2020年 11月 10日（火）

サトーホールディングス株式会社

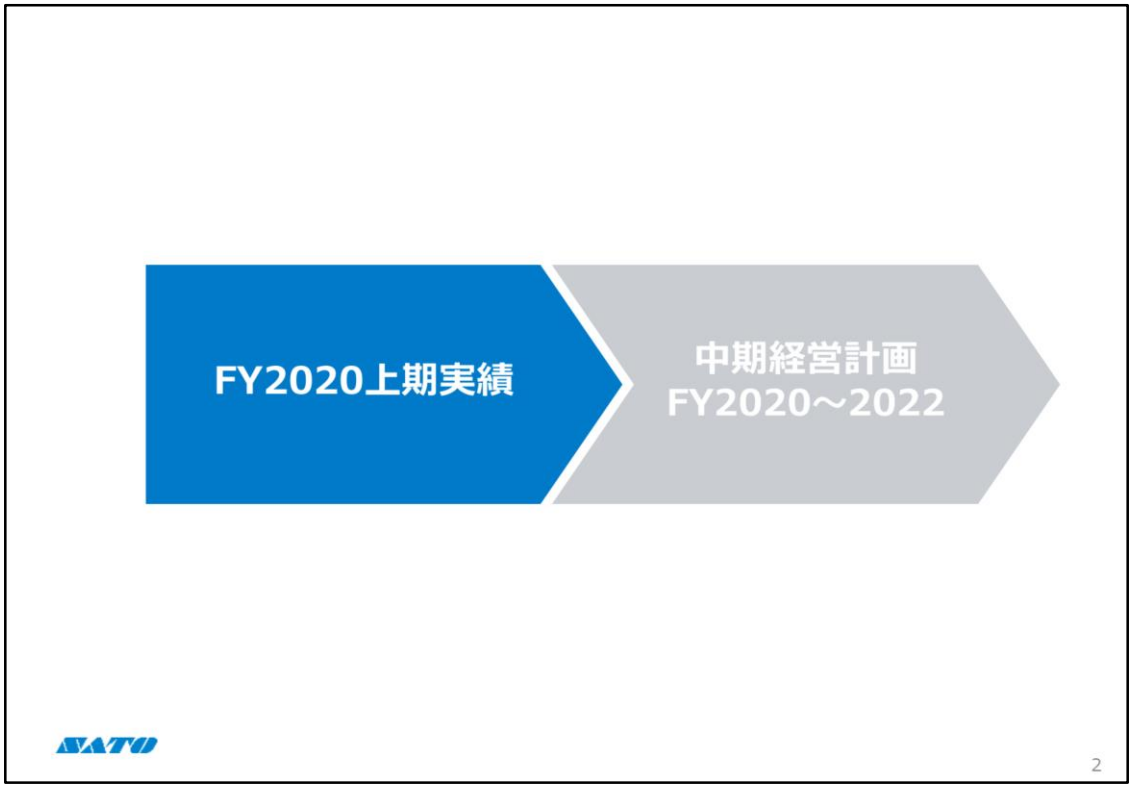
2021年3月期 上期決算説明資料

証券コード：6287

FY2020上期実績

中期経営計画
FY2020～2022

SATO

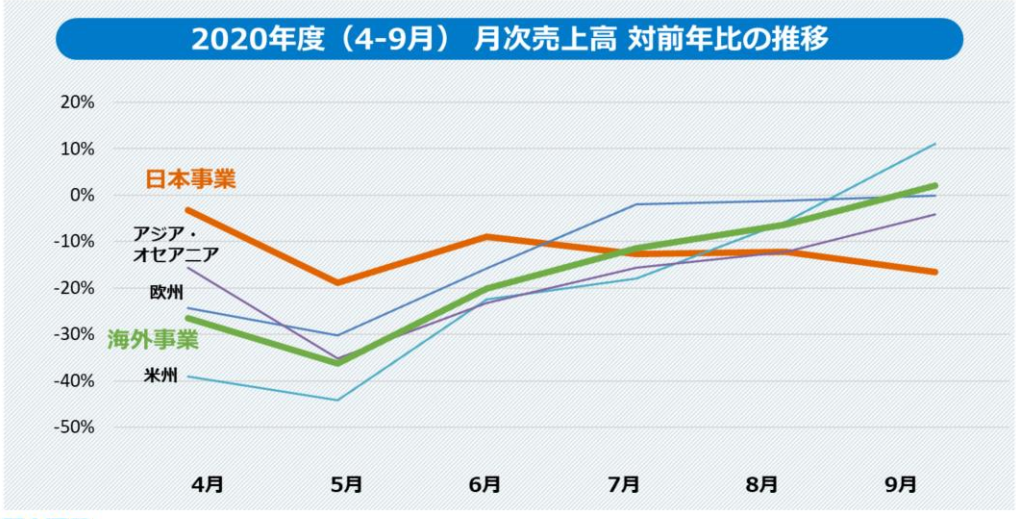


●まず2020年度上期の実績、その後中期経営計画について説明する

連結

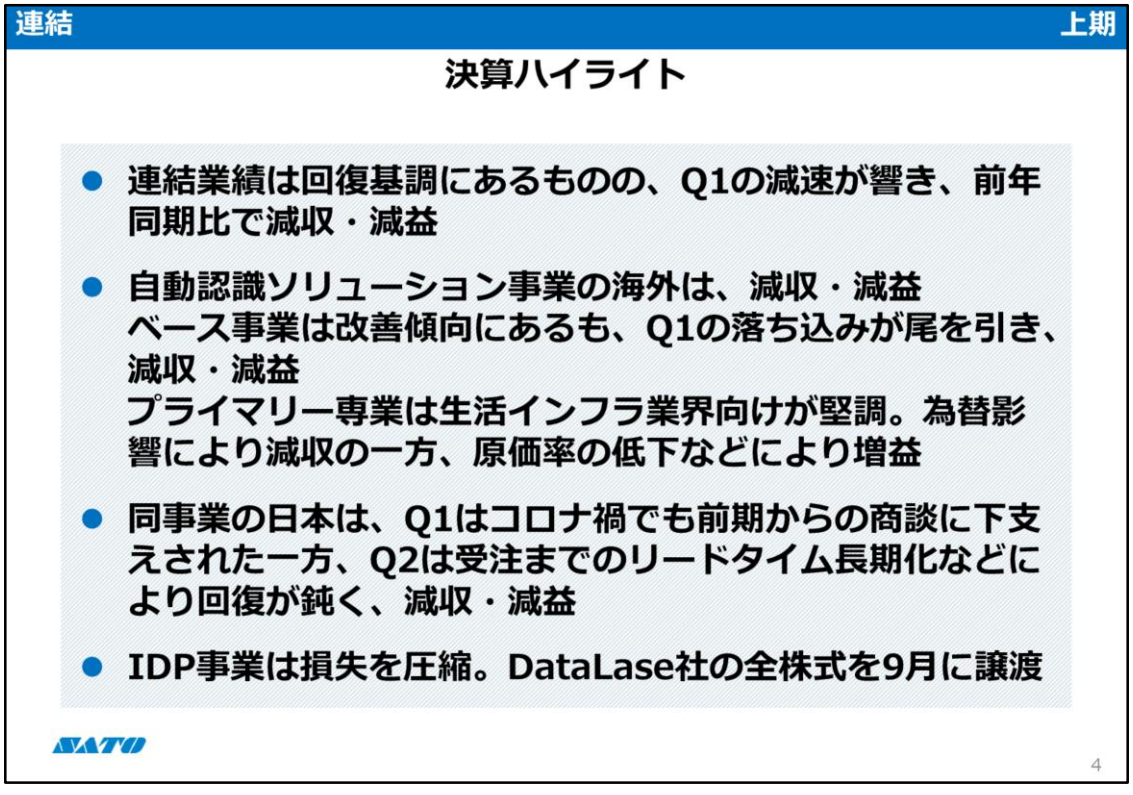
売上月次推移 地域別

5月を底に、営業活動やお客さまの稼働の段階的な再開を受け、特に海外での回復基調が顕著



3

●地域別の売上月次推移について説明する
●5月を底に、特に海外で回復した
●米州と欧州は、6月以降に回復。特に米州ではリテールのサプライ注文が戻り始め、９月には新規案件で前年比超えとなった
●一方、日本の6月回復は、昨年度に確定していた大口案件によるもので、7月以降は製造業などの回復が鈍く、苦戦している
●全般にQ2以降も商談は増加傾向にあるが、売上計上はQ4以降になると見込んでいる



●ハイライトは記載の通り

連結　　上期

事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

		FY2020 上期	FY2019 上期	前年比	除く為替
自動認識 ソリューション事業	売上高	**49,736**	**57,680**	**-13.8%**	**-11.6%**
	営業利益	**1,609**	**4,239**	**-62.0%**	**-61.7%**
海外	売上高	18,013	21,607	-16.6%	-10.9%
	営業利益	761	1,155	-34.1%	-26.3%
日本	売上高	31,722	36,073	-12.1%	-12.1%
	営業利益	847	3,083	-72.5%	-74.9%
IDP事業	売上高	**136**	**194**	**-30.1%**	**-29.5%**
	営業利益	**-148**	**-737**	**-**	**-**
連結（消去後）	売上高	**49,872**	**57,875**	**-13.8%**	**-11.7%**
	営業利益	**1,470**	**3,542**	**-58.5%**	**-58.1%**

