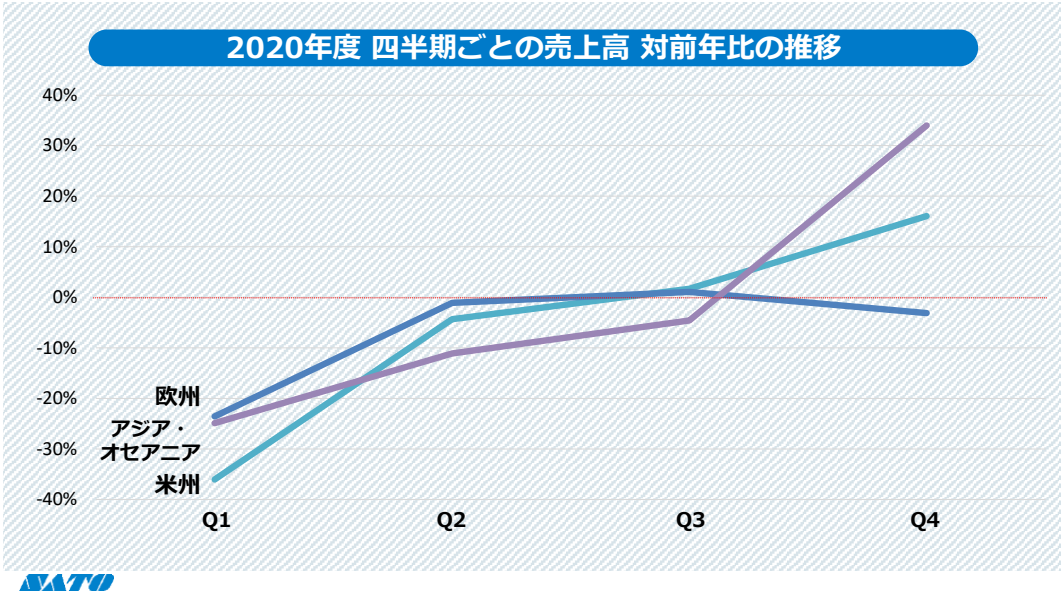
●20年度の海外および日本における四半期ごとの売上の対前年同期比の推移である

●Q4では海外の回復がさらに速まり、日本は回復基調を堅持した

自動認識ソリューション事業（海外）

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



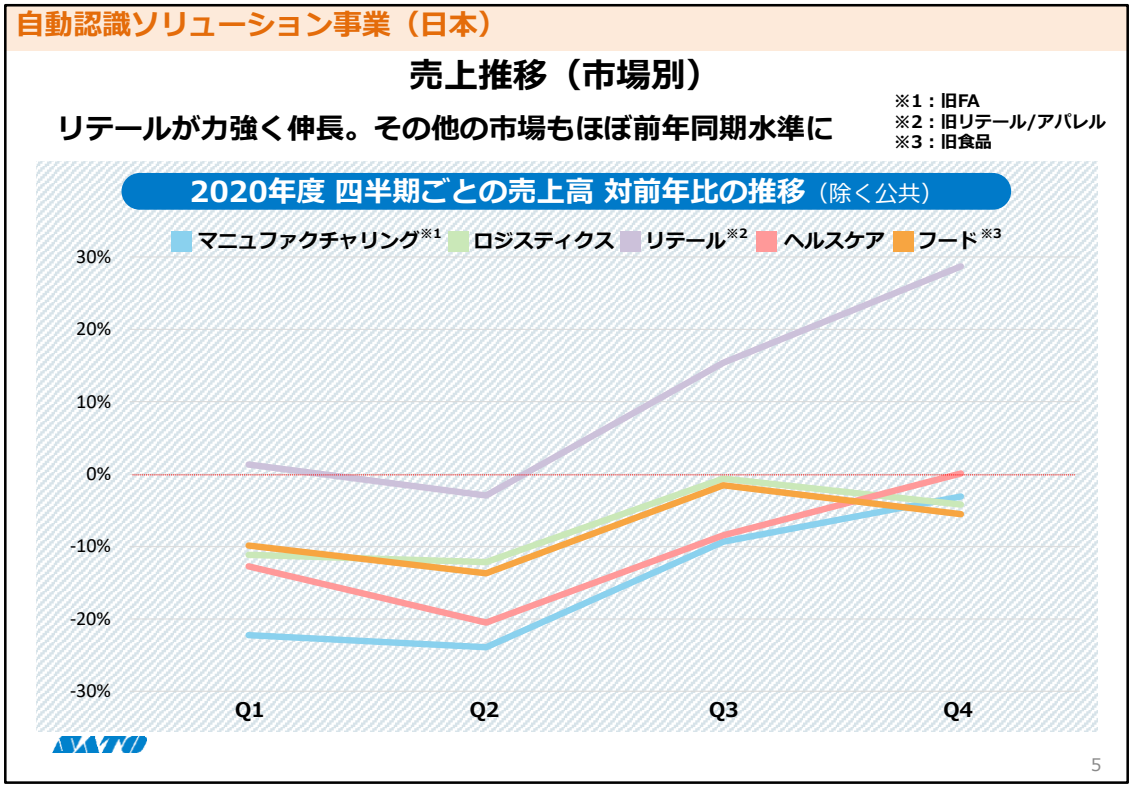
4

●こちらは、海外地域別の売上推移である

●Q4は、アジア・オセアニアにおいて前年同期比で30%以上プラスで着地した

●米州は経済回復による需要増と、好調な小売業への拡販により回復が加速した

●欧州は、ベース事業がロックダウン再強化の影響を受け、Q4の前年同期比はほぼフラットで着地した



●こちらは、日本事業の市場別の売上推移である
●Q4は、リテールがメカトロ・サプライともに大きく伸長した
●四半期ごとの変動はあるが、総じて全市場で復調を継続できている

連結　通期

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
- プライマリー専業：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

SATO

6

- ハイライトは記載の通り
- 昨年9月に譲渡したIDP事業は、下期以降は収益が発生していない

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）

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

SATO

7

●前スライドのハイライトの主な数字は、この通り

●自動認識ソリューション事業において、Q4は回復傾向が加速し、売上高の前年比がQ3累計時の-9.6%から-6.1%へ、営業利益が-43.0%から-32.6%へ改善した

●海外事業の営業利益は、Q3累計時の-6.4%から+17.9%へとプラスに転換した

●日本事業の営業利益は大きな減益となっているものの、Q3累計時の-57.8%から-50.3%へ改善した

連結　　通期

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

8

●こちらは20年度通期の連結業績である

●純利益が-1,882百万円から＋12,959百万円へと増加した

●これは、20年12月の旧本社の固定資産譲渡に伴い、特別利益を計上したことが背景にある

自動認識ソリューション事業（海外）

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、プライマリー専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

（単位：百万円）

	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	-	-

9

●ここからは、Q4単体の各状況を説明する

●海外事業は、引き続き国や市場によりまちまちだが、全体として回復基調にある

●ベース事業は特に中国が牽引した。プライマリー専業も引き続き底堅く推移し、全体で増収・増益となった

●営業利益率が4.3ポイント改善した主な背景は、アジア・オセアニア地域とプライマリー専業の増収効果、北米販社とプライマリー専業の粗利率の改善、コロナ禍での活動経費の減少による

●通期の現地通貨ベースでは、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

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%

10

●ここから、海外を地域別に説明する

●米州のベース事業は、米国販社において好調な大手小売りなどのキーアカウントにコト売りを展開し、利益率の高いプリンタを中心に商談成約できた

●これら大手小売りは、経済回復や販売チャネルの多様化が進んでいることで需要が旺盛であり、Q4のベース事業は売上・利益ともに前年比で増加した

●プライマリー専業も、アルゼンチン・ブラジルともに生活インフラ業界の需要を獲得し、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：ロックダウン再強化でお客さまの活動が停滞。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	増減 %	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	増減 %	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

11

●欧州のベース事業は、Q3までの回復基調から一転し、ロックダウン再強化の影響や営業活動の制約を受けたことで、減収・減益となった

●プライマリー専業は、巣ごもり需要拡大に加え、主要顧客からの新規ビジネス受注が堅調で増収となった。為替影響を含めた原価率低減などにより、大幅増益となった

自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

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	増減 %	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	増減 %	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%

SATO

12

●アジア・オセアニアでは、ほぼ全ての販社で売上・利益ともに増加した

●特に、売上構成比の高い中国において、リテールの大口商談の成約が大きく寄与した

●次に構成比の高いタイも回復スピードが増し、20年度で初めて四半期ベースの前年同期を上回った

●売上高の増加により、販管費率が減少した結果、増益率が増収率を大幅に上回った

自動認識ソリューション事業（日本）

総括

Q4 単体

・メカ・サプ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）

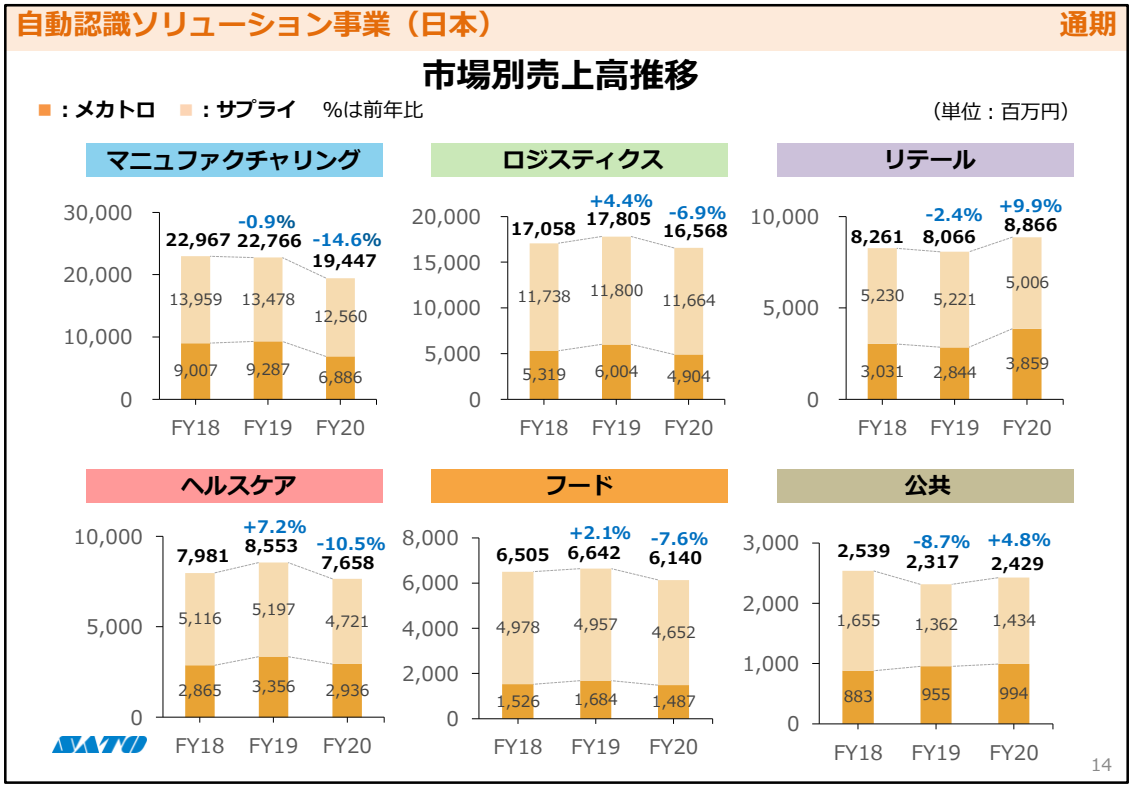
	FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%
メカトロ売上高	8,443	8,710	-267	-3.1%
サプライ売上高	10,047	9,867	+179	+1.8%
外部売上高 計	**18,490**	**18,578**	**-87**	**-0.5%**
粗利額	9,019	8,997	+21	+0.2%
粗利率（外売）	48.8%	48.4%	+0.3pt	-
営業利益	**1,203**	**1,697**	**-494**	**-29.1%**
営業利益率	6.5%	9.1%	-2.6pt	-