5

●前スライドのハイライトの数字は、この通り
●連結売上高は、為替で1,200百万円のマイナス影響を受けた

連結　Q2単体

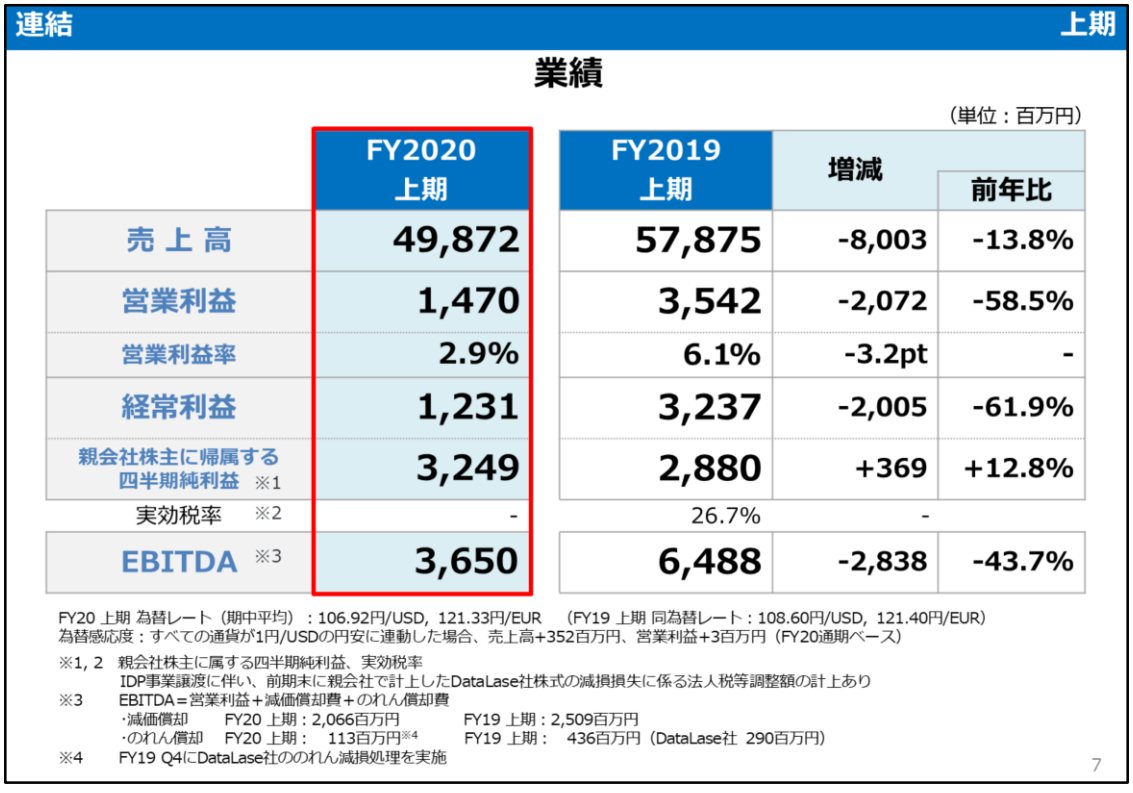
事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	前年比	除く為替
自動認識ソリューション事業	売上高	26,160	29,317	-10.8%	-8.9%
	営業利益	1,132	2,360	-52.0%	-50.7%
海外	売上高	10,168	10,739	-5.3%	-0.1%
	営業利益	683	595	+14.8%	+27.1%
日本	売上高	15,991	18,578	-13.9%	-13.9%
	営業利益	448	1,765	-74.6%	-77.0%
IDP事業	売上高	60	94	-35.9%	-39.1%
	営業利益	-77	-343	-	-
連結（消去後）	売上高	26,221	29,411	-10.8%	-9.0%
	営業利益	1,084	2,028	-46.5%	-44.9%

6

●これはQ2単体の売上高と営業利益
●Q2は回復傾向にあり、連結売上高の前年比減少率が、Q1の-16.9%から-10.8%へ縮小した



- こちらは連結の上期業績である
- 9月にDataLase社の全株式を譲渡した
- それを受け、昨年度の同社減損損失に係る法人税等調整額を計上した
- その結果、四半期純利益のみ前年比増となった

連結　Q2単体

業績

（単位：百万円）

	FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	前年比
売上高	26,221	29,411	-3,190	-10.8%
営業利益	1,084	2,028	-943	-46.5%
営業利益率	4.1%	6.9%	-2.8pt	-
経常利益	613	1,898	-1,284	-67.7%
親会社株主に帰属する四半期純利益 ※1	3,036	2,038	+998	+49.0%
実効税率 ※2	-	24.3%	-	
EBITDA ※3	2,142	3,509	-1,367	-39.0%

FY20 上期 為替レート（期中平均）：106.92円/USD, 121.33円/EUR　（FY19 上期 同為替レート：108.60円/USD, 121.40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, 2　親会社株主に属する四半期純利益、実効税率
IDP事業譲渡に伴い、前期末に親会社で計上したDataLase社株式の減損損失に係る法人税等調整額の計上あり
※3　EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費
・減価償却　FY20 上期：1,001百万円　FY19 上期：1,268百万円
・のれん償却　FY20 上期：56百万円※4　FY19 上期：212百万円（DataLase社 140百万円）
※4　FY19 Q4にDataLase社ののれん減損処理を実施

8

●こちらはQ2単体の業績
●前スライドと同様の理由で、四半期純利益は前年比増となった

自動認識ソリューション事業（海外）

総括

Q2 単体

・5月を底に回復基調にあるものの、前年同期比では依然として減収
・主にプライマリー専業の売上伸長と原価率低下が貢献して増益

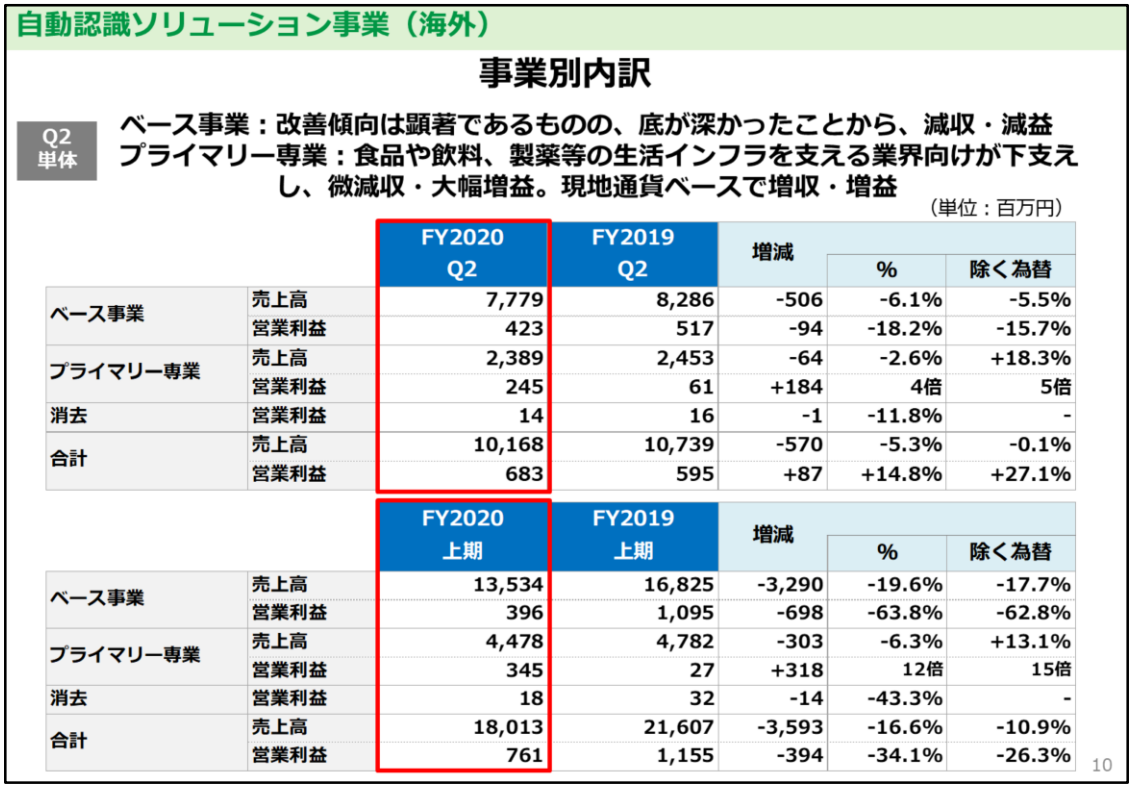
（単位：百万円）

	FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
売上高	**10,168**	**10,739**	**-570**	**-5.3%**	**-0.1%**
粗利額	3,572	3,721	-149	-4.0%	-
粗利率（外売）	35.1%	34.7%	+0.5pt	-	-
営業利益	**683**	**595**	**+87**	**+14.8%**	**+27.1%**
営業利益率	6.7%	5.5%	+1.2pt	-	-

	FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
売上高	**18,013**	**21,607**	**-3,593**	**-16.6%**	**-10.9%**
粗利額	6,323	7,506	-1,182	-15.8%	-
粗利率（外売）	35.1%	34.7%	+0.4pt	-	-
営業利益	**761**	**1,155**	**-394**	**-34.1%**	**-26.3%**
営業利益率	4.2%	5.3%	-1.1pt	-	-

9

●ここからはQ2単体の各状況を説明する
●海外の回復状況はエリアによりまちまちだが、全体としては回復基調である
●営業利益は前年比プラスに転じ、営業利益率も1.2ポイント改善した



●ベース事業は、改善傾向にあるが、Q1の底が深かったため、前年比はまだ減収・減益となっている
●プライマリー専業は、エッセンシャル業界の強いニーズに支えられ、現地通貨ベースで増収・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

Q2 単体

ベース事業：米国小売り店の再開拡大や営業活動復活で売上は微減で健闘。売上回復で増益
プライマリー専業：アルゼンチンのAchernar社は、飲料や化粧品の需要に支えられ、現地通貨ベースで大幅増収・増益。ブラジルのPrakolar社は、製薬や飲料、化粧品業界向けが堅調に推移し、現地通貨ベースで増収・増益

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	2,660	2,714	-53	-2.0%	+1.4%
	営業利益	170	117	+53	+45.6%	+51.4%
プライマリー専業 ・Achernar社 ・Prakolar社	売上高	498	586	-88	-15.0%	+20.9%
	営業利益	72	60	+11	+19.8%	+75.4%
合計	売上高	3,159	3,301	-142	-4.3%	+4.9%
	営業利益	243	178	+65	+36.8%	+59.6%

		FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	4,442	5,512	-1,070	-19.4%	-16.4%
	営業利益	126	291	-165	-56.8%	-54.8%
プライマリー専業 ・Achernar社 ・Prakolar社	売上高	876	1,163	-287	-24.7%	+8.4%
	営業利益	75	78	-2	-3.8%	+45.1%
合計	売上高	5,318	6,675	-1,357	-20.3%	-12.0%
	営業利益	201	370	-168	-45.6%	-33.7%

11

●米州のベース事業は、小売店の再開拡大が寄与して、大幅増益となった
●プライマリー専業は、アルゼンチン、ブラジルともにスライドに記載の需要拡大を捉え、現地通貨ベースで増収・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

Q2 単体

ベース事業：リテール市場向けを中心に回復するも、前年大口案件の剥落により減収。
コスト削減が寄与して増益
プライマリー専業：ロシア2社にて食品やアルコール飲料などの需要拡大により、現地通貨ベースで増収。売上伸長と原価率低下により、増益

（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	2,000	2,066	-65	-3.2%	-5.8%
	営業利益	56	26	+30	2倍	2倍
プライマリー専業 ・Okil社 ・X-Pack社	売上高	1,891	1,867	+23	+1.3%	+17.4%
	営業利益	172	0	+172	503倍	582倍
合計	売上高	3,892	3,933	-41	-1.1%	+5.2%
	営業利益	228	26	+202	8倍	9倍

		FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	3,454	4,453	-998	-22.4%	-22.2%
	営業利益	-29	135	-165	-	-
プライマリー専業 ・Okil社 ・X-Pack社	売上高	3,602	3,618	-16	-0.4%	+14.6%
	営業利益	270	-51	+321	-	-
合計	売上高	7,056	8,071	-1,014	-12.6%	-5.7%
	営業利益	240	84	+156	2倍	3倍

12

●欧州のベース事業は、リテールを中心にQ2は回復傾向にあり、コスト削減が寄与して増益となった
●プライマリー専業は、巣ごもり需要拡大に加え、昨年度からの営業活動による新規案件の受注や原価率低減などにより、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

アジア・オセアニア

Q2 単体

ベース事業：生産活動の回復に時間がかかっており、減収・減益
早期に経済活動が再開した中国では、前年比微増収

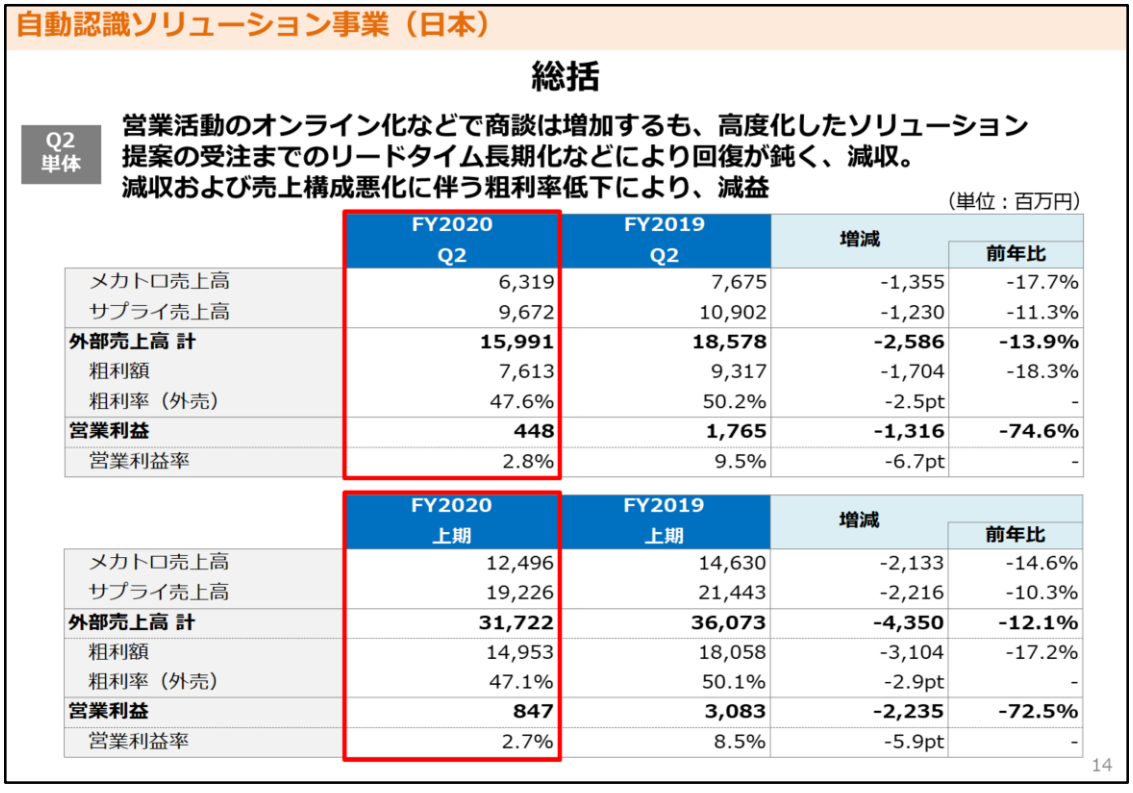
（単位：百万円）

		FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	3,117	3,504	-387	-11.1%	-10.8%
	営業利益	196	374	-178	-47.6%	-47.2%

		FY2020 上期	FY2019 上期	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	5,638	6,860	-1,222	-17.8%	-15.9%
	営業利益	300	668	-367	-55.0%	-54.5%

13

●アジア・オセアニアでは、お客さまの多くが製造業であるため回復に時間がかかっており、減収・減益となった
●但し中国では回復が先行し、売上は前年比微増となった



自動認識ソリューション事業（日本）

総括

Q2 単体

営業活動のオンライン化などで商談は増加するも、高度化したソリューション提案の受注までのリードタイム長期化などにより回復が鈍く、減収。
減収および売上構成悪化に伴う粗利率低下により、減益

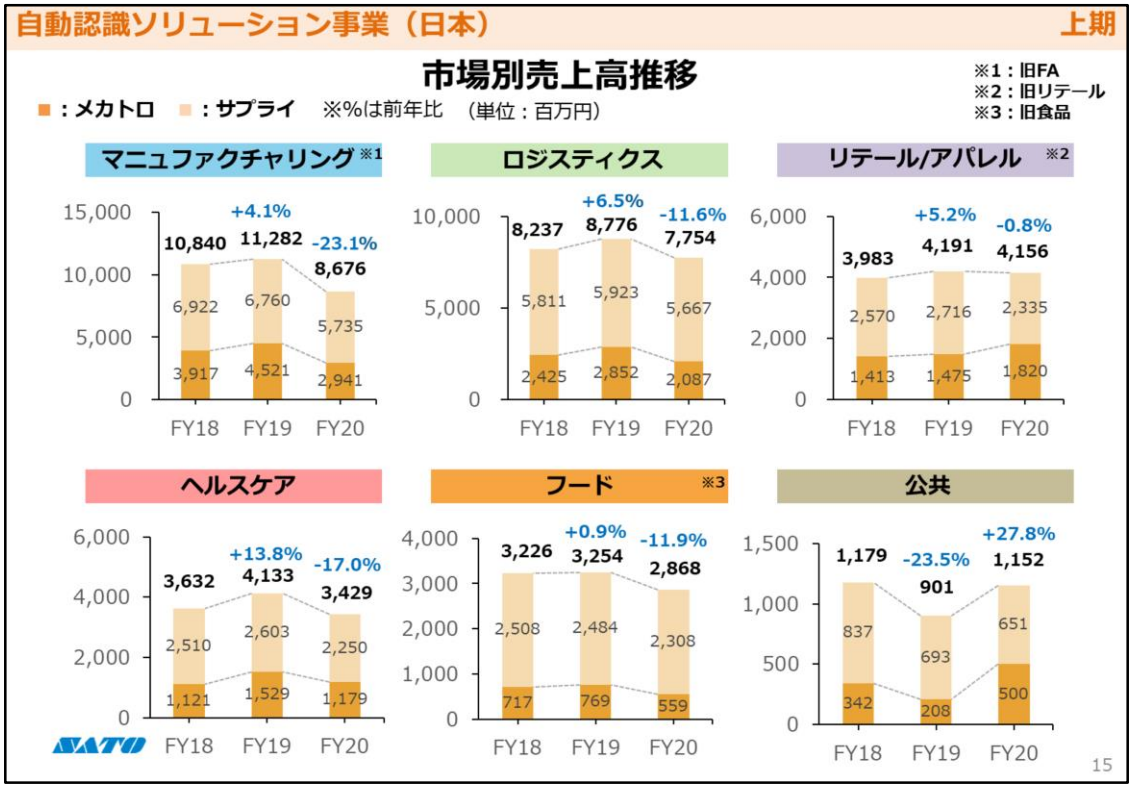
（単位：百万円）

	FY2020 Q2	FY2019 Q2	増減	前年比
メカトロ売上高	6,319	7,675	-1,355	-17.7%
サプライ売上高	9,672	10,902	-1,230	-11.3%
外部売上高 計	**15,991**	**18,578**	**-2,586**	**-13.9%**
粗利額	7,613	9,317	-1,704	-18.3%
粗利率（外売）	47.6%	50.2%	-2.5pt	-
営業利益	**448**	**1,765**	**-1,316**	**-74.6%**
営業利益率	2.8%	9.5%	-6.7pt	-

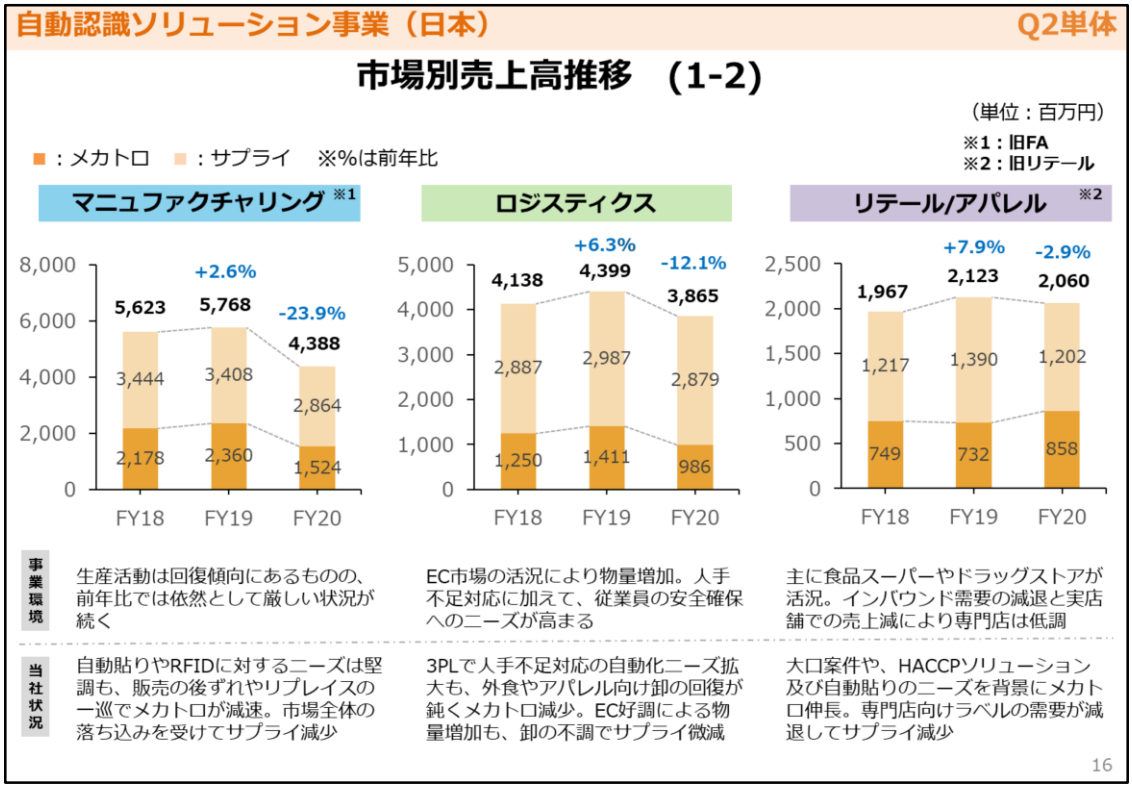
	FY2020 上期	FY2019 上期	増減	前年比
メカトロ売上高	12,496	14,630	-2,133	-14.6%
サプライ売上高	19,226	21,443	-2,216	-10.3%
外部売上高 計	**31,722**	**36,073**	**-4,350**	**-12.1%**
粗利額	14,953	18,058	-3,104	-17.2%
粗利率（外売）	47.1%	50.1%	-2.9pt	-
営業利益	**847**	**3,083**	**-2,235**	**-72.5%**
営業利益率	2.7%	8.5%	-5.9pt	-