	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	-

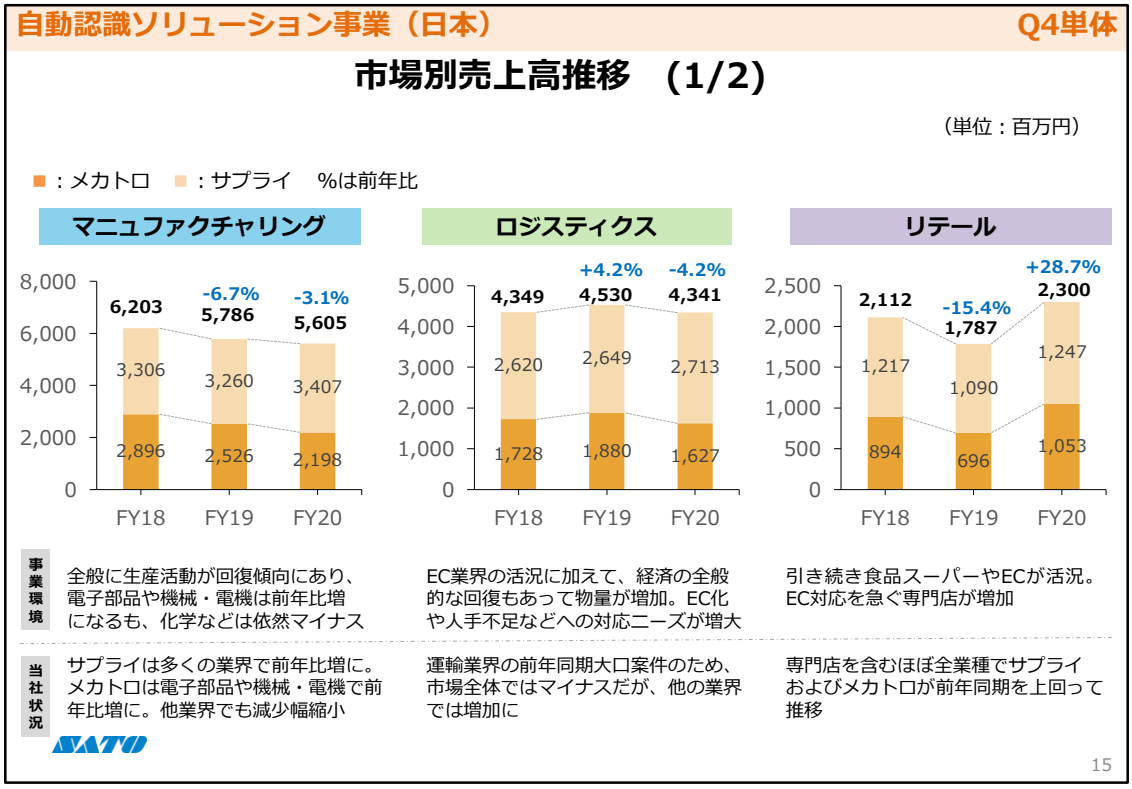
13

●日本事業は、メカトロ・サプライともに回復基調を堅持した。概ね全ての市場で復調傾向が続き、売上はほぼ前年同期の水準まで回復した

●一方で、持続的な成長を後押しする社内DX推進のためのIT先行投資により、営業利益率は低下した



●国内市場別状況は、このスライドではなく、次以降のQ4スライドで説明する



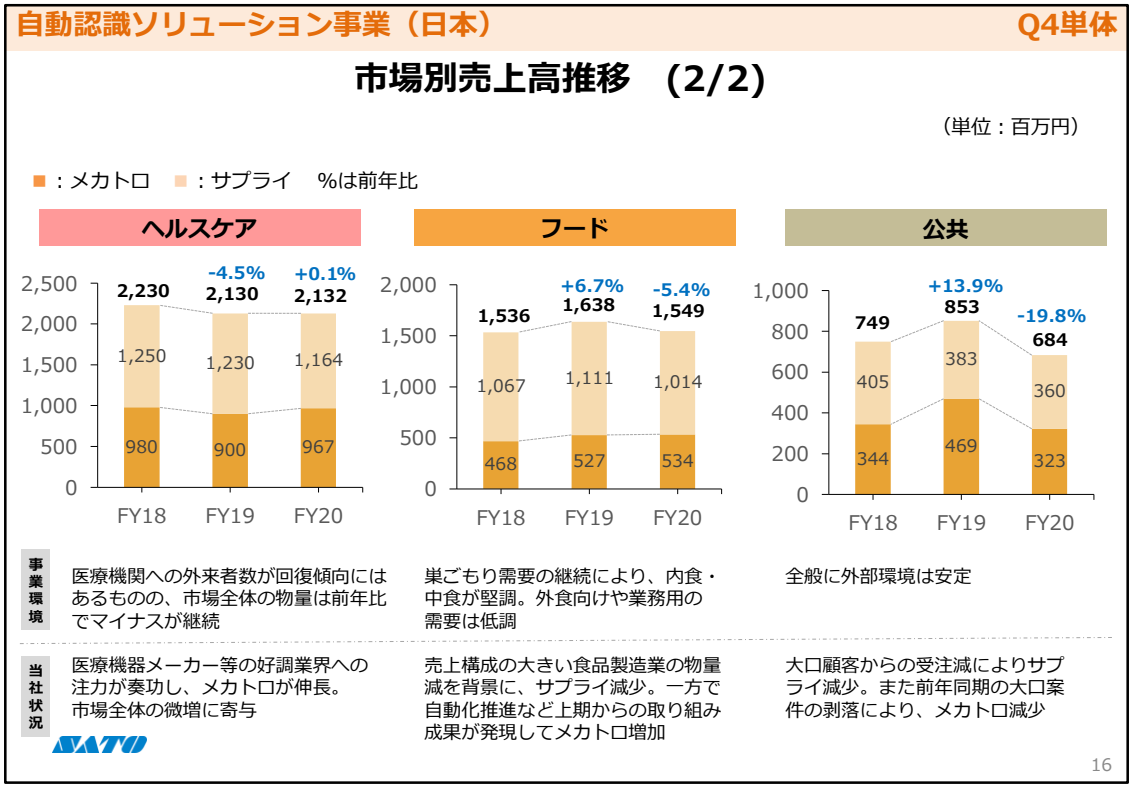
●国内市場別の売上状況は以下の通り

●マニュファクチャリング：電子部品や電機など好調業界にターゲットを絞り、RFIDなどニーズの高い商材を提案した結果、これらの業界では前年を上回る成果を出した

●しかし、化学をはじめとする他業界のマイナスをカバーしきれず、市場全体では前年同期比でマイナスとなった

●ロジスティクス：前年同期の運輸業界の特需案件剥落により、前年同期比でマイナスとなったが、これを除けばサプライ・メカトロともに増収となった

●リテール：食品スーパーや、EC化を急ぐ専門店の需要をとらえた結果、サプライ・メカトロともに大きく伸長した



●ヘルスケア：市場全体の物量が停滞し、サプライが減少した。特に売上構成比の大きい病院で影響を受けた一方で、医療機器製造や医薬品製造など好調業界への注力により、メカトロが伸長した。市場全体では前年同期の水準まで売上が回復した

●フード：外食に関連するサプライが引き続き低迷するも、食品製造業の好調業界で自動化や効率化関連機器の導入が順調に進み、メカトロが微増となった

●公共：前年同期の大口顧客からの受注が剥落したことで、サプライ・メカトロともに減少した



SATO

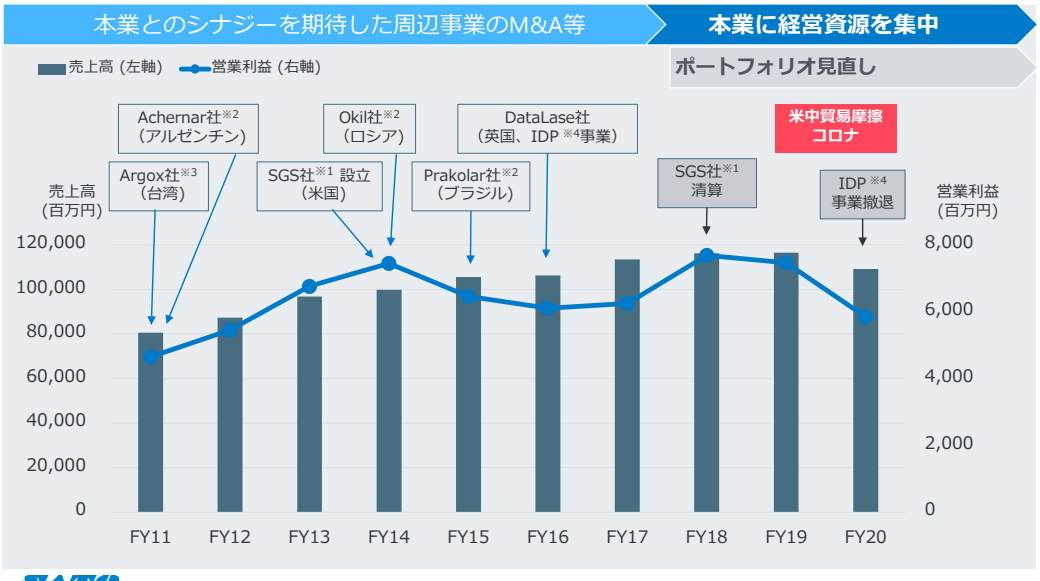
17

●ここからは振り返りと中期経営計画について説明する

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



※1：ソフトウエア開発子会社、 ※2：プライマリー専業、 ※3：廉価版プリンタ製造・販売、※4：Inline Digital Printing

18

●こちらは2011～20年度の振り返りである

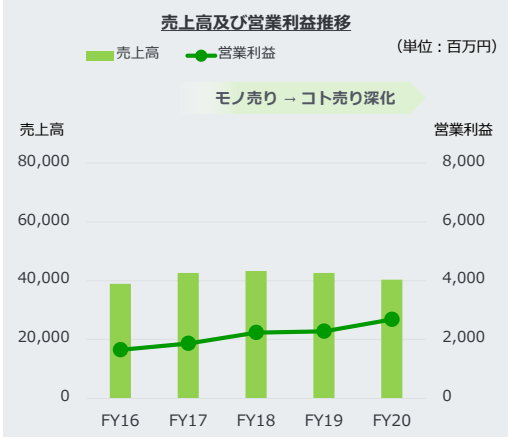
●11年度以降は、本業とのシナジーを期待して、周辺事業のM&Aなどを進めた

●18年度に経営方針を転換し、ポートフォリオを見直し、本業である「自動認識ソリューション事業」に経営資源を集中した

振り返り：FY2016～2020（海外・日本）

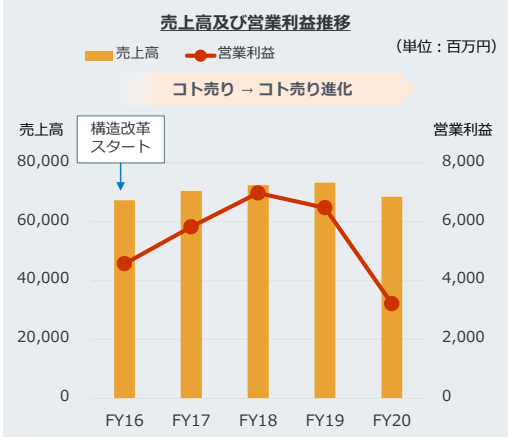
海外

- 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



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



※お客さまの現場ごとの課題を捉えて最適なソリューションを提案し、その導入効果を示した売り方のこと

19

●事業セグメント別に、近年の動きにフォーカスする

●海外は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した

●コト売りの考え方を現地に浸透させることに想定以上の時間を要したが、19年度以降は本社からのサポートを拡充したこともあり、コト売りを一定程度浸透させることができた

●日本では、16年度より粗利改善やコト売り強化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・増益となった

●さらに「コト売りの進化」に取り組んだが、19年度以降は米中貿易摩擦やコロナの影響を受けて利益率が低下した

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

SATO

20

●こちらは、各事業セグメントの成果と課題である

●海外の成果にある「コト売りが浸透」の主な内容は、コト売りをきっかけとした業界大手との取引増加や、成功事例の横展開がグローバルで進んだことが挙げられる

●20年4月には、グローバル営業本部を立ち上げて本社からのサポートを強化し、日本と海外の連携がさらに進展した

●黄色で色付けした箇所は、各地域において成果をあげた注力業界の例である

●課題は、各国のコト売りの浸透度がまちまちな点である。各国のターゲット業界のキーアカウントに「コト売り」をすることで、大きな成果につながることは確認できており、ターゲット業界に特化した人財や戦略パートナーを増強し、より一層成長を加速させる

●日本での成果は、業界ごとの新たなソリューション創出や、マーケティングツールの拡充などである

●しかし、提供ソリューションが高度化する中で、商談のリードタイムが長期化する問題が顕在化した。そのため、商談期間を短縮してクロージング数を増加させ、収益力を向上させる取り組みを推進している

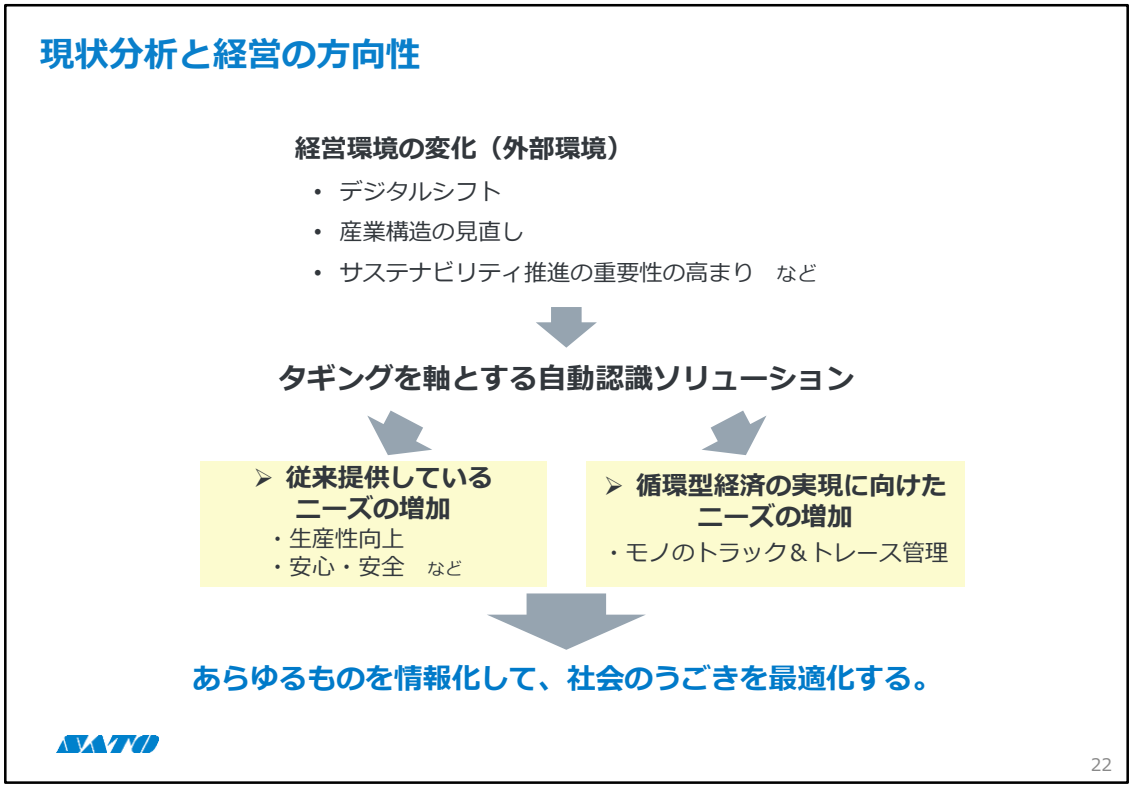
<ご参考> 振り返り：セグメント別売上高及び営業利益

（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%

※1： 2020年9月にDataLase社の全株式をDataLase Holdings Ltd.へ譲渡、 ※2：連結消去を含む

●ご参考までに、18~20年度の事業セグメント別の実績を示す



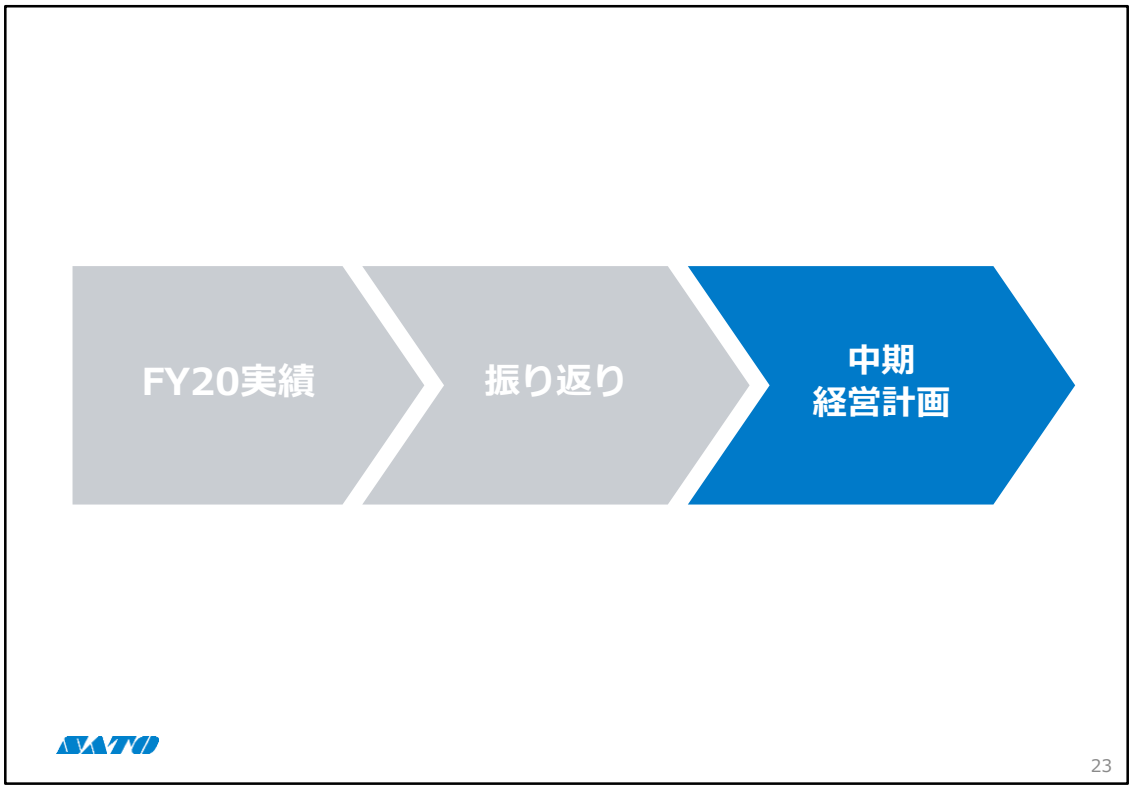
●現状分析と今後の経営の方向性を説明する

●経営環境は、人手不足はもちろんのこと、デジタルシフトや産業構造の見直し、サステナビリティの重要性の高まりなどから、本業である自動認識技術を用いたタギングで人やモノを情報化し、お客さまの現場の生産性向上や安心・安全を支援する機会は、確実に増大している