14

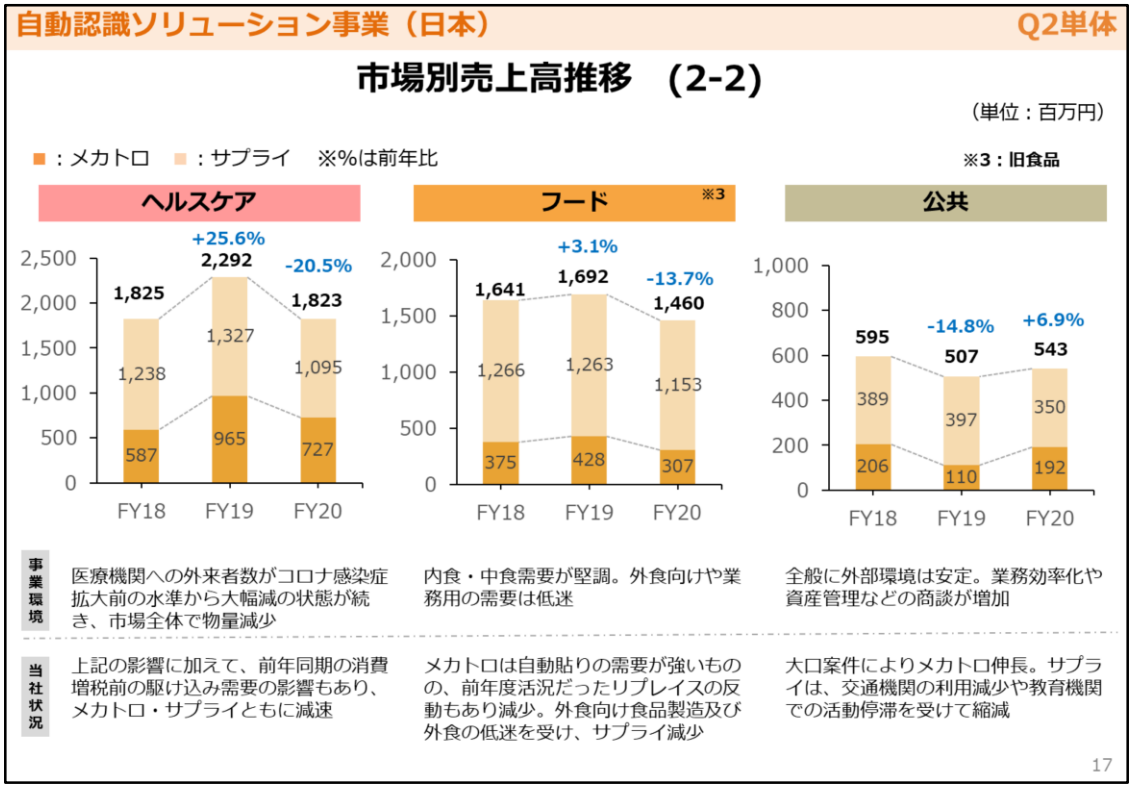
●日本事業は、オンライン営業の拡大で商談を増加させた
●但しコロナの影響やソリューションの高度化により商談のリードタイムが長期化し、減収・減益となった
●減収と、プロダクトミックス悪化に伴う粗利率低下により、大幅減益となった



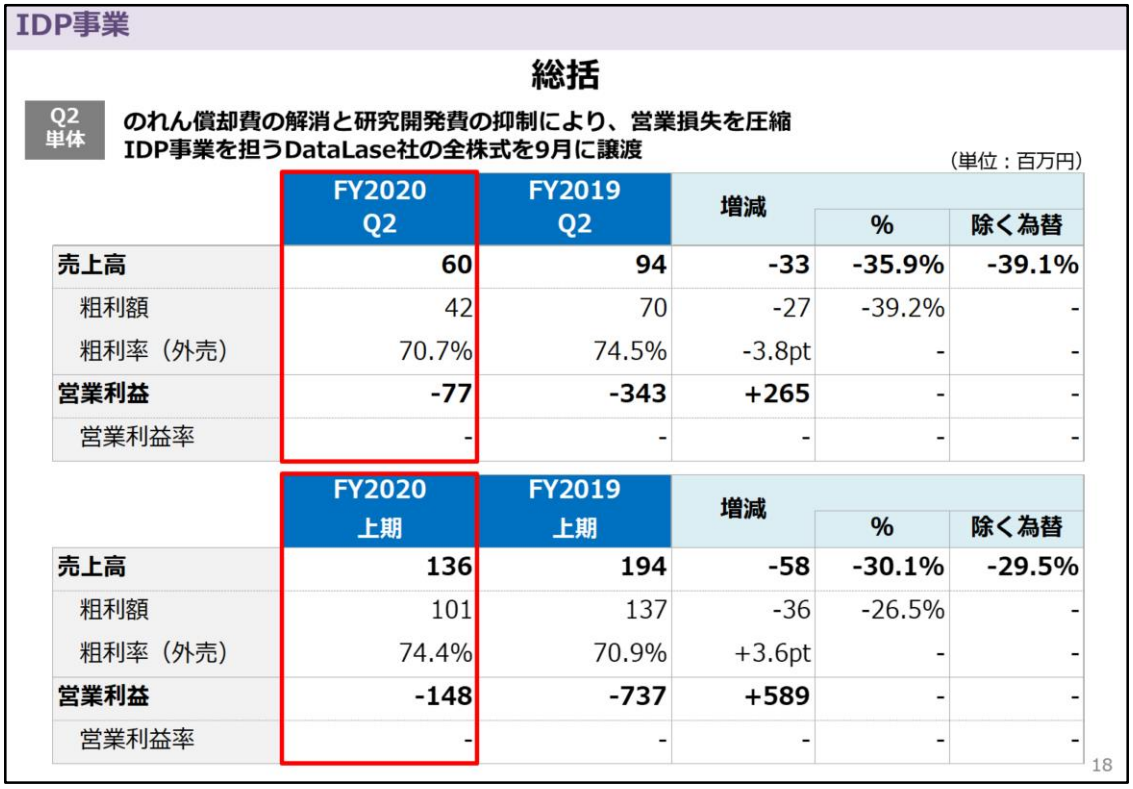
●国内市場別状況は、このスライドではなく、次のQ2スライドで説明する



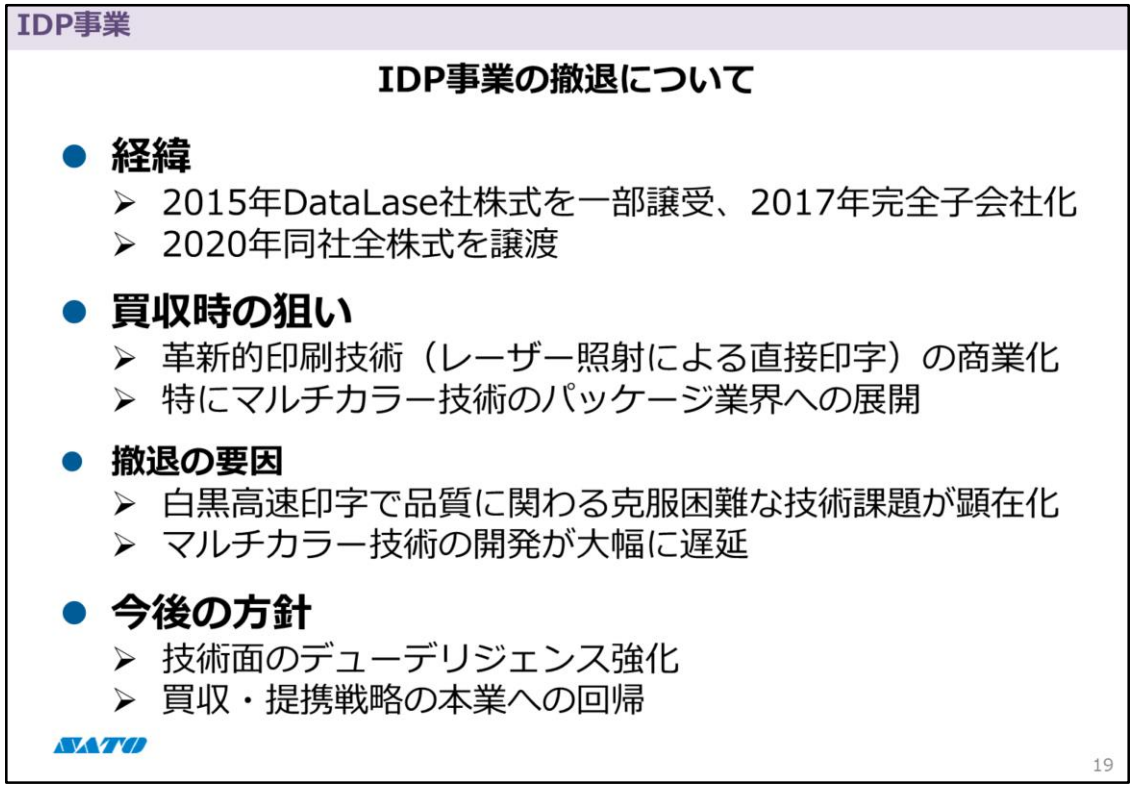
●国内市場別の状況は以下の通り
●マニュファクチャリング：製造業の回復が鈍く、全市場で減収率が最大だった。ただし自動化やRFIDの需要は強く、巻き取りに注力している
●ロジスティクス：ECは活況だが、構成比の高い卸の苦戦が響いている
●リテール/アパレル：専門店が不調ながら、スーパーやドラッグストアが堅調である