●また近年は、特にサーキュラー・エコノミー（循環型経済）を目指し、廃棄物の最小化で持続可能な経済システムを実現しようとする取り組みが推進されている

●このような動きは、動脈のサプライチェーンと静脈のサプライチェーンそれぞれにおいて、一つ一つのモノのトラック＆トレース管理の重要性が増大することを意味している

●以上から、当社グループは、自動認識ソリューション事業の根源であるタギングにより、「あらゆるものを情報化して、社会のうごきを最適化する」という、ブランドステートメントの実現に向けて邁進する



●これより、中期経営計画を説明する

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

SATO

24

●こちらは、21年度の連結業績計画

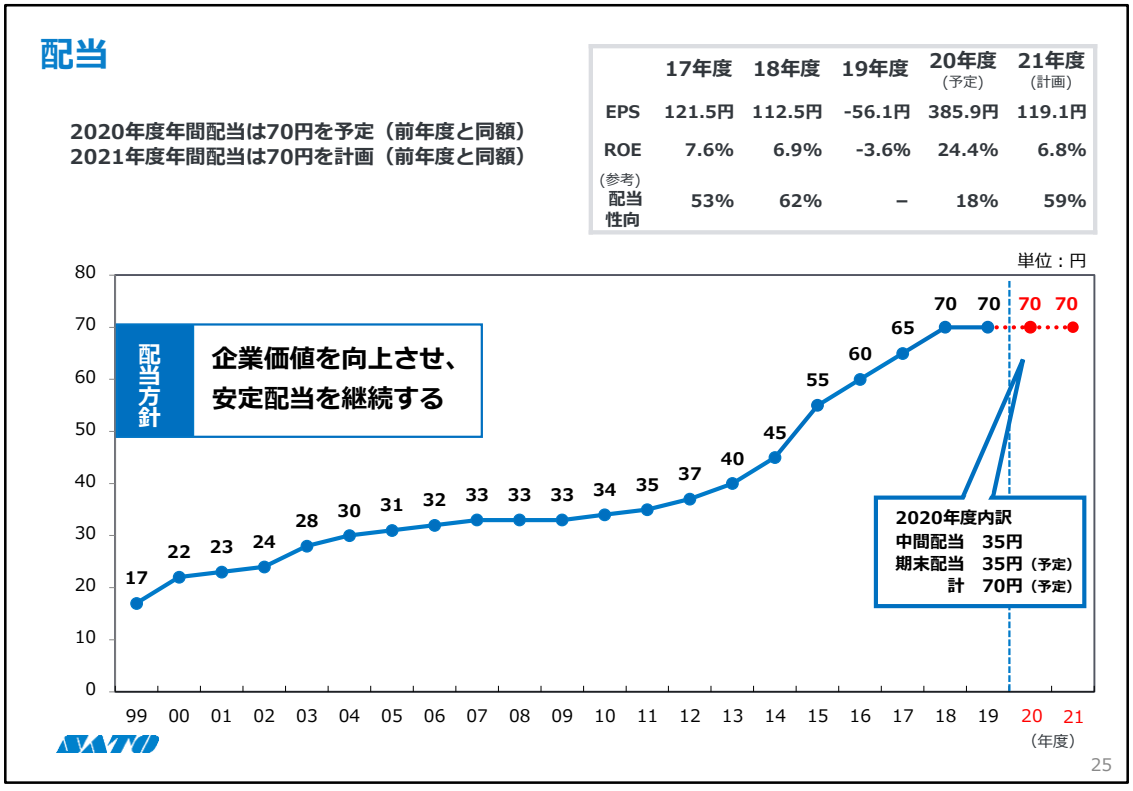
●売上高は、前年比+7.3%を計画している。市況の回復は進んでいるものの、それが積極的な設備投資まで結び付いている業界は限定的である

●また世界的な半導体不足により、弊社のプリンタ生産・供給に一定のリスクがある

●21年度は、いまだに不確実性が拭えない状況を踏まえ、国別に需要の高い業界へのアプローチ強化を継続する

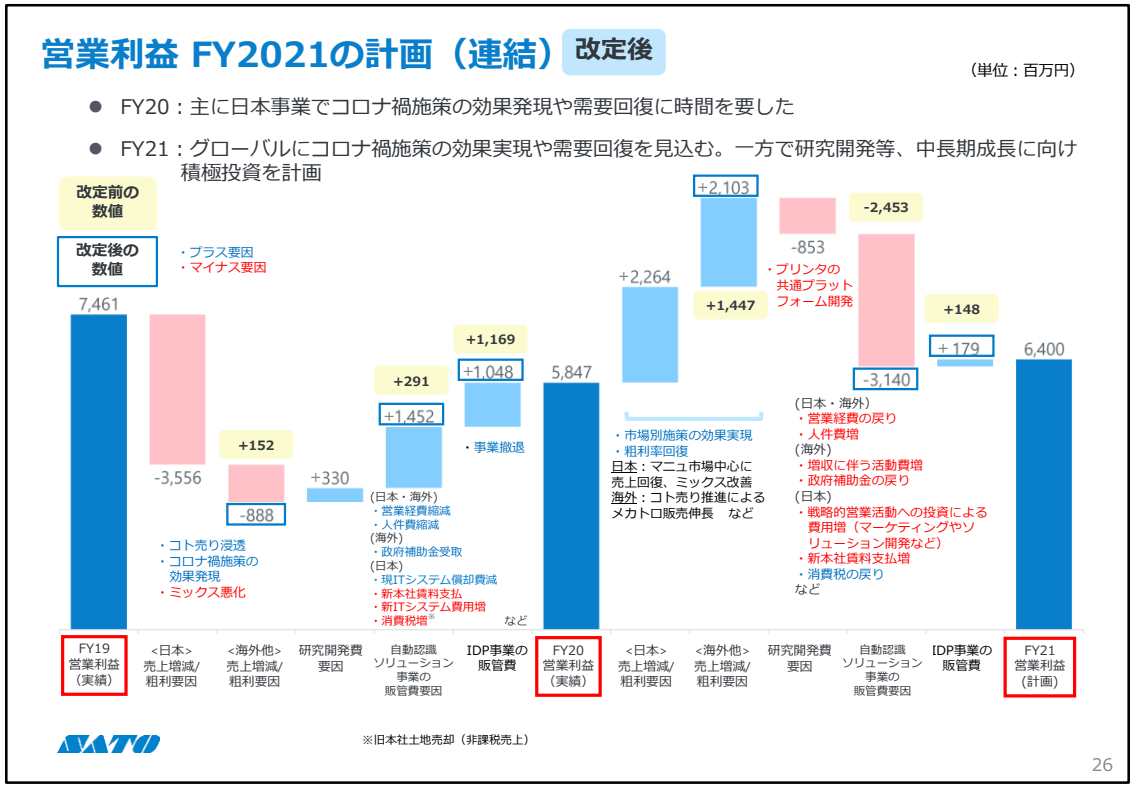
●営業利益は、前年比+9.4%を計画している。社内のDX推進やプリンタの共通プラットフォーム開発など、長期成長に資する投資を進める。詳細は後ほど説明する

●当期純利益は、20年度の旧本社売却による特別利益の剥落で、4,000百万円を計画している



●20年度期末配当は、計画通り35円を予定している

●21年度の年間配当は、将来の成長に資する投資や不確実性に対応できる経営資源の確保などを勘案した上で、安定配当の方針に則り、前年度と同額の70円を計画している



●本スライドは、20年度と21年度の営業利益の前年比較である

●中心から右側の、21年度の営業利益6,400百万の計画について説明する

●21年度は、前年度までの国別・業界別の施策効果の実現や需要回復を見込む一方で、研究開発など、中長期の成長に向けた積極的な投資を計画している

●＜日本＞の売上増減/粗利要因では、約2,300百万円の増益を計画しているが、これは主に粗利率の高いマニュファクチャリング市場の売上回復や、全般的なお客さまの投資意欲の回復によるメカトロ伸長といったミックス改善を見込んでいる

●＜海外＞は約2,100百万円の増益を計画しているが、付加価値の高いコト売りをさらに推進するとともに、メカトロ販売の伸長などにより増益を見込んでいる

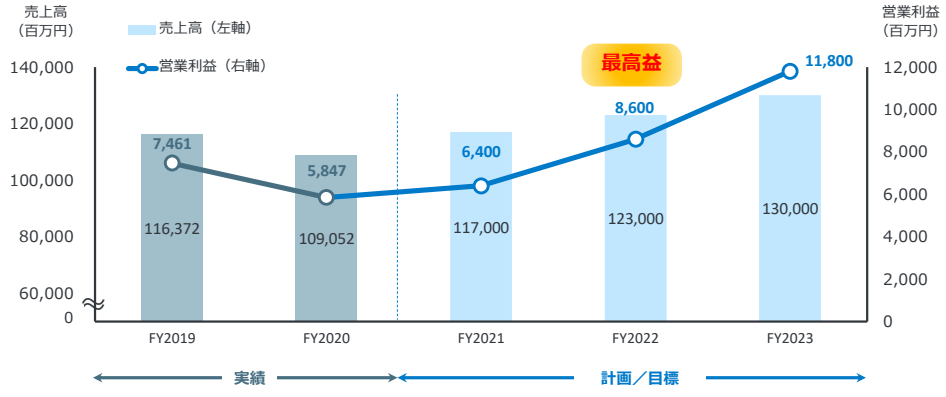
●日本・海外のプリンタ売上は、半導体不足による供給リスクを加味して慎重に計画している。一方、研究開発費は約850百万円の減益要因で計画している。これは主に、プリンタの共通プラットフォーム開発費であり、その内容は後ほど説明する

●販管費要因は、約3,100百万円の費用増加を計画している。主に国・市場・業界別の施策への投資であり、具体的にはデジタル・マーケティングによる商談創出や、新たなソリューション開発費などである

●施策効果や需要回復を見込む一方で、プリンタの供給リスクや、プリンタ開発などの戦略投資により、21年度営業利益は6,400百万円を計画している

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



27

●21～23年度中計（以下、本中計）では、23年度に売上高130,000百万円、営業利益11,800百万円、営業利益率9.1%、ROIC10.3%を目標とする
●グラフは売上高と営業利益の推移であり、22年度は最高益を目指す

<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

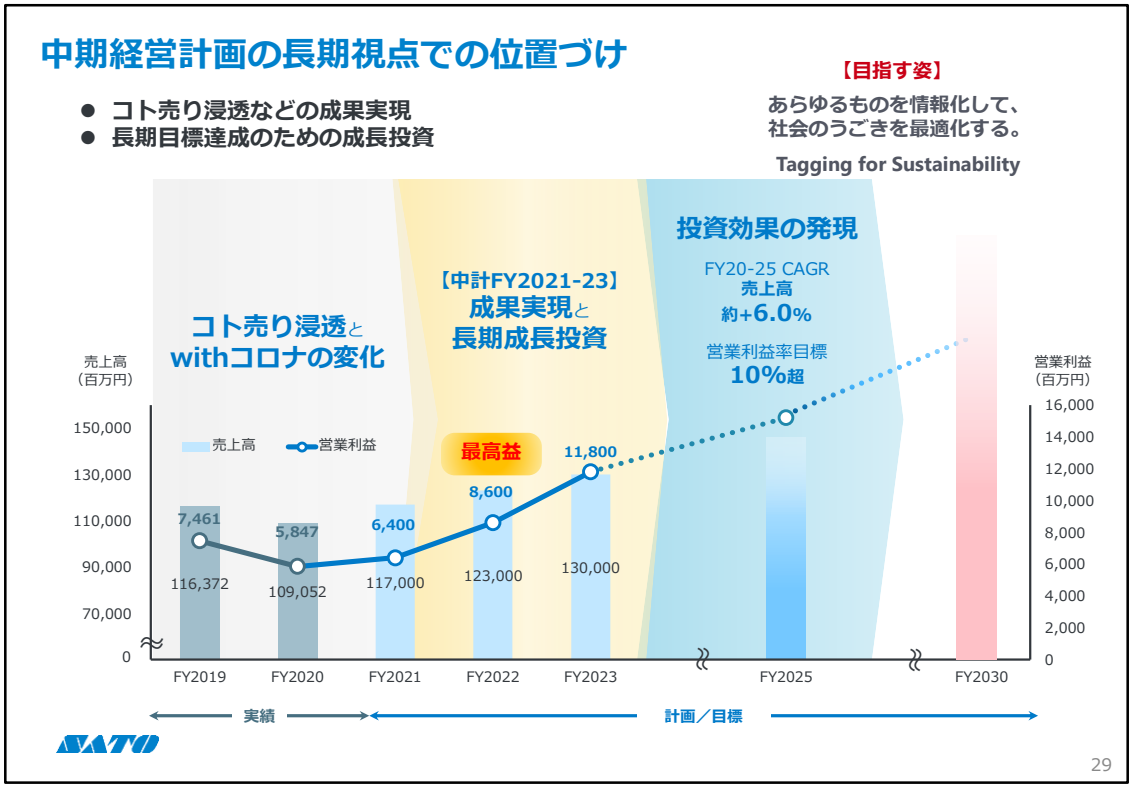
（単位：百万円）

	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%	

SATO

28

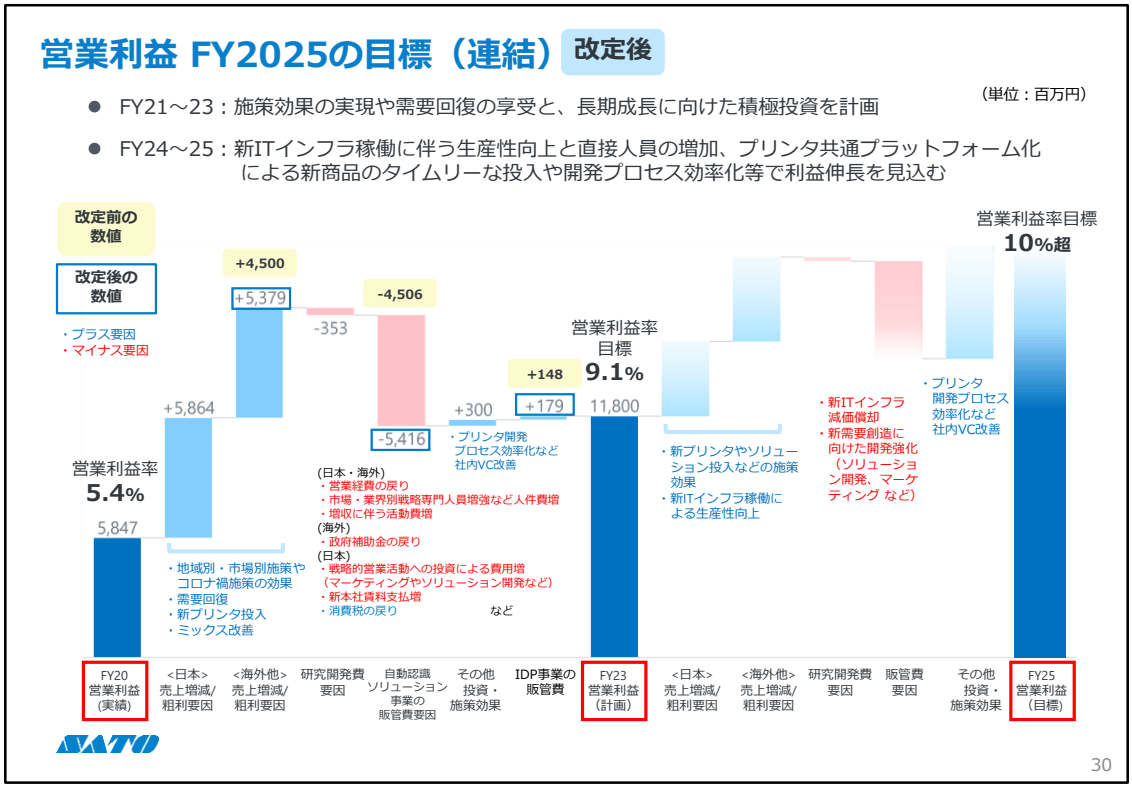
●ご参考までに、19~23年度の事業セグメント別の業績計画・目標を示す



●ここでは、長期視点での本中計の位置づけを示している

●本中計は、コト売り浸透など、これまでの取り組みの成果実現と、長期目標達成のための成長投資の期間と捉えている

●投資効果が本格的に発現するのは本中計以降と見ており、25年度には売上高で20-25年度の年平均成長率＋6.0%、営業利益率は10%を超える水準を目指す



●本スライドは、20～23年度、23~25年度の営業利益の比較である

●左側の＜日本＞では約5,900百万円、＜海外＞で5,400百万円の増益を見込んでいる。これらの内訳は、地域・市場・業界別にターゲットを絞った活動による施策効果や需要の回復、メカトロ販売伸長によるミックス改善などである