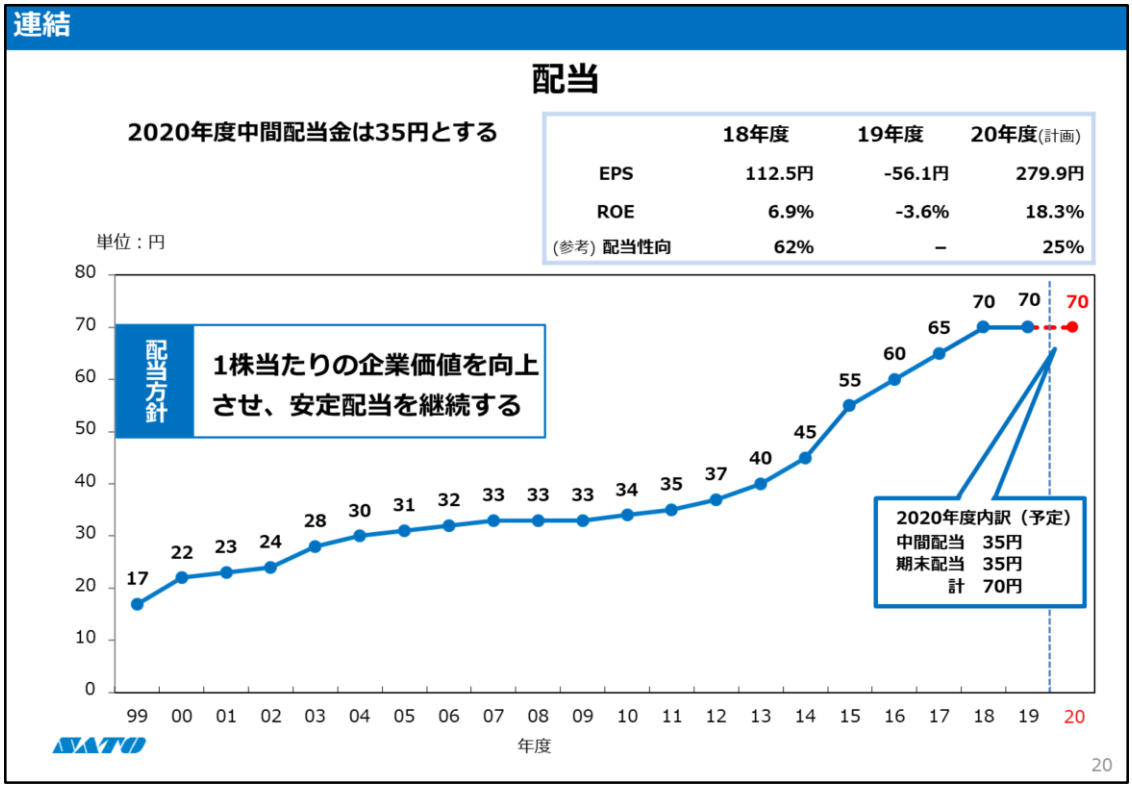
●ヘルスケア：外来の大幅減が継続し、メカトロおよびサプライが低迷した
●フード：外食関連が厳しく、サプライが特に減少した
●公共：大口案件獲得でメカトロが伸長した



●IDP事業は、昨年度末ののれん減損と研究開発費抑制で、営業損失を圧縮した
●9月にDataLase社の全株式を譲渡した
●詳細は次のスライドで説明する



●買収時の狙いは、マルチカラー技術を活用した食品パッケージでの印字だった
●しかし技術課題で開発が大幅に遅延し、撤退を決断した
●今後は、技術面のデューデリジェンスを強化し、本業に密接に関連した分野に絞って提携・買収を検討する



●配当計画の開示が遅延したことをお詫びする
●安定配当方針を継続し、今年度は中間35円、期末35円の合計70円を予定している

連結

2020年度　業績計画

（単位：百万円）

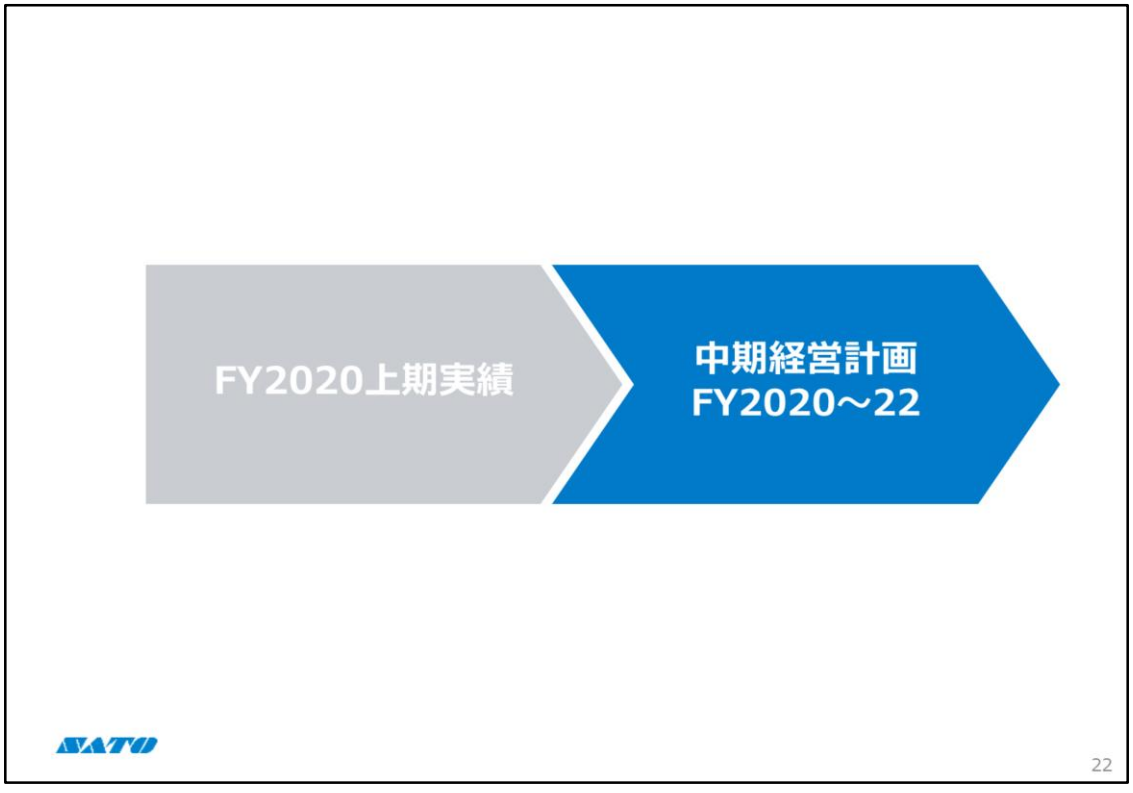
	上期		下期		通期	
	実績	前年比	計画	前年比	計画	前年比
売上高	49,872	-13.8%	52,627	-10.0%	102,500	-11.9%
営業利益	1,470	-58.5%	2,129	-45.7%	3,600	-51.7%
経常利益	1,231	-61.9%	2,068	-38.0%	3,300	-49.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,249	+12.8%	6,150	-	9,400	-
<参考> EBITDA※	13,376	←2019年度通期			8,300	-38.0%

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

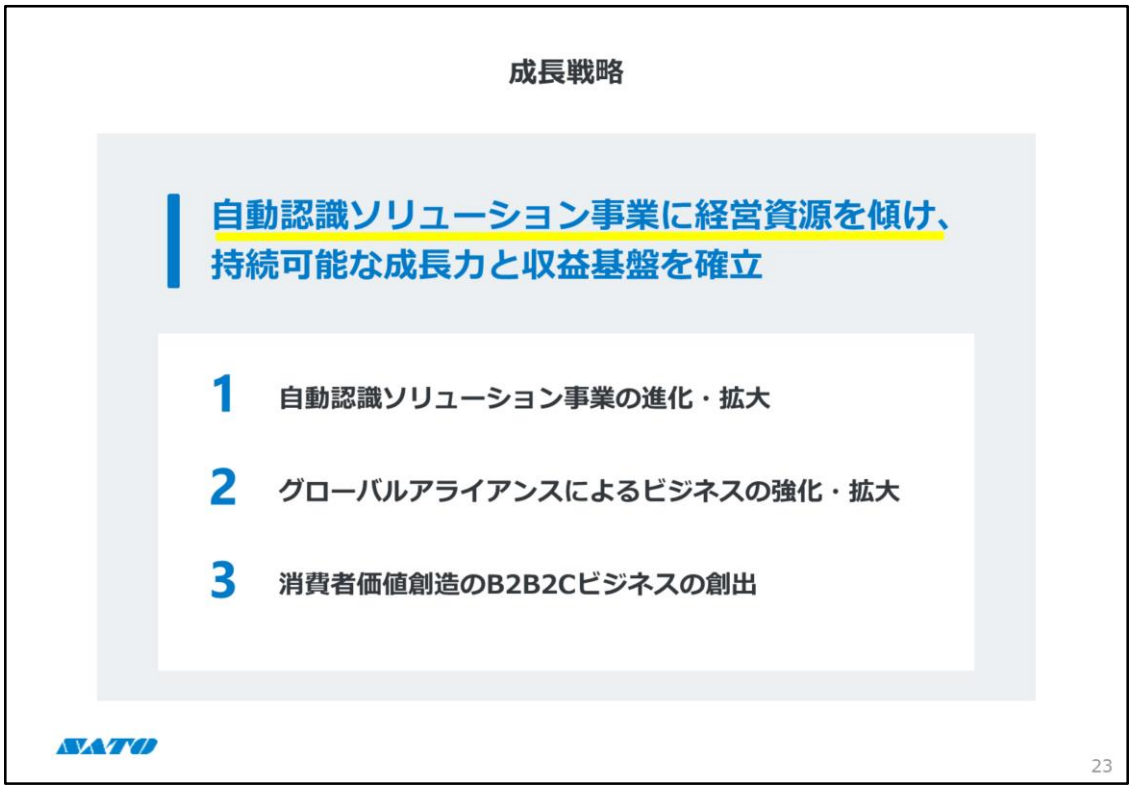
FY20 想定レート　：106円/USD, 120円/EUR
FY20 上期為替レート (期中平均)：106.92円/USD, 121.33円/EUR
FY19 通期為替レート (期中平均)：108.69円/USD, 120.79円/EUR

21

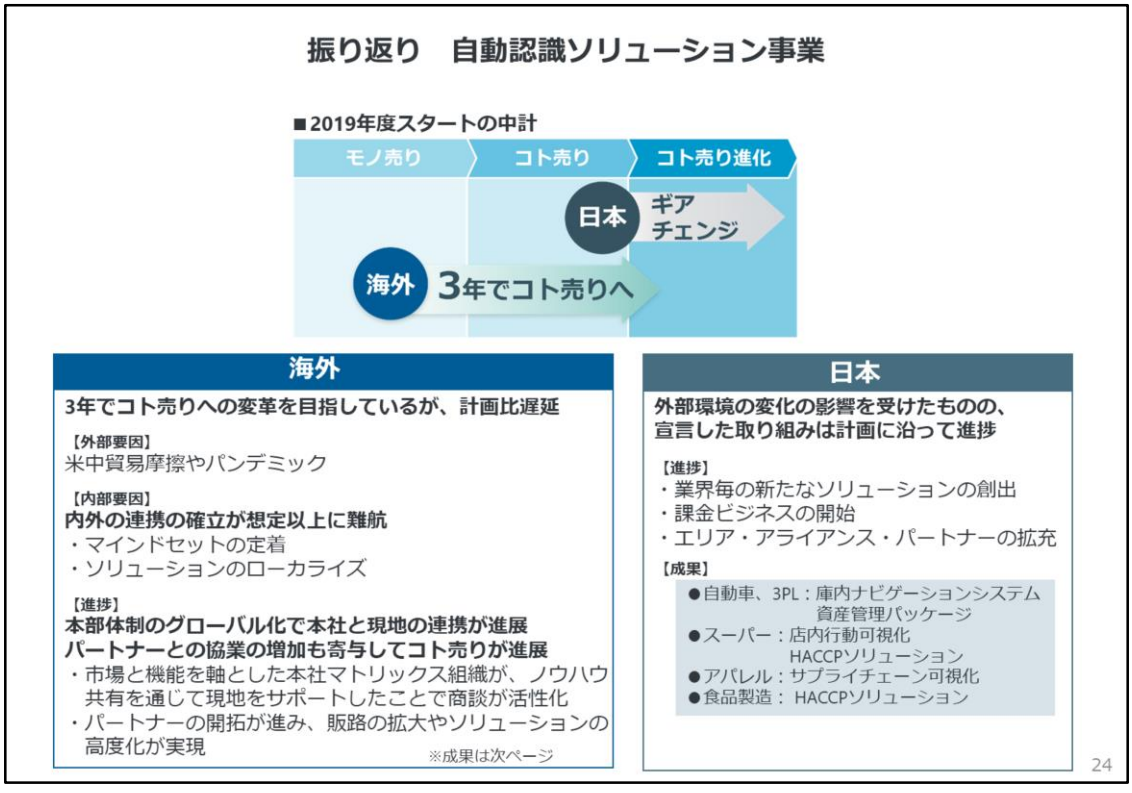
●業績計画についても、開示が遅れたことをお詫びする
●今年度は減収、大幅減益を見込む
●尚、当期純利益は、昨年9月に発表の固定資産譲渡に絡む特別利益の計上で、前年度の赤字からの大幅な黒字を見込む



●ここからは2020～2022年度の中期経営計画について説明する



●コロナ禍で自動認識ソリューションに対して新たなニーズが顕在化していること、そしてIDP事業の撤退を受け、本業に集中するという成長戦略の基本方針は変わらず進めていく



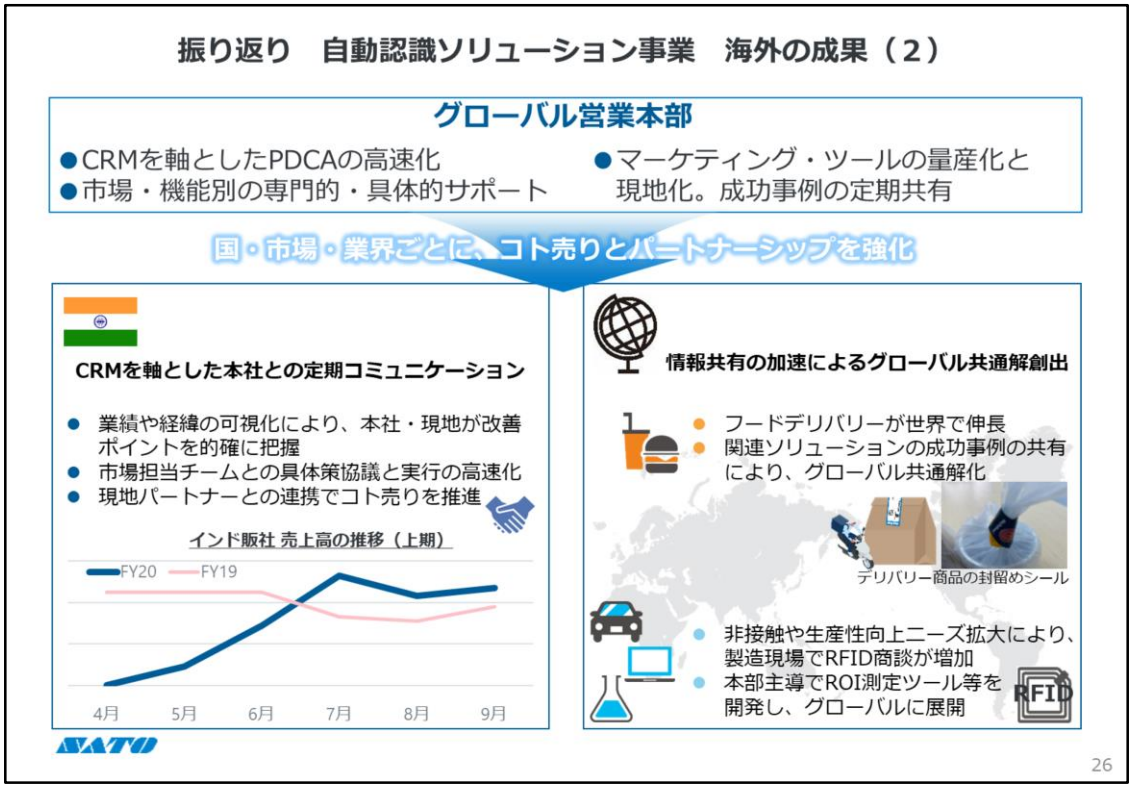
●成長戦略に沿ったこれまでの取り組みを振り返ると、海外はコト売りの重要性を理解し活動浸透していること、日本事業はコト売りを進化させることを戦略の根幹に据えて取り組みを進めてきた
●海外は当初の想定より進捗が遅れている。理由は、貿易摩擦やパンデミックなどの外部要因、また内部要因としては日本と海外の連携体制構築に想定以上に時間がかかったことである
●一方で、進捗としては本年4月より海外を支援する本部体制を構築したことで、コロナ禍にあっても日本と海外の連携が進展していることを実感している。市場軸と機能軸のマトリックス組織がそれぞれに連携しながら海外をサポートしたことで、商談が活性化した
●パートナーとの協業案件も増加しており、コト売りによる効果の進展を感じている
●海外事業の成果については、次ページから詳細を述べる
●日本は、外部環境の変化の影響を受けつつも、概ね計画に沿って進捗している。特に以前より進めている市場別・業界別の取り組みは一定の成果を収めている



●海外の成果について、昨年度まではCRMの構築や本社マーケティング・チームによるツールの型を作った
●今期はそれらを活用して事業強化を進めている。先述の市場軸・機能軸での専門的・具体的サポートも実施している
●これにより、国・市場・業界ごとにコト売りとパートナーシップ強化の成果が出始めている

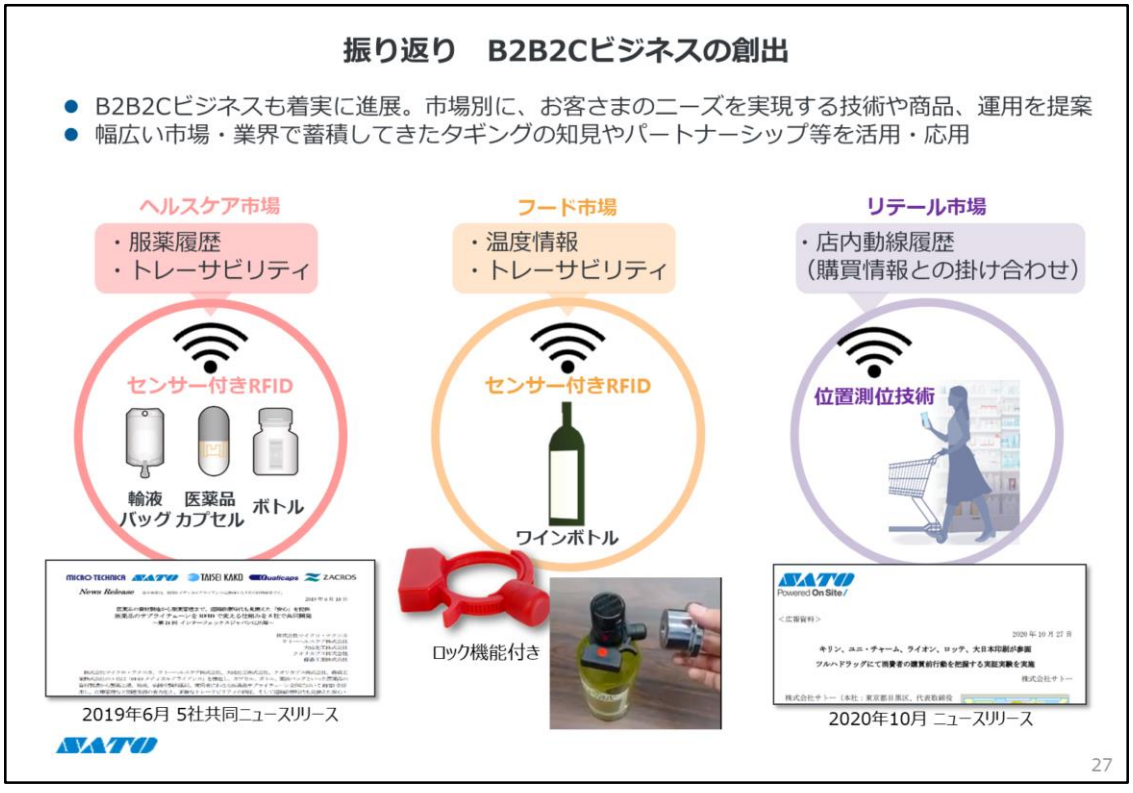
●左：成果の一例として米国の大手小売りのお客さまの案件を紹介する
●お客さまは、複数社のプリンタを利用しており、一元管理に課題を抱えていた。当社プリンタに内蔵のインテリジェンス機能を活用した課題解決の提案により、商談成立となった
●またパートナーとの協業による資産管理ツールの提案も決め手の一つとなった