●「研究開発費要因」は、前述したプリンタの共通プラットフォームの完成により、新商品開発の期間短縮などの効果発現を見込んでいる。そのため研究開発費が圧縮されていき、P.26にある20年度から21年度までの約850百万円の減益から、23年度までは約350百万円の減益を見込んでいる

●「販管費要因」は、約5,400百万円の費用増加を計画しており、内容は主にニーズを捉えたソリューションの開発、戦略的なマーケティング活動の強化、市場・業界別の専門人財の増強などである

●「その他投資・施策効果」は、プリンタ開発プロセスの効率化や、サプライに関連する業務効率化の効果により、300百万円の増益を計画している

●以上より、23年度の営業利益は11,800百万円を計画している

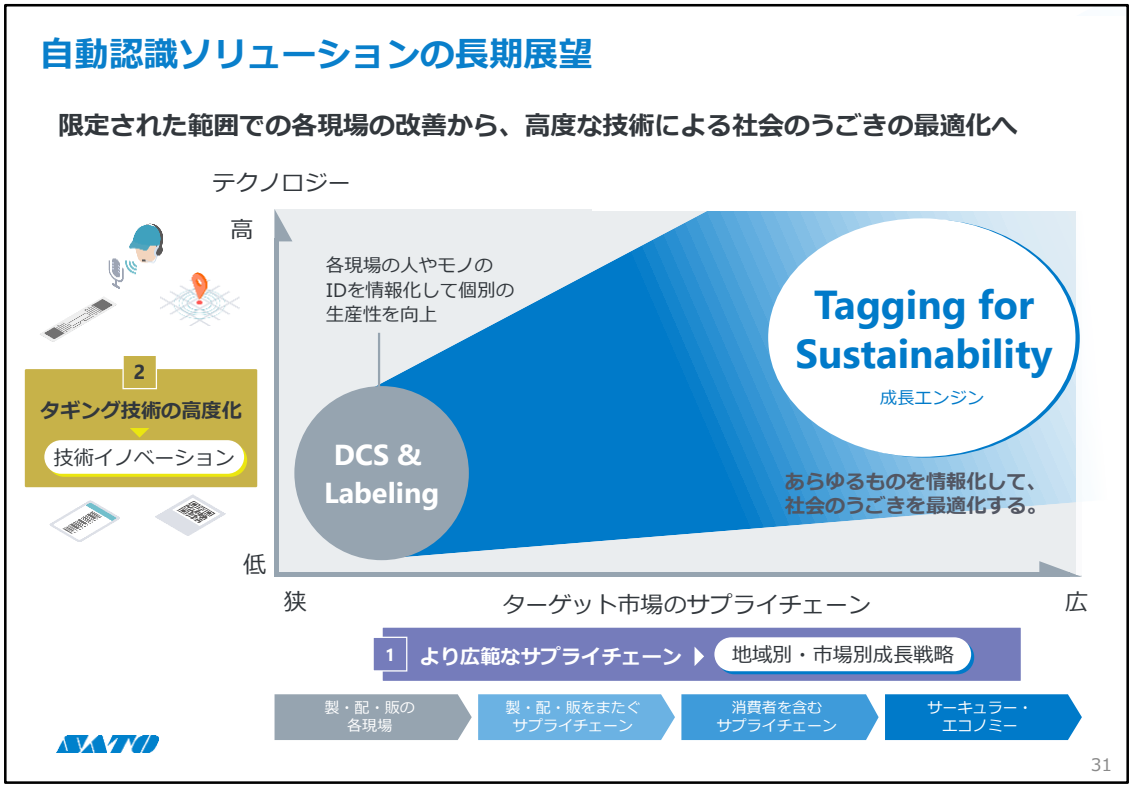
●次に、25年度の営業利益目標を定性面から説明する

●＜日本＞および＜海外＞では、主にプリンタの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、前述の新しいITインフラ稼働による生産性向上などを増益要因と見込んでいる

●「販管費要因」には、新しい需要に応える開発強化のほか、24年度より開始するITインフラの減価償却を減益要因に含んでいる

●「その他投資・施策効果」は、生産性向上の施策から創出される直接人員が営業活動にあたることによる売上伸長、社内プロセスの効率化によるコスト低減などの増益を見込む

●これらにより、25年度の営業利益率は10%超を目指す



●自動認識ソリューションの長期展望を説明する

●タギングを軸に「あらゆるものを情報化して、社会の動きを最適化する。」ことで、持続可能な社会の実現に貢献することを目指す。これをTagging for Sustainabilityとし、成長エンジンとしていく

●この実現に向けた取り組みの方向性を図示している。横軸はターゲット市場のモノのサプライチェーンの拡張化を表し、縦軸は技術革新を通じたタギングやソリューション技術の高度化を表している

●横軸は、製造・配送・販売の独立した現場ごとの課題を、当社グループが現在主に提供しているモノの「ID情報」を軸としたソリューションによって解決する範囲であり、図の「DCS & Labeling」の部分である

●今後は、持続可能な経済システムの実現が求められる中、当社グループが事業で関わるモノのサプライチェーンの範囲は、動脈・静脈に大きく広がる

●そして、サーキュラー・エコノミーの世界では、個体のモノのトラック&トレース情報の可視化と利活用が、とても重要になってくる

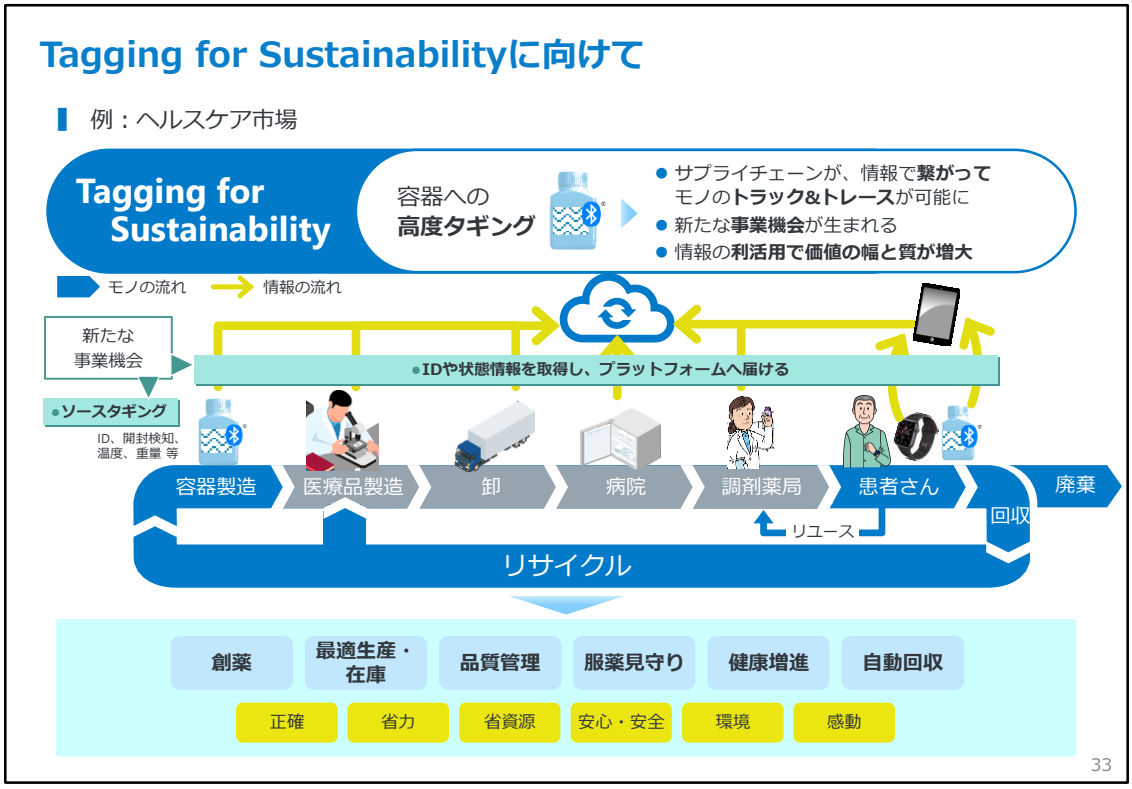
●この世界を実現するには、対象となるモノによって求められる情報が異なり、そのモノの材質や形状などを考慮した縦軸の高度なタギング技術の実現が必要である

●当社グループは、中長期に両方の軸に取り組むことで、持続可能な経済システムの実現に貢献するTagging for Sustainabilityを目指す



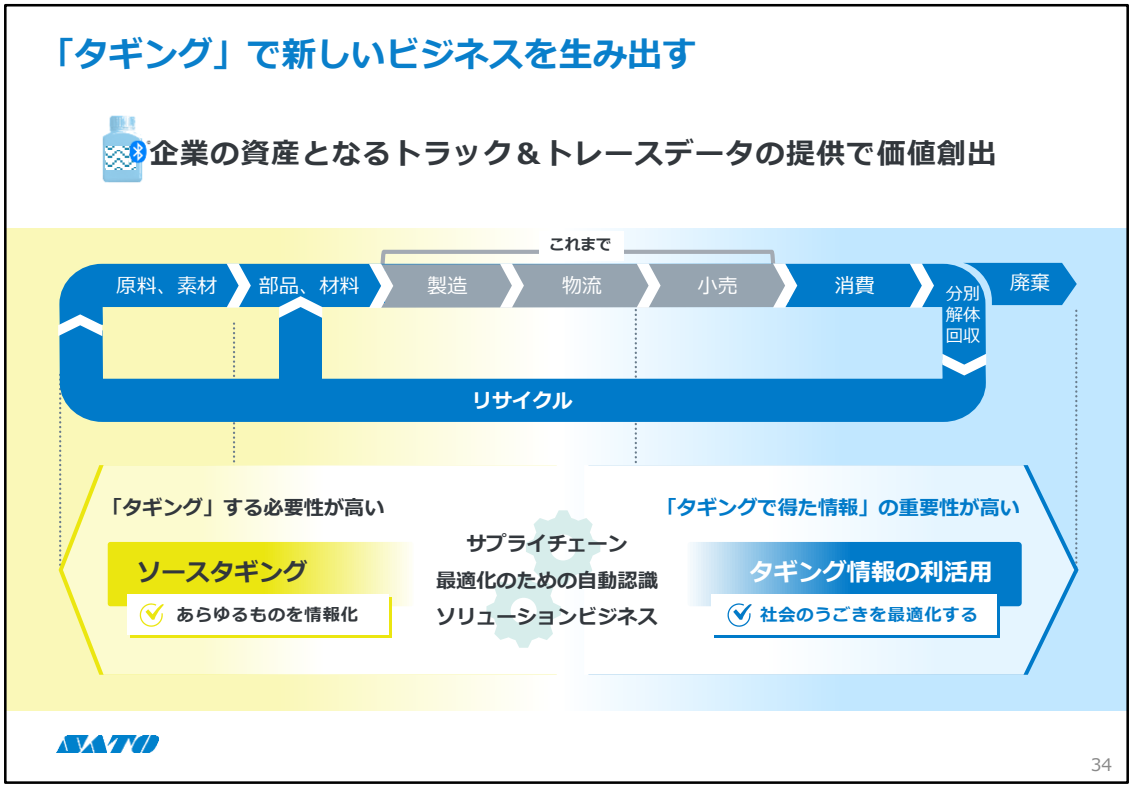
●Tagging for Sustainabilityに向けたヘルスケア市場を例を説明する

●現在、ヘルスケア市場へは、医薬品製造、卸、病院といった独立した現場ごとの最適化ソリューションとして、RFIDや自動化のソリューションを提供している。先ほどのDCS＆Labelingの世界である



●Tagging for Sustainabilityの世界では、ヘルスケア市場において、例えば容器の製造段階で高度なタグを埋め込むことが実現できると、サプライチェーンの各現場がつながり、モノのトラック＆トレース情報の取得が可能となる

●これは当社グループとっての新たな事業機会を生み出す。「ソースタギングビジネス」から始まり、動脈・静脈の各サプライチェーンの現場において、創薬や最適生産・在庫管理から、調剤容器のリユース、容器回収管理など、全く新しいベネフィットを生み出すソリューションまで、ビジネス領域が広がるためである

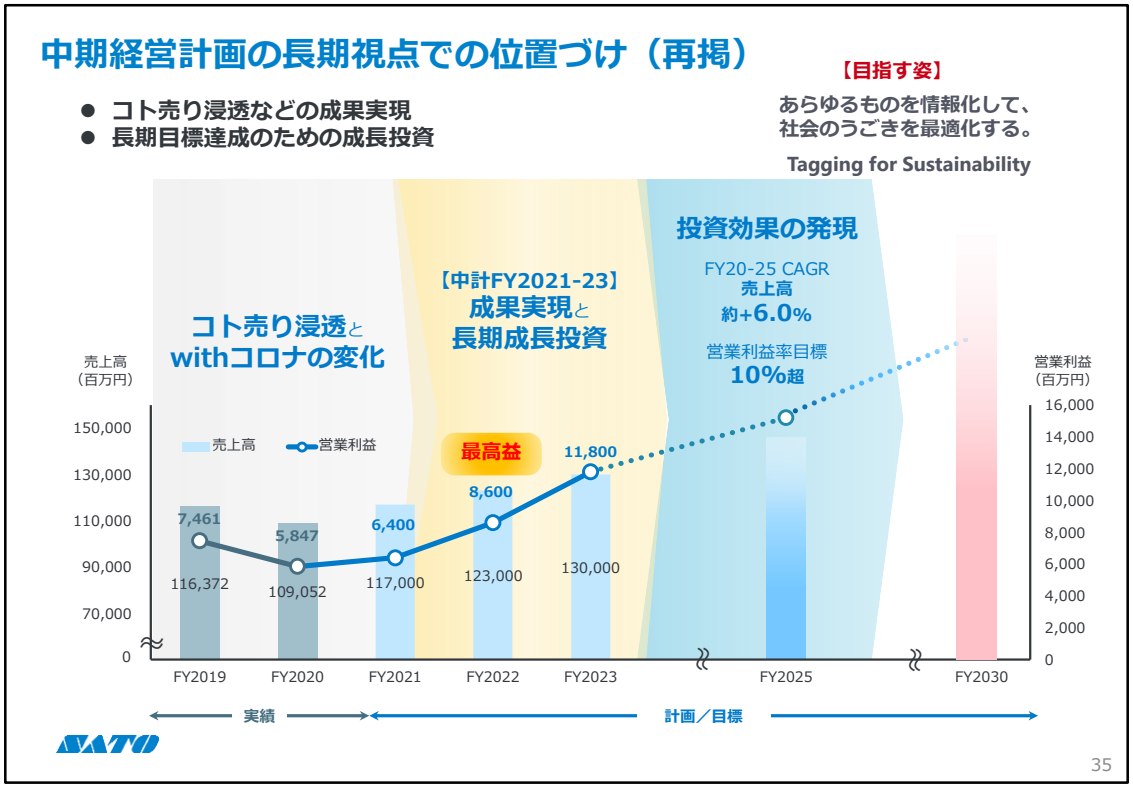


●こちらは、まとめのスライドである

●Tagging for Sustainabilityの世界では、ソースタギングを通して、企業の資産となるトラック＆トレースのデータを提供して価値を創出する

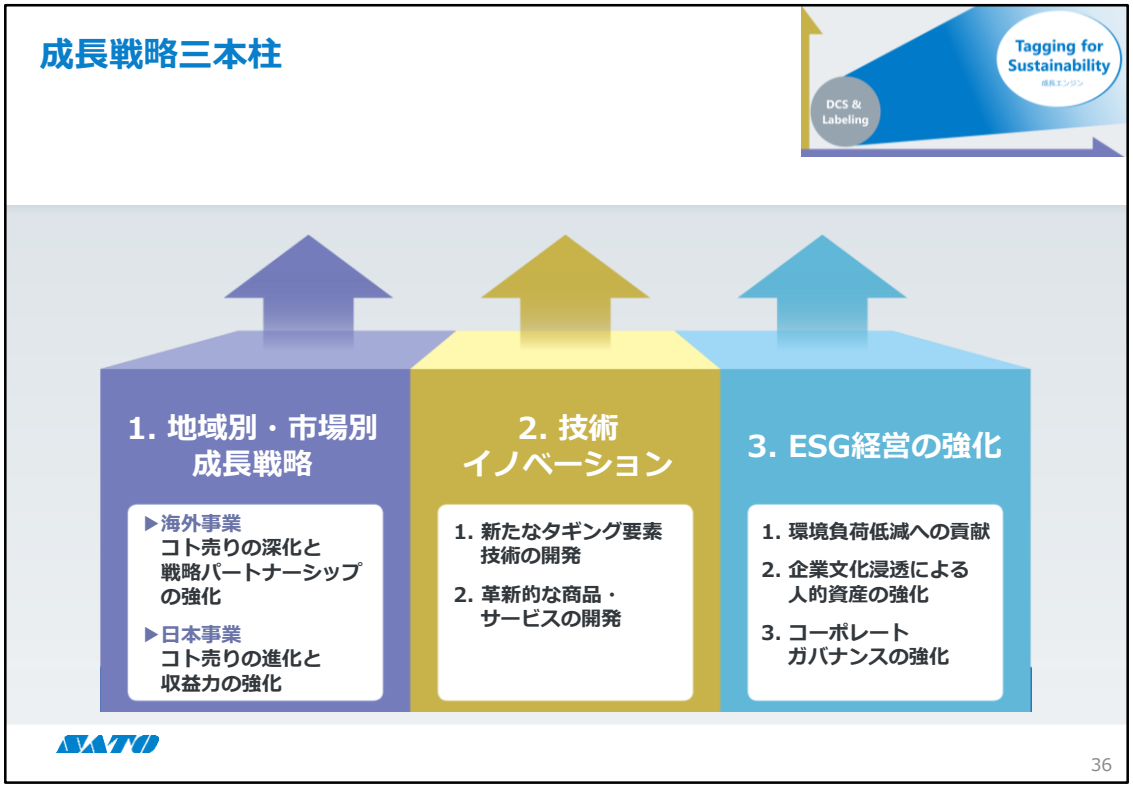
●当社グループの事業機会も、ソースタギングを実現することにより、今まで実現できなかったことや、サプライチェーンの現場ごとの潜在需要を生み出し、新しいソリューションビジネスにつながる。そして、動脈・静脈で取得したモノの情報を利活用するビジネスにまで広がる

●こうしてこれまで以上に、事業価値および社会価値の創出を目指す



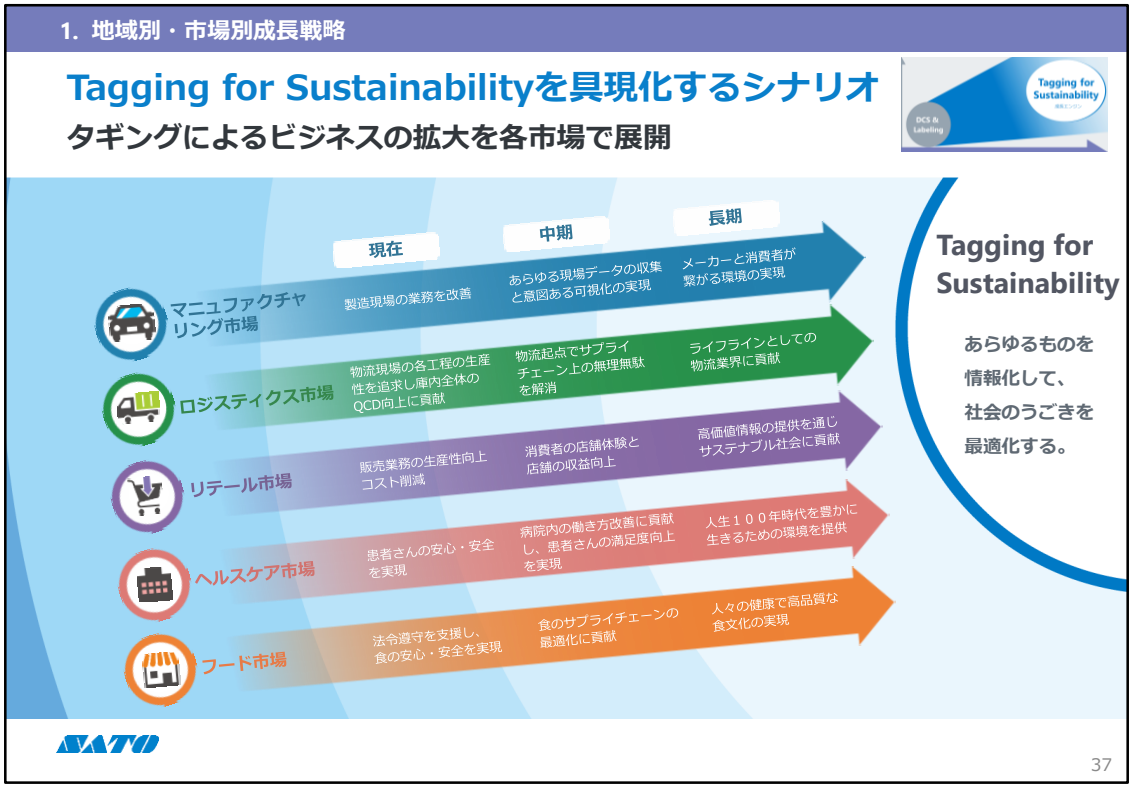
●ここから、中計の成長戦略を説明する。こちらは、先ほど説明したスライドの再掲である

●本中計は、これまでの取り組みの「成果実現」と、Tagging for Sustainabilityに向けた「長期成長投資」の期間と位置付けている



●以下の三つの柱に取り組む

● １つ目は、モノのサプライチェーンをより広範にカバーしていくための「地域別・市場別成長戦略」の強化、２つ目は、タギングやソリューション技術を高度化する「技術イノベーション」、そして３つ目は、この２つの柱を支える「ESG経営の強化」である



●こちらは１本目の柱の、地域別・市場別成長戦略の強化である

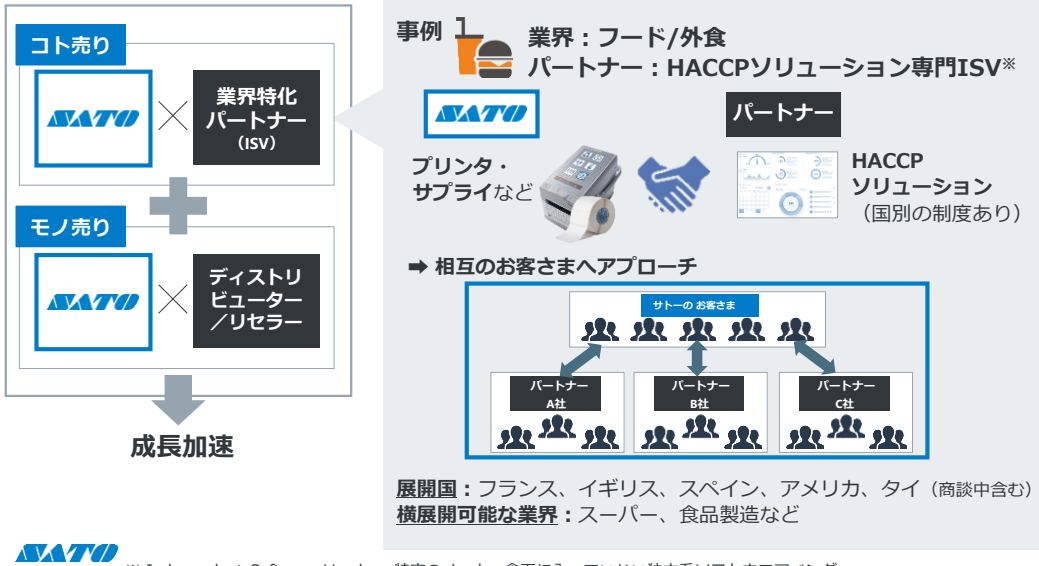
●広範なサプライチェーンでビジネスを拡大するには、将来の社会変化を市場・業界別に捉えて中長期で突き詰めていくことが重要で、Tagging for Sustainabilityを具現化するシナリオでもある

●これによって、市場・業界ごとのモノのサプライチェーン上で、新しいタギング技術や商品、ソリューションサービスを生み出し、市場ごとにビジネスを拡大していく

●この観点から、引き続き国別・市場別・業界別に、お客さまの現場を深く理解してソリューションを提供する戦略を強化していく

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



※ Independent Software Vendor。特定のメーカー傘下に入っていない独立系ソフトウエアベンダー

●ここからは、事業セグメントごとの注力する取り組みを説明する

●海外事業では、国ごとに戦略パートナーと協力した商談創出や、業界別キーアカウントへの直商による顧客層の拡大により、成長を加速させる

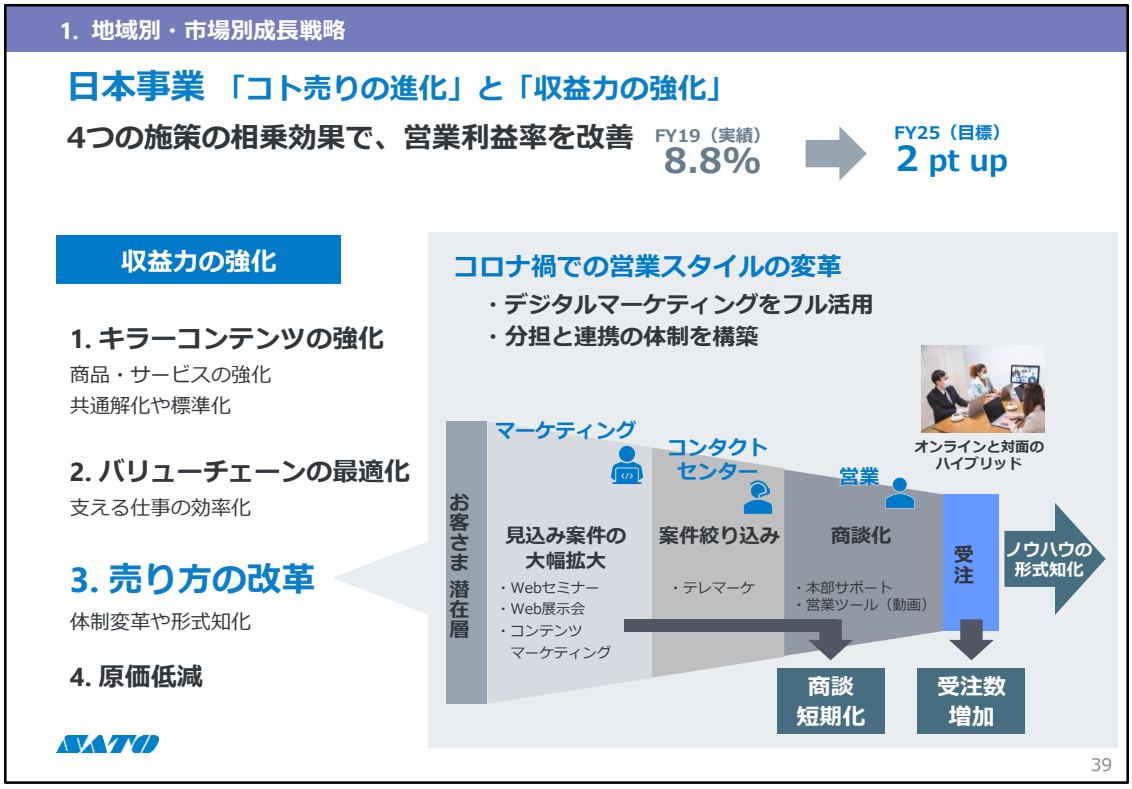
●コト売りとモノ売りにおいて、それぞれに最適なパートナーと組むことがポイントである

●パートナーとコト売りを進めるためには、広範な市場に浅くビジネスを展開する企業と組むよりも、業界に精通した企業と組む方が、お客さまの課題解決につながるためである

●ここでは、外食業界にHACCPソリューションを専門に提供するソフトウエアベンダーとの提携の例を示している

●HACCPはグローバルに導入が広がる一方で、国により制度が異なる。このパートナーは、国ごとの制度に対応するHACCPソリューションを提供しており、当社グループのプリンタ・ソリューションやサプライ、保守サービスを組み合わせることにより、お客さまへの提供価値を一層高めた結果、大きな収益貢献につながっている

●業界特化のパートナーとの提携によって、両社のお客さまにそれぞれがアプローチできることや、他の国へ横展開できることで、効率的に事業を加速していく



●日本事業について説明する

●コト売りの進化と収益力の強化に取り組み、25年度の営業利益率は、19年度の8.8%から約2ポイントアップを目指す

●ここではよくご質問を頂く、コロナ禍の営業スタイルの変化について、売り方の改革の一部として説明する

●従来は、リアルな展示会参加や既存の顧客の深耕開拓、新規顧客の開拓など、見込み案件の創出から商談化、受注まですべて営業が担っていた

●コロナを契機に、デジタルマーケティングの強化を進めた。WebセミナーやWeb展示会、コンテンツマーケティングなど、今まで以上に潜在層のお客さまに広くアプローチができるようになり、見込み案件の大幅拡大につながっている

●次にコンタクト・センターによるテレマーケティングで商談化の可能性が高い案件を絞り込み、営業に受け渡す

●営業は、動画などのデジタルツールも活用しながら、オンラインと対面のハイブリッドで商談する。高度なソリューション案件であれば、地域ごとに配備された市場やソリューション専門担当者のサポートを受けて商談を進める