●右：日本で作った小売業界向けのマーケティング・ツールをベースに、現地の状況やニーズに合わせてローカライズしている事例である



●左：インドでは、CRMで可視化されたデータを軸に現地がグローバル営業本部との定期的なコミュニケーションをとり、課題の共有や、市場担当チームとの具体策の実行といったPDCAを高速回転させている
●現地パートナーと組んだコト売り案件が増加し、パンデミックの影響を受けつつも、急速に業績を回復させている

●右：本社マーケティング・チームと市場担当チームが軸となり、グローバルでの情報共有が加速している
●特にコロナ禍でグローバルで共通の課題が浮き彫りになっていることから、共通解を創出・提供している
●ここではフードデリバリーとRFIDのソリューションの例を挙げている

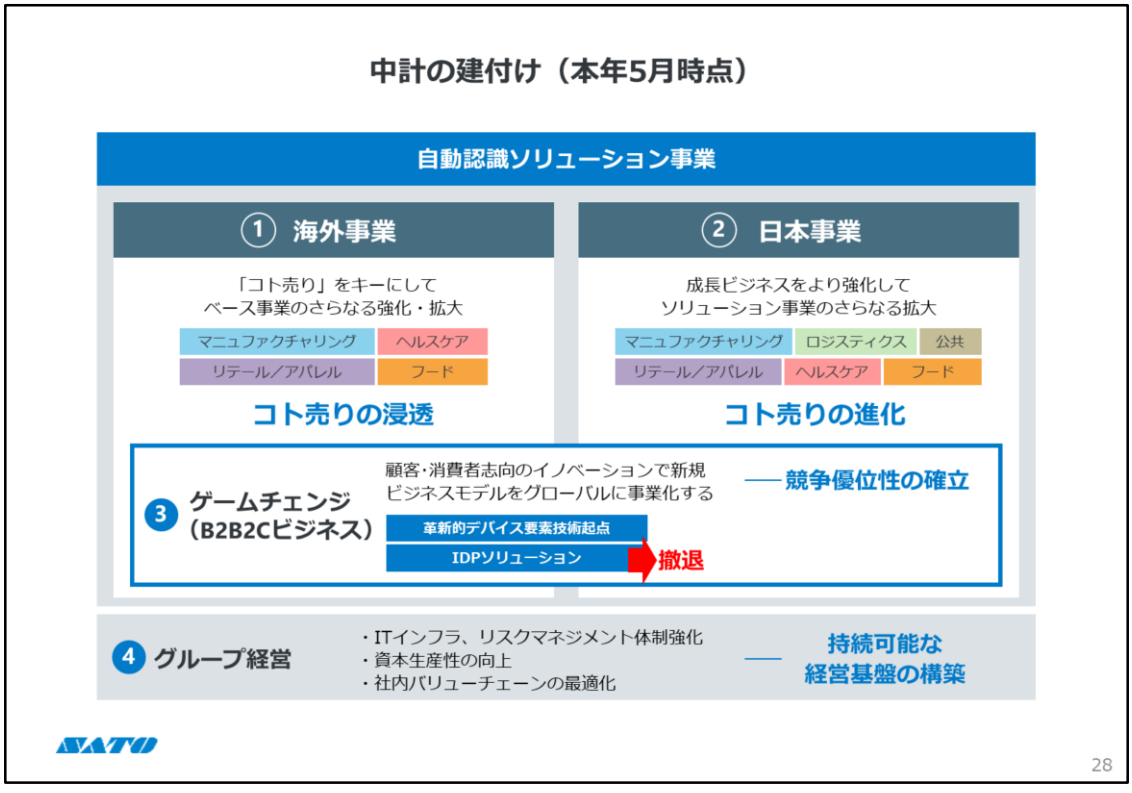


●成長戦略の3番目に掲げる「B2B2Cビジネスの創出」の進捗を説明する

●ヘルスケアでは、患者様の治療や服薬履歴のトレースを実現する取り組みとして、RFIDを使って輸液バッグや医薬品カプセル、ボトルにタギングするソリューションを提供している
●フードに関しては、高級ワインにIDを付け、温度履歴などを収集してトレーサビリティを確立させる特殊タグを提供している。写真にある赤いタグはロック機能がついた特殊なもので、それを提案したことで商談成立に至った。現在、横展開を進めている
●リテールでは、ツルハドラッグ様の店舗にて実証実験を行った。これは位置測位の技術をコアにして、購買体験を通じて売上を上げるために、店舗内の顧客の動線データから得られる購買前情報とPOS情報を組み合わせた分析により、来店客の行動と購買の関係を明らかにし、訴求力の高い店舗レイアウトや新たな購買体験を生み出すソリューションである

プレスリリース
https://www.sato.co.jp/about/news/2020/release/n9791300000085t2.html

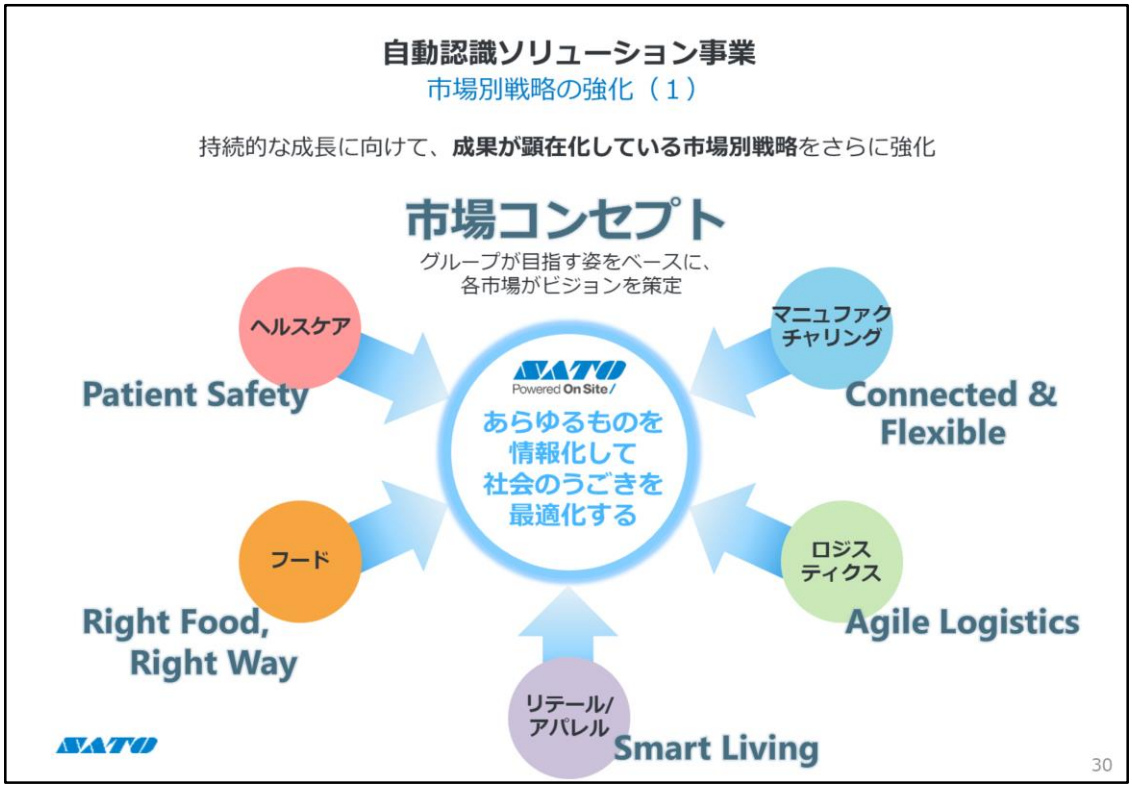
●このように、多様な自動認識技術でお客さまのニーズを満たすB2B2Cビジネスを創出している



●こちらは、本年5月時点の2020～2022年度中期経営計画の建付けである
●③ゲームチェンジのIDPソリューションは、先述の通り本年9月に撤退した



●新型コロナウイルス感染拡大による外部環境の変化とIDP事業撤退を踏まえて、今般建付けを変更した。上図右側にあるブランドステートメントを本年4月に制定時に明確にした将来目指す姿に向かって、成長戦略を策定し直した
●B2B2Cビジネスは、自動認識ソリューション事業の市場別戦略の延長線上にある成長戦略と位置付けて、時間軸の関係性を明示した
●同事業では本業に集中する。これまで成功している国別・市場別戦略のさらなる強化と、パートナーシップ強化を同時に推進する
●海外事業は、コト売りの深化による成長力を追求する
●日本事業は、コト売りの進化と収益力強化に、より一層取り組む
●グループ経営は、持続可能な経営基盤の強化で、企業価値を着実に高めていく



●各取り組みの詳細について説明する
●市場別戦略の強化は、持続的な成長に向けて、成果が顕在化している市場別戦略をさらに強化するために、グループが目指す姿をベースに、市場別のビジョンとなる市場コンセプトを策定し、それに沿って事業拡大を図る

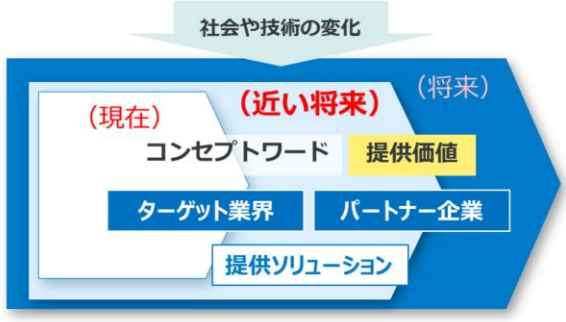
自動認識ソリューション事業

市場別戦略の強化（２）

- これまでは、**顕在化した課題への対応**が中心だった
- 今後は、現在の取り組みをベースにしつつ、将来の社会や技術の**変化を先取りする**
- **将来の市場別ビジョンを示す**ことで、立ち位置や社会貢献のイメージが明確になり、社員の行動変化やお客さま・BPパートナーの**期待・共感につながり協業が促進**される
- 変化の激しい事業環境においても、常に将来を見据えながら取り組みを進めることで、**事業の強化、サステナビリティにつなげる**