●役割分担と連携体制により、営業が確度の高い商談に専念できるため、商談の短期化と受注数の増加につながる

●そして役割ごとのノウハウを形式知化し、再現性を高めて、収益力の強化を図る

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

SATO

40

● ２本目の成長の柱「技術イノベーション」について説明する

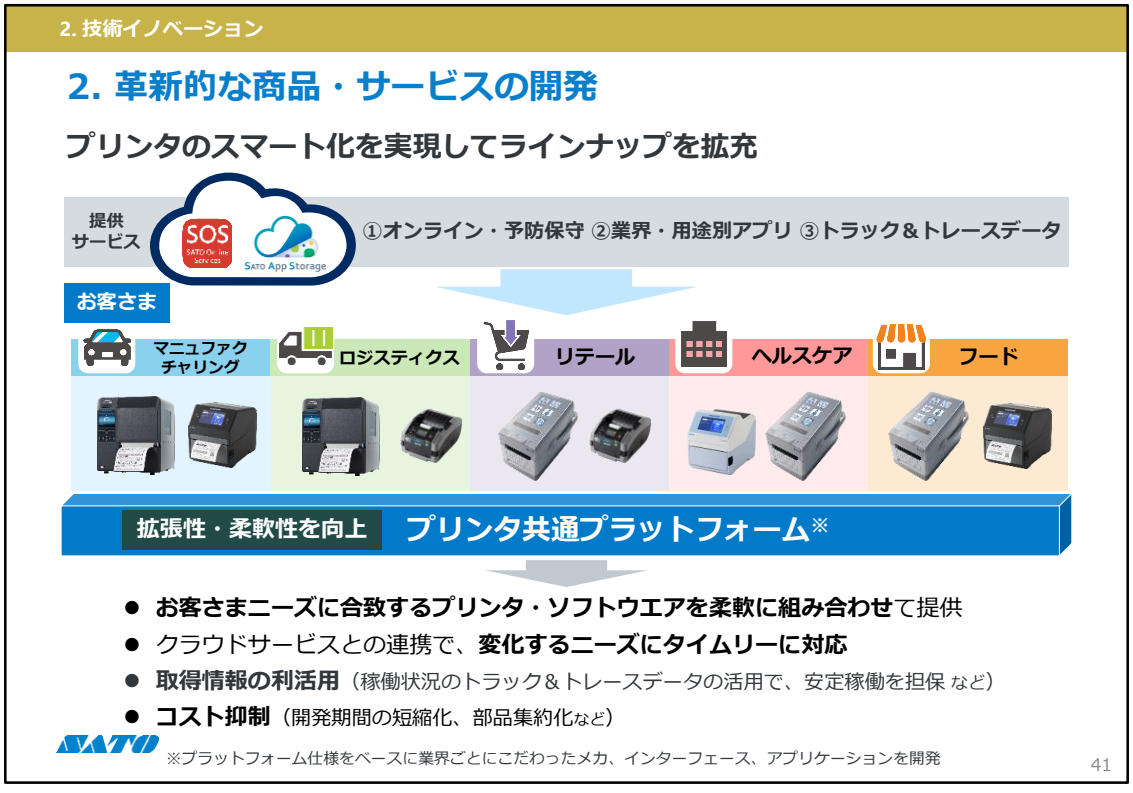
●Tagging for Sustainabilityの実現には、新たなタギング要素技術の開発によるイノベーションが欠かせないと考えている

●タギングの高度化と多様化を実現するために、今年度2つの組織を新設した

●RFID事業本部は、グローバルに急増するRFIDへのニーズを捉えるため、これまで別々だった企画開発、製造、事業推進を一体化させた組織である。これにより確実に、スピーディに需要を捕捉して、短期・中期の成果発現を目指す

●イノベーションラボは、中長期で成果につなげるために、タギング要素技術の研究・開発を担う技術者集団として、CEO直下に設立した。こちらは既にニーズが顕在化している技術ではなく、新しいタギング要素技術の創出を目指す

●自前主義にこだわらず、技術パートナー企業と組むなどして柔軟にスピーディに実行していく



●次に、当社の主力商品であるプリンタにおける技術イノベーションについて説明する

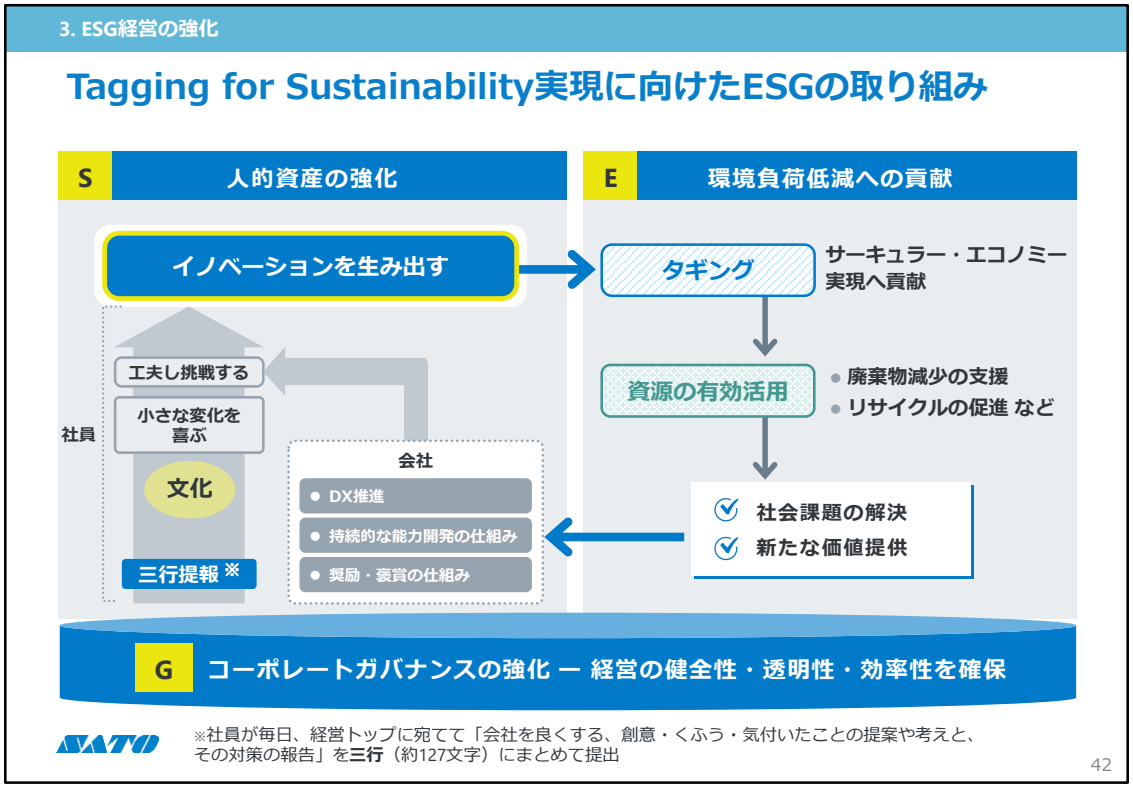
●スライド中央に現在提供しているプリンタの例を示している

●当社グループは国別・市場別戦略を進めているため、理想は業界ごとのお客さまの使われ方にフィットするプリンタを提供することである。実際は、同一機種がさまざまな市場・業界をまたいで使われているため、特別な要件が発生した場合は、プリンタ機能やアプリケーションなどを開発して個別に対応している

●今後も、お客さまのニーズは国ごと、業界ごとに多様化していくと見ており、変化するニーズに臨機応変かつ柔軟に対応すべく、現在プリンタ内部のプラットフォームの共通化開発を進めている

●これにより拡張性・柔軟性が向上し、プリンタと提供サービスの柔軟な組み合わせが可能となり、お客さまへの付加価値提案の幅が広がる

●また一方で、共通プラットフォーム化は、プリンタ開発期間の短縮化や品質向上、部品集約化など、コスト抑制にも大きく寄与する



●最後に、3つ目の柱「ESG経営の強化」について説明する

●スライド右上の「E」にある、タギングを軸とした自動認識ソリューションによってサーキュラー・エコノミーの実現に貢献するためには、「S」にある「イノベーションを生み出す」組織文化の醸成が不可欠と考えている

●当社グループは40年以上もの間、社員から経営トップへ、会社を良くする提案の日報である「三行提報」により「小さな変化を喜ぶ」文化が根付いている

●この良き文化を発展させ、多様なメンバーそれぞれの主体性・創造性・情熱を刺激してイノベーションを生み出す土壌づくりをより強化する

●同時に、社内のDX推進による生産性向上を進め、社員がより創造性ある業務に従事できるよう環境を整える

●これらの取り組みを、社員モチベーションのより一層の向上につなげ、自ら考え、行動して変化を起こせる人財を一人でも多く創出する好循環を作り上げたいと考えている

●そして、これら全体を支えるのがコーポレートガバナンスである。公表されたコーポレートガバナンス・コード改訂案の観点も含め、継続的に強化していく

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	✓	✓	✓

SATO

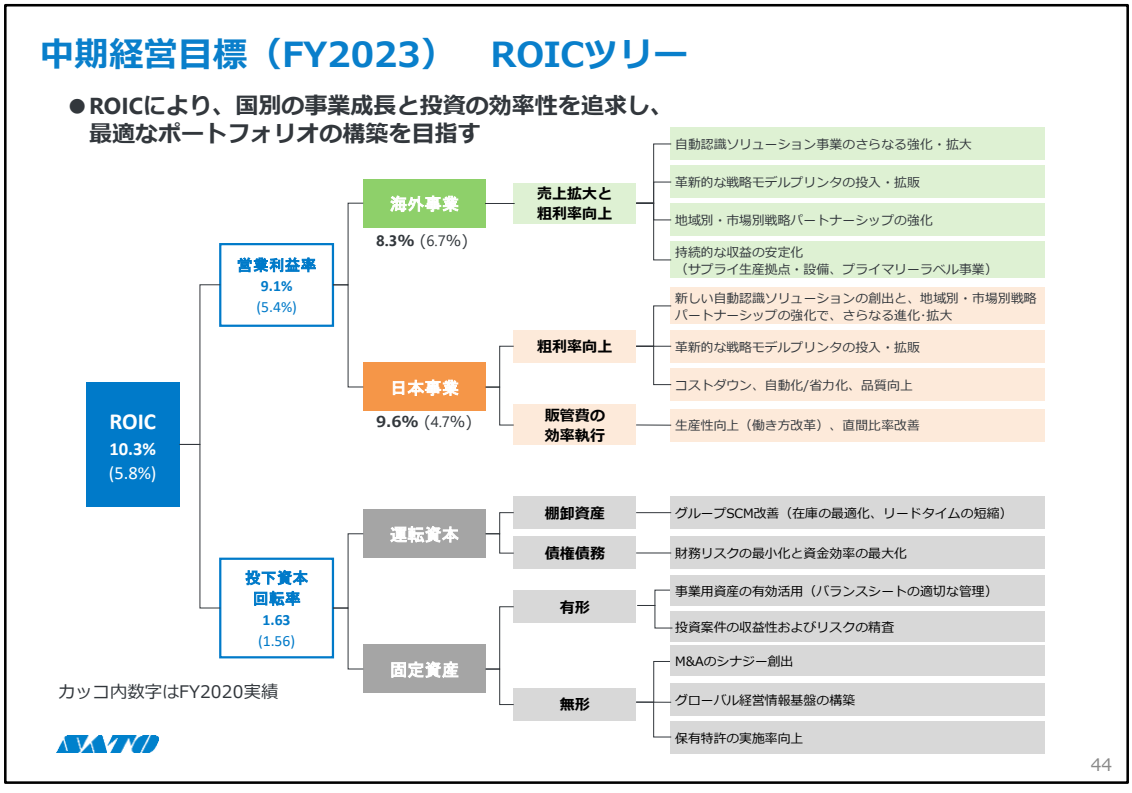
43

●本スライドでは、いままで説明した三本柱への資金配分の考え方を示している

●手元資金と本中計で創出するキャッシュの合計約50,000百万円を、株主還元、成長のための戦略投資、リスクに備えた内部留保に充てる

●戦略投資のうち、成長戦略三本柱の各項目への配分、主要な施策は表の通りである

●技術イノベーションへの配分が多い背景は、通常の設備更新も含んでいるためである



●こちらは昨年より採用しているROICの向上施策である

●右側の各取り組みを通して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を構築して23年度にROIC10.3%を目指す

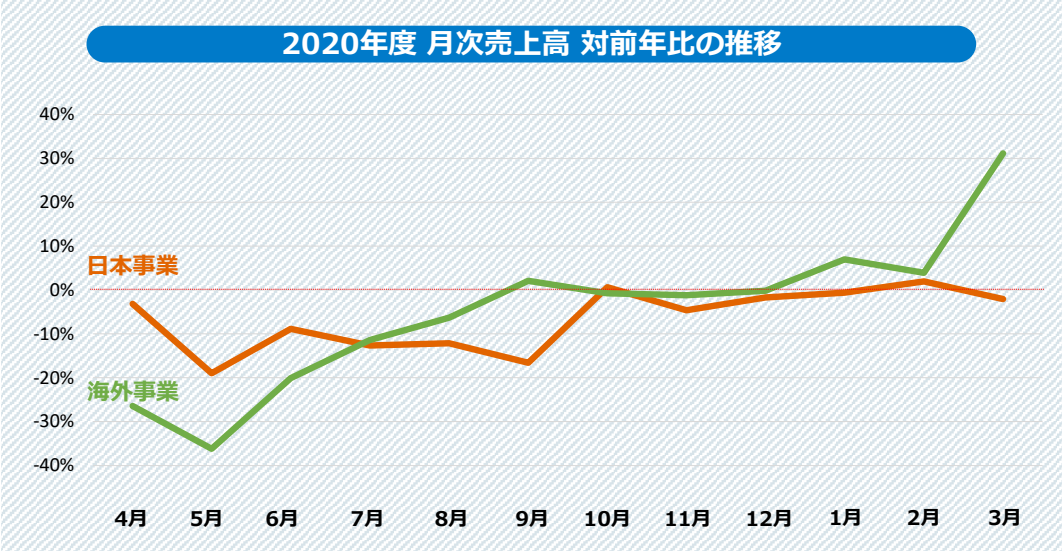
Appendix

補足資料　P.46～P.64

用語集　P.65～P.68

自動認識ソリューション事業

売上推移（海外・日本）



連結 Q4単体

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	11,290	9,922	+13.8%	**+17.3%**
	営業利益	880	349	2.5倍	**2.7倍**
日本	売上高	18,490	18,578	-0.5%	**-0.5%**
	営業利益	1,203	1,697	-29.1%	**-36.4%**
IDP事業※	売上高	**0**	**68**	-	-
	営業利益	**0**	**-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%**

※IDP事業：2020年9月にDataLaseの全株式をDataLase Holdings Ltd.へ譲渡

連結 Q4単体

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%

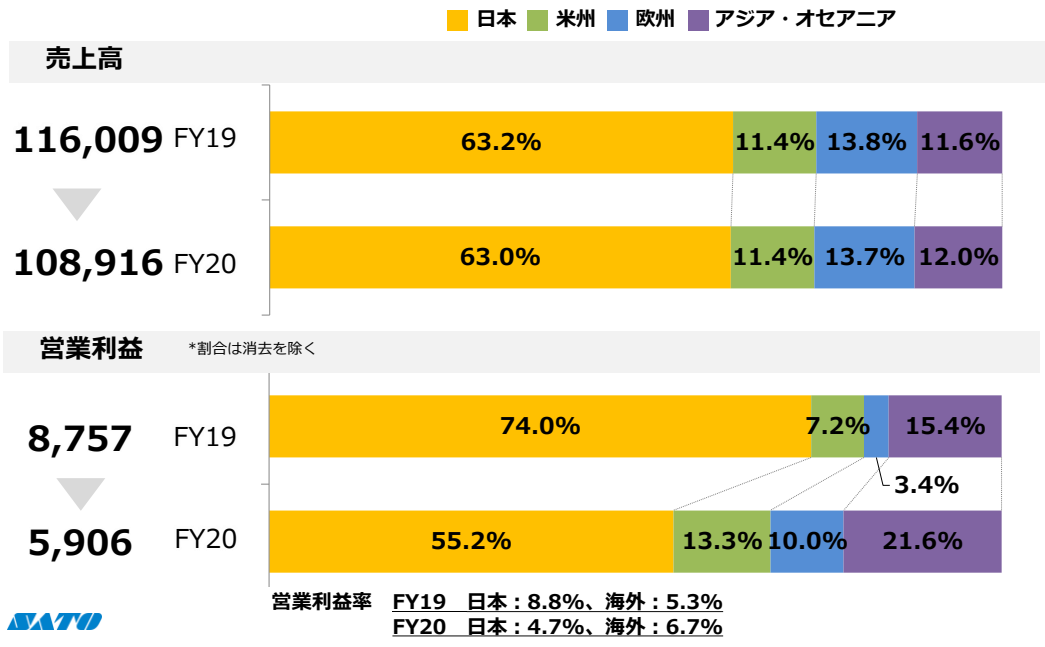
FY20 通期 為替レート（期中平均）：106.10円/USD, 123.75円/EUR　（FY19 通期 同為替レート：108.69円/USD, 120.79円/EUR）
為替感応度：すべての通貨が1円/USDの円安に連動した場合、売上高+352百万円、営業利益+3百万円（FY20通期ベース）

※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

48

地域別売上高及び営業利益構成

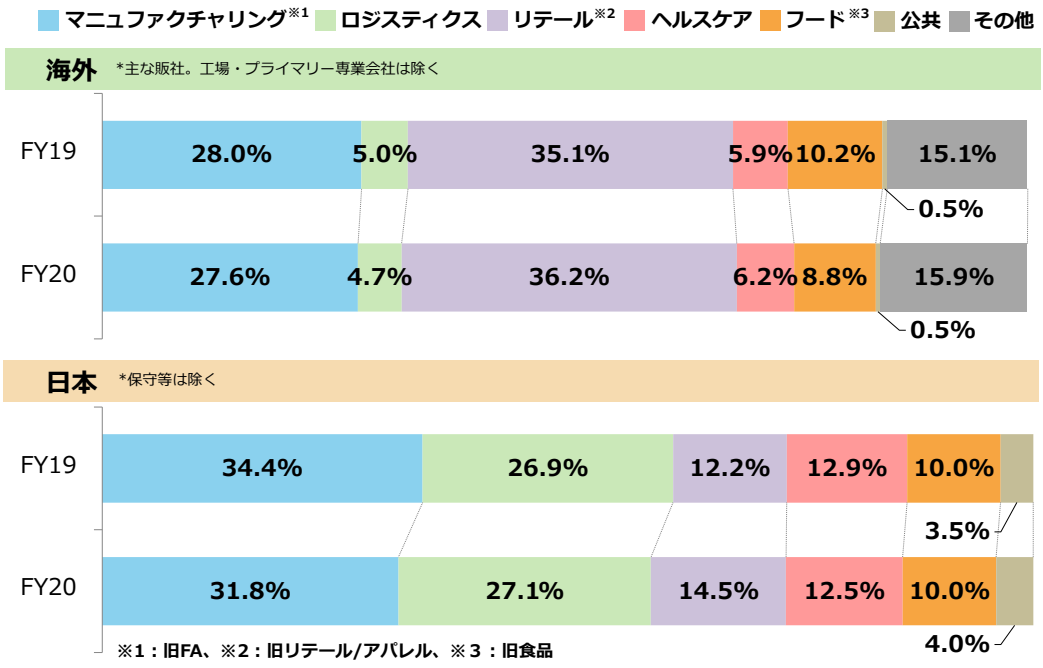
（単位：百万円）



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

自動認識ソリューション事業　　通期

市場別売上高構成

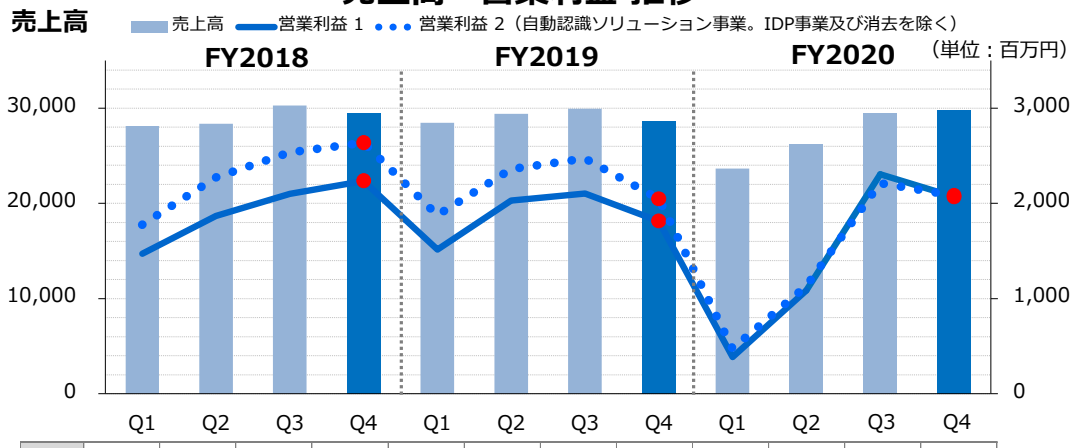


※1：旧FA、※2：旧リテール/アパレル、※3：旧食品

50

連結

売上高・営業利益 推移



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%

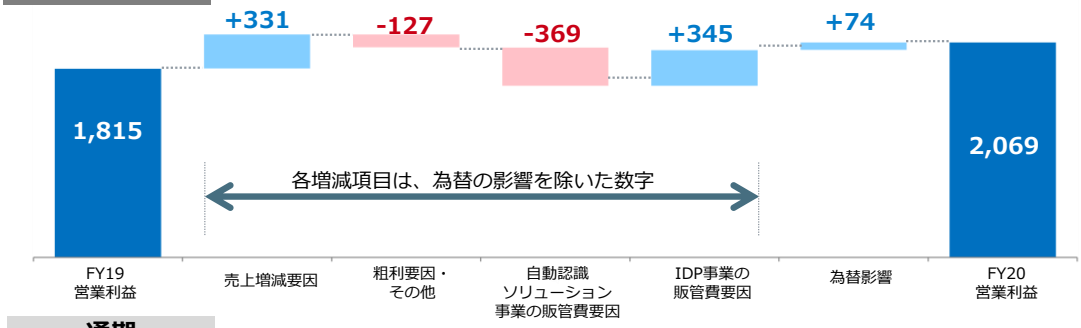
51

連結

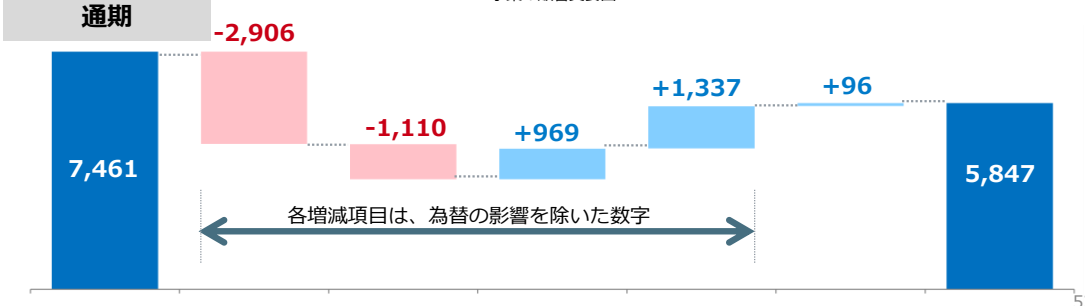
営業利益前年との比較

（単位：百万円）

Q4単体



通期



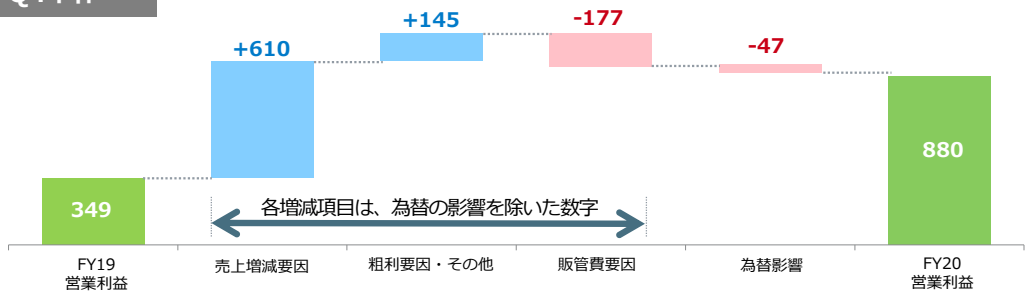
52

自動認識ソリューション事業（海外）

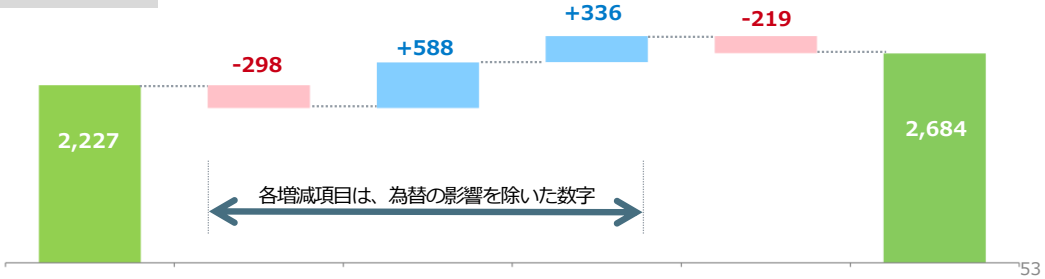
営業利益前年との比較

（単位：百万円）

Q4単体



通期



53

自動認識ソリューション事業（海外）

事業別内訳

（単位：百万円）

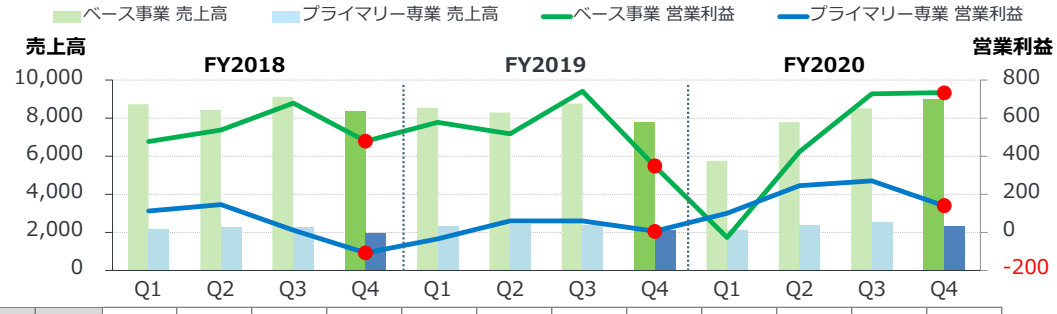
		FY2020 Q4	FY2019 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	8,976	7,794	+1,181	+15.2%	+13.7%
	営業利益	733	348	+385	2.1倍	2.1倍
プライマリー専業	売上高	2,313	2,128	+185	+8.7%	+30.2%
	営業利益	139	6	+133	22.0倍	29.0倍
消去	営業利益	6	-5	+12	-	-
合計	売上高	11,290	9,922	1,367	+13.8%	+17.3%
	営業利益	880	349	+530	2.5倍	2.7倍

		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%

自動認識ソリューション事業（海外）

事業別 売上高・営業利益 推移

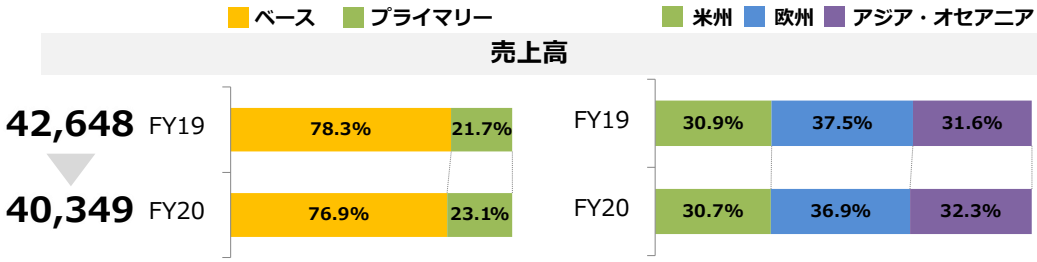
（単位：百万円）

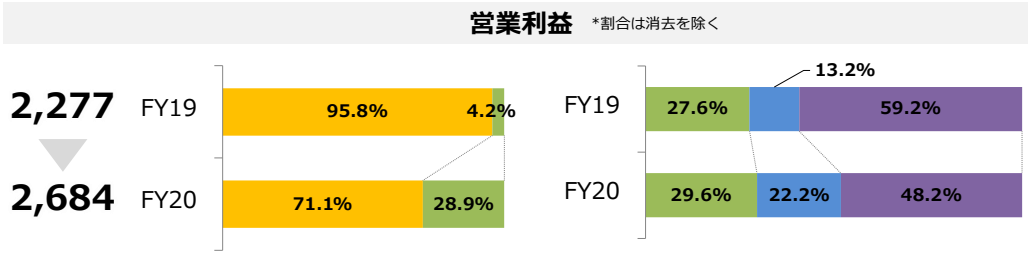


ベース	売上高	8,730	8,421	9,118	8,359	8,539	8,286	8,758	7,794	5,755	7,779	8,499	8,976
	前年比	+10.2%	+0.8%	+1.5%	-3.9%	-2.2%	-1.6%	-3.9%	-6.8%	-32.6%	-6.1%	-3.0%	+15.2%
	営業利益	477	538	678	478	577	517	740	348	-26	423	727	733
	前年比	+39.9%	-21.0%	-41.8%	4.2倍	+21.1%	-3.9%	+9.2%	-27.1%	-	-18.2%	-1.8%	2.1倍
プライマリー	売上高	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）



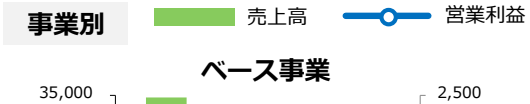


営業利益率：
FY19 ベース：6.5%、プライマリー：1.0%
FY20 ベース：6.0%、プライマリー：8.1%

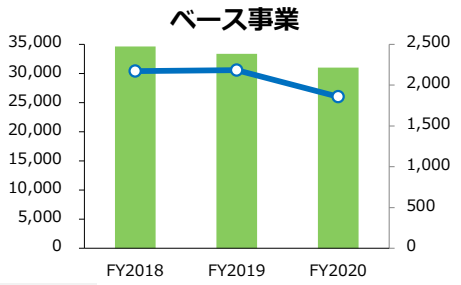
FY19 米州：4.8%、欧州：1.9%、アジア・オセアニア：10.0%
FY20 米州：6.2%、欧州：3.9%、アジア・オセアニア：9.6%

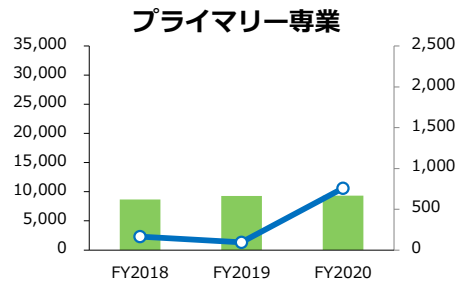
事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

事業別

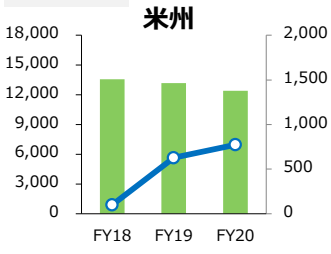


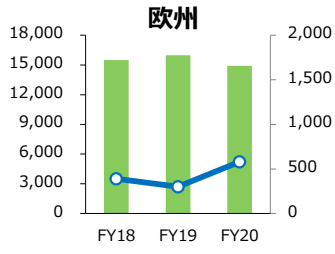
（単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

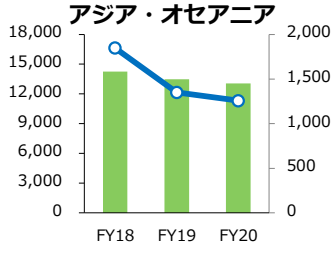




地域別



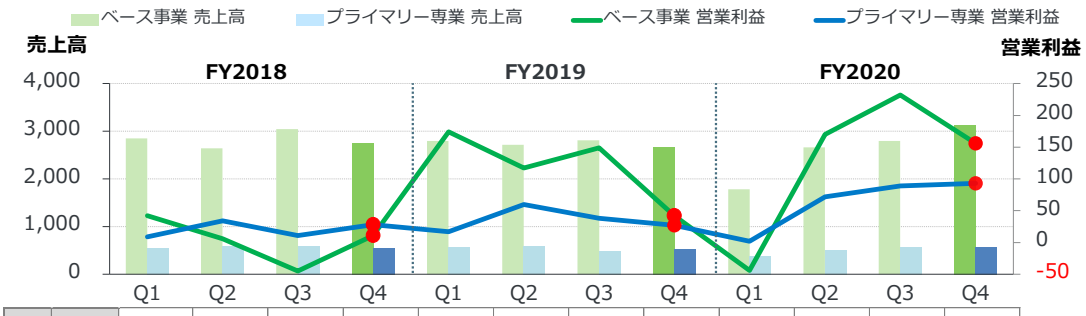




自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

米州 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

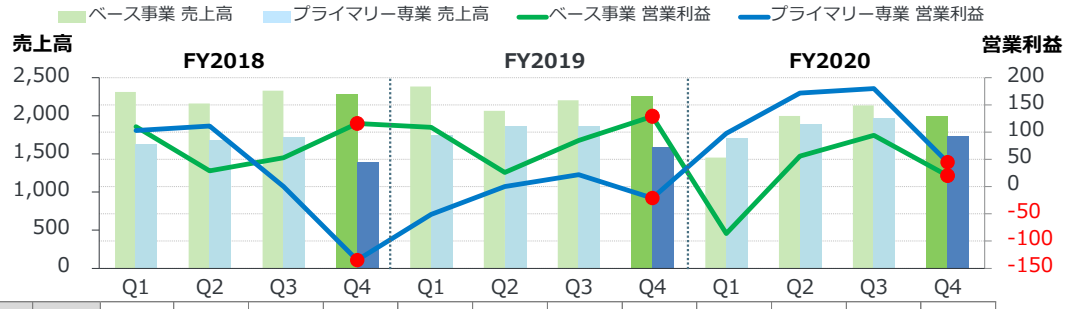


		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	2,854	2,640	3,043	2,753	2,797	2,714	2,811	2,664	1,781	2,660	2,794	3,140
	前年比	+2.7%	-9.0%	-0.6%	-9.4%	-2.0%	+2.8%	-7.6%	-3.2%	-36.3%	-2.0%	-0.6%	+17.8%
	営業利益	42	6	-45	11	174	117	149	42	-44	170	232	156
	前年比	-49.7%	-94.9%	-	-	4.1倍	17.0倍	-	3.8倍	-	+45.6%	+54.8%	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

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）



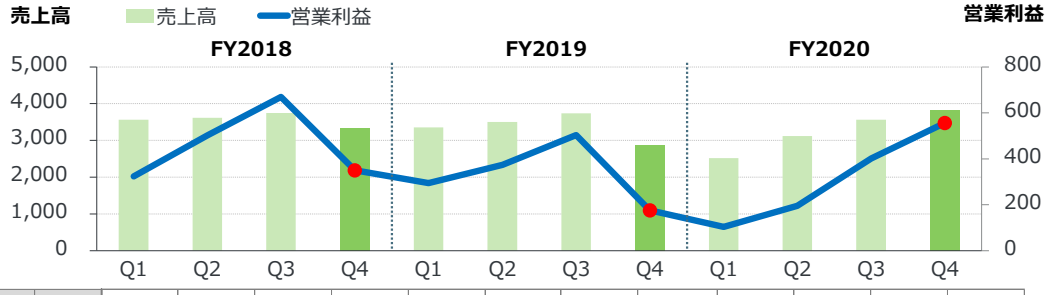
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	2,315	2,160	2,330	2,279	2,386	2,066	2,205	2,264	1,453	2,000	2,137	1,996
	前年比	+20.8%	+6.3%	+7.6%	+1.2%	+3.1%	-4.4%	-5.4%	-0.7%	-39.1%	-3.2%	-3.1%	-11.8%
	営業利益	110	29	53	116	109	26	85	129	-86	56	94	20
	前年比	2.5倍	-17.2%	+10.6%	+4.5%	-0.8%	-10.7%	+61.7%	+11.1%	-	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	-

59

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）

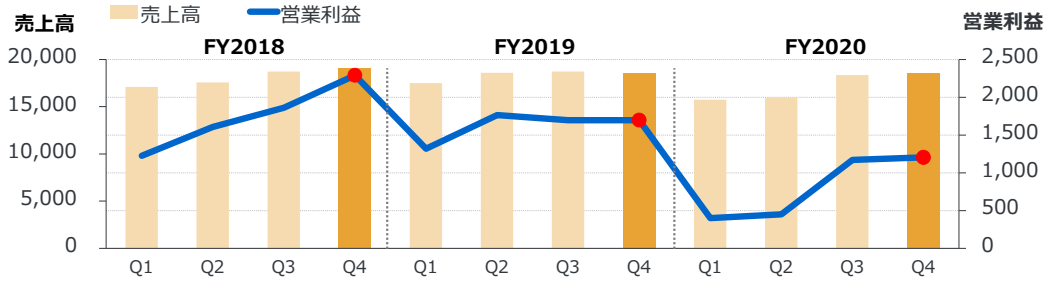


		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	3,560	3,620	3,743	3,326	3,355	3,504	3,740	2,865	2,520	3,117	3,567	3,839
	前年比	+10.3%	+5.8%	-0.4%	-2.3%	-5.8%	-3.2%	-0.1%	-13.9%	-24.9%	-11.1%	-4.6%	+34.0%
	営業利益	324	502	670	350	294	374	504	176	104	196	401	556
	前年比	+52.3%	-1.8%	+37.9%	+18.8%	-9.4%	-25.5%	-24.7%	-49.7%	-64.5%	-47.6%	-20.5%	3.2倍

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）

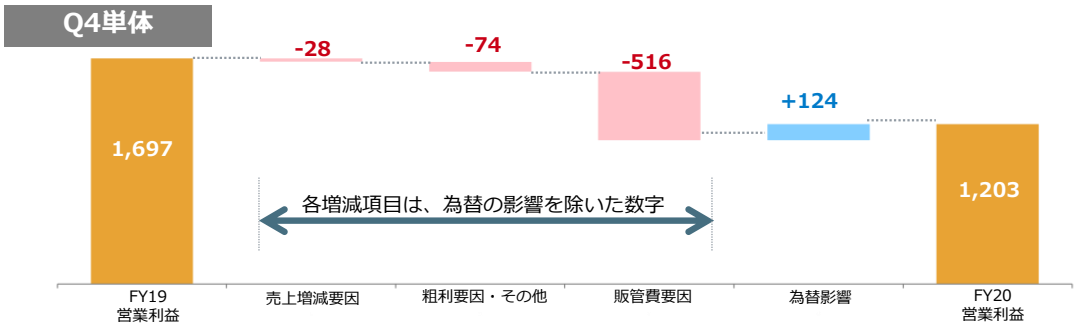


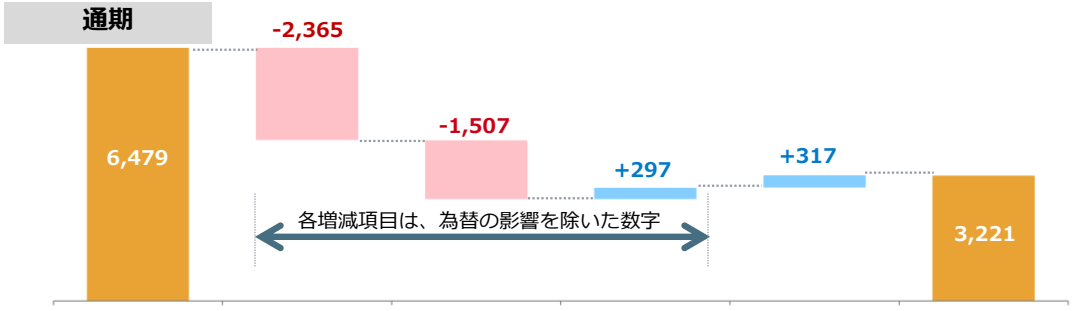
売上高	17,081	17,579	18,736	19,037	17,495	18,578	18,709	18,578	15,730	15,991	18,352	18,490
前年比	+2.7%	+0.9%	-0.9%	+8.7%	+2.4%	+5.7%	-0.1%	-2.4%	-10.1%	-13.9%	-1.9%	-0.5%
営業利益	1,224	1,606	1,860	2,291	1,318	1,765	1,698	1,697	399	448	1,170	1,203
前年比	+41.9%	+19.4%	+0.5%	+29.3%	+7.7%	+9.8%	-8.7%	-25.9%	-69.7%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

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）



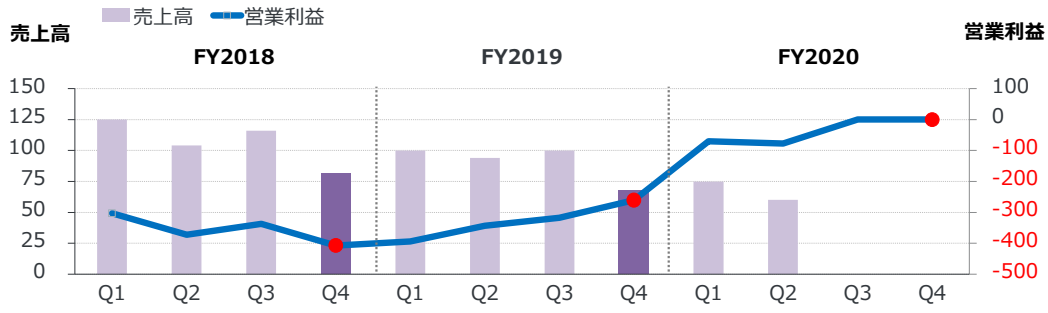


62

IDP事業

売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



売上高	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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

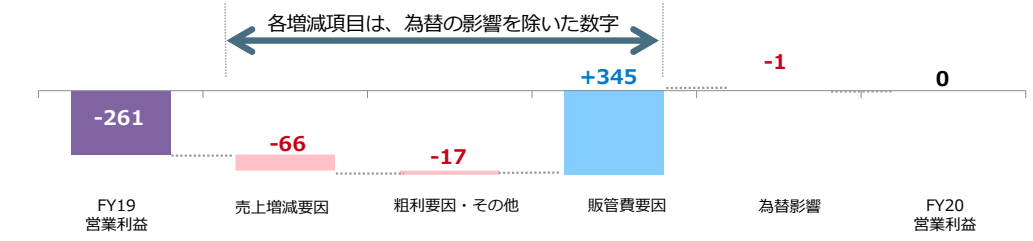
63

IDP事業

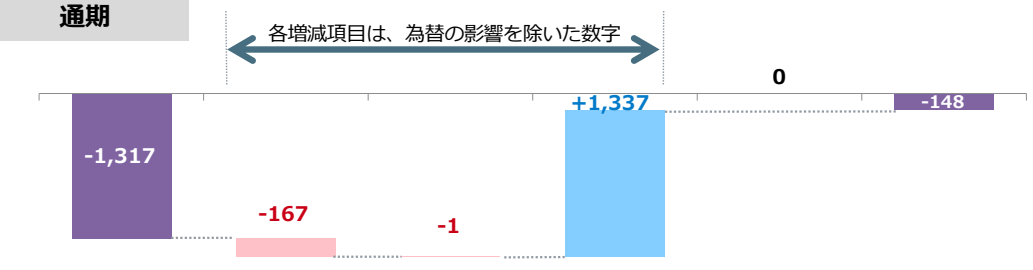
営業利益前年との比較

（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」。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エアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、ROIの提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念。
6	タギング	お客さまの現場で人やモノにIDや位置などの情報を物理的にひも付けし、それを上位システムに受け渡すこと。すなわち現物と情報を一致させ、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(現場を知ることで蓄積された幅広い「市場x業界x用途」の課題へ対応する力)、インテグレーション(戦略パートナーとの共創に基づき、商品・サービス・技術を統合して提供する力)、メンテナンス(継続的なソリューション提供でお客さまの信頼を醸成し、深く、長い関係を構築する力)の3つの要素で構成される。
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、サプライ商品以外のすべて。粗利率はサプライ商品よりも高い。プリンタはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。
2	サプライ商品	可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなどの消耗品。粗利率はメカトロ商品よりも低いが、リピートビジネスのため販売管理費率は小さい。
3	自動認識ソリューション	DCS & Labeling+Oneを実現するための商品・サービス。具体的にはプリンタ、ラベル、ソフトウェア、保守サポートなどの組み合わせ。加えて、近年は複雑化・多様化するお客さま課題に応えるために自前主義に拘らず、パートナーシップを推進することにより実現を目指す。例えば位置測位技術を用いて人・モノの位置情報を取得し、作業者や在庫の動きをリアルタイム捕捉することで、工数・作業時間の見える化や製造工程進捗管理を実現。

用語集（3/4）

	商品・サービス名・技術（続き）	説明
4	SOS （SATO Online Services）	お客さまのプリンタをクラウドに接続して遠隔でモニタリングを行うサービス。これにより予防保守やエラー時の早期復旧が可能となる。またお客さまはプリンタの稼働・活用状況を一覧でき、資産管理が容易となる。 一方サトーにとっては、予防保守の実現による保守人員の労働生産性向上や、保守人員が少ない海外におけるサポート向上に寄与。
5	AEP（Application Enabled Printing）	プリンタに内蔵された知能がラベル発行作業を最適化。PCを介さずにプリンタ単体で他のシステムとの連携も可能。
6	可変情報ラベル	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など、お客さまの現場で必要に応じて変化させる情報を印字する用途のラベル。必要な時に必要な分だけ発行できる点が、固定情報を一度に大量印刷するプライマリーラベル（商品シール）との大きな相違点。
7	RFID （Radio Frequency Identification）	自動認識技術の一つ。電波を利用してデータの読み書きを行い、①複数一括読み取り、②非接触での読み取り、③遮蔽物や汚損があっても可能な読み取り、④情報の書き換え、といったバーコードには無い特性を持つ。これにより、業務効率の飛躍的な向上が実現可能。
8	IDP （Inline Digital Printing）	感熱顔料を含む塗料をさまざまな基材に塗布し、レーザー照射による発色でダイレクト印字ができる印刷技術。

用語集（4/4）

	2012年以降に買収した主な会社	説明
1	Argox Information Co., Ltd.（台湾）	2012年に買収したエントリー・モデルのプリンタの開発・製造・販売子会社。
2	Achernar S.A.（アルゼンチン）	2012年に買収したプライマリー専業子会社。
3	Magellan Technology Pty Ltd.（オーストラリア）	大量のRFIDタグを高速かつ正確に読み取ることができ、金属や液体の影響、および積層状態での読み取りに強いなどの優位性の高いRFID技術「PJM (Phase Jitter Modulation)」を含む同社の事業を2013年に譲り受け、SATO Vicinity Pty Ltd.を設立。
4	Okil-Holding, JSC（ロシア）	2014年に買収したプライマリー専業子会社。サトーホールディングスが75%を保有。同国のX-Packは関連会社。
5	Prakolar Rótulos Autoadesivos LTDA.（ブラジル）	2015年に買収したプライマリー専業子会社。
6	DataLase Ltd.（英国）	2017年に完全子会社化したIDP事業を推進する開発・製造・販売子会社。2020年9月、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。

【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