<市場コンセプトの建付け>

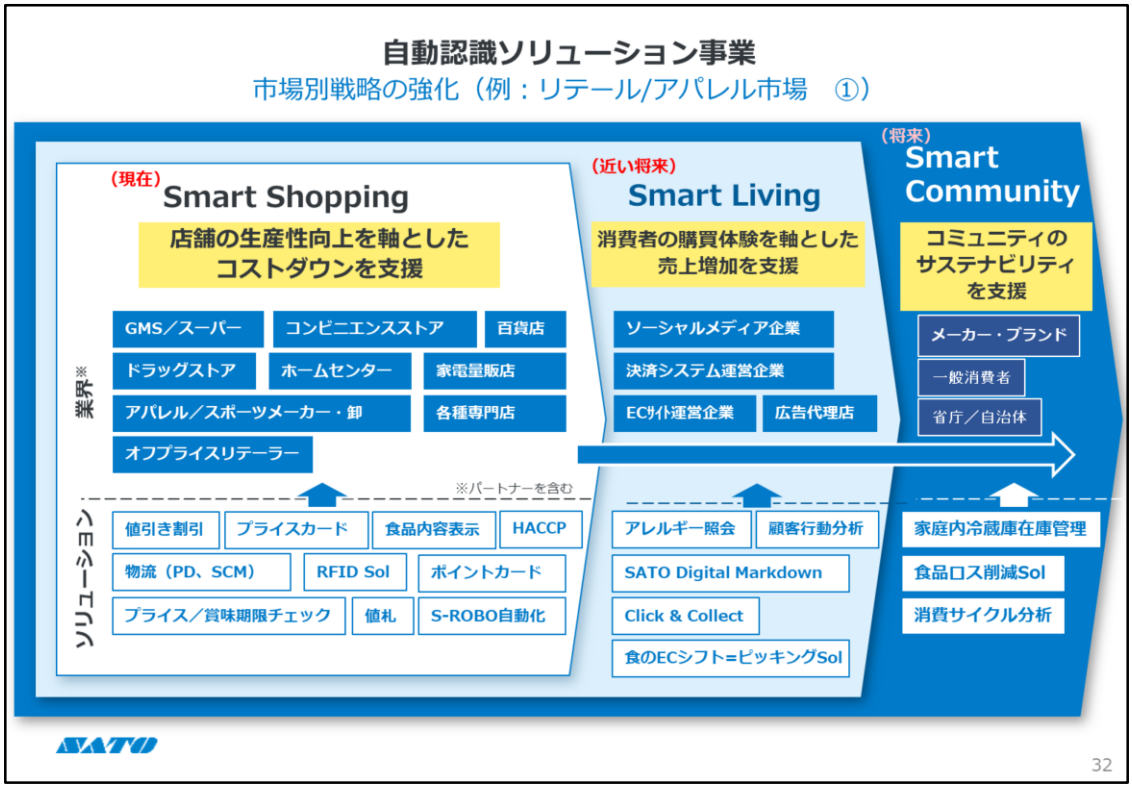
変化を見据え、時間軸で提供価値やソリューション等を特定



SATO

31

●これまでは顕在化した課題への取り組みが中心だった
●今後は、市場コンセプト、即ち各市場のビジョンと、将来の市場環境や技術変化を先取りしたストーリーによって、当社の立ち位置や社会貢献イメージを社内外に積極的に明示する
●これらを強く訴求することで、社員の行動変化や、お客さまや戦略パートナーから当社への期待、共感につなげてビジネスを拡大、強化につなげていきたい
●常に将来を見据えて取り組むことで、当社のキラーコンテンツであるプリンタやサプライ、ソリューション、サービスなどの開発にも好影響を与え、持続可能な事業をグローバルに拡大できると考えている



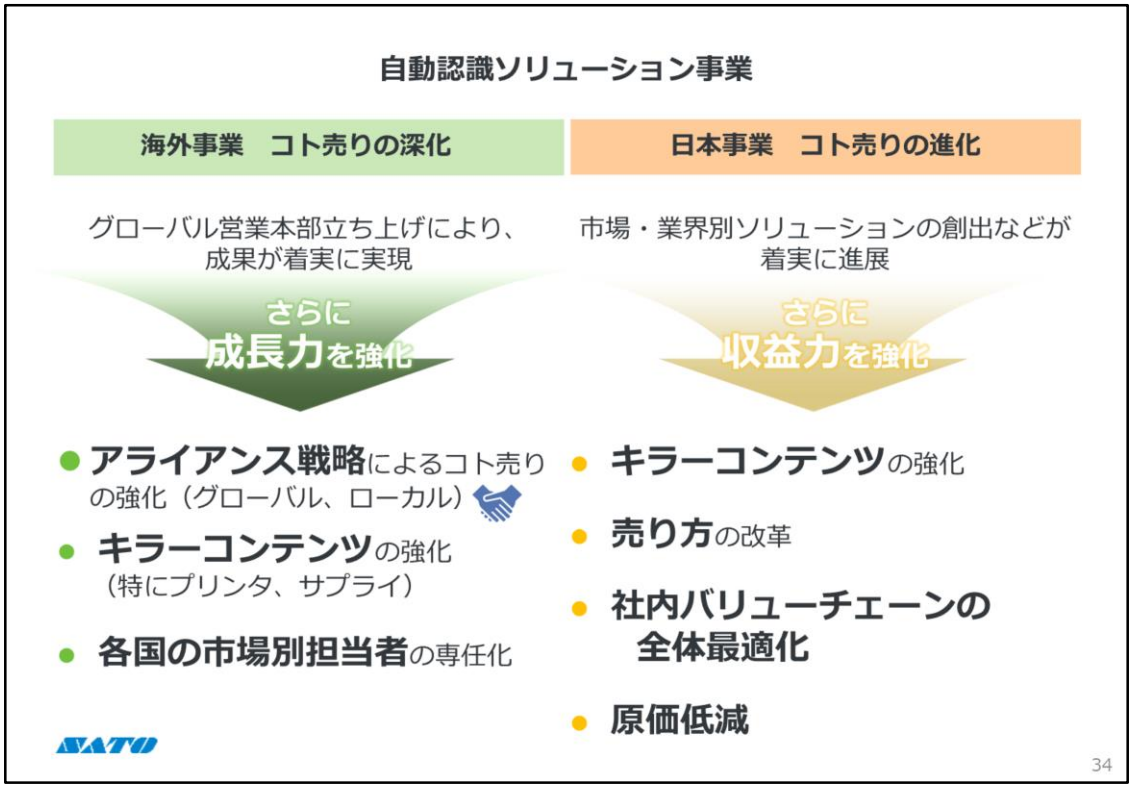
●例えば、現在のリテール/アパレル市場では、店舗の生産性向上を軸としたコストダウン支援が提供価値の中心であり、海外でも同様のソリューションを拡販している
●スーパーやコンビニなど店舗内の効率化支援を通して“Smart Shopping”の実現をサポートしている

●コロナ禍でオンライン化がますます進んでおり、消費者の行動や購買意識の変化を捉える情報を獲得、分析して活用することが小売業界において、今後より重要になる
●オムニチャネル化が進んでおり、店舗やオンラインでの消費者の購買体験の向上による売上伸長が小売業界のお客さまの経営課題になる
●このニーズを充足するために、当社はソーシャルメディア企業や決済システム運営企業、広告代理店などと連携して、店舗内の効率化提案から消費者の生活に領域を広げて、購買体験を軸とした売上増加を支援するソリューションを提案する
●このように近い将来を見据えたコンセプトとストーリーを定義して訴求することで、当社の立ち位置が明確になり、お客さまから見て、当社への期待・共感が高まる
●また、これにより現在は提携のない業界との協業やビジネスパートナーとの協業が進むことで、リテール市場における事業拡大を図る

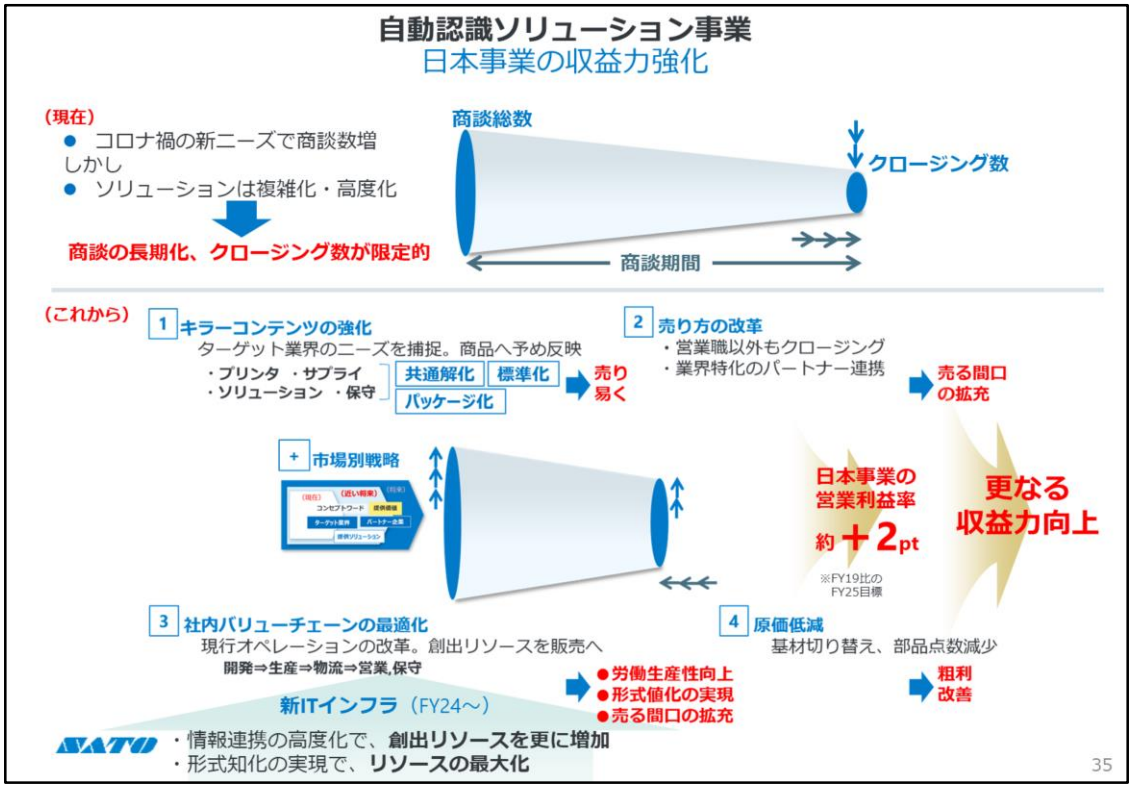
●その先の将来では、当社の提供価値は店舗フィールドから消費者の生活や持続可能なコミュニティの形成に至るフィールドまで広げたソリューションビジネスを各市場横断的に展開していきたい



●さらに具体的に説明する
●現在は、プリンタ、ラベル、読み取り機を活用した「店舗オペレーションの効率化」がお客さまの課題である。一方で、近い将来を見据えると、先述の通り、消費者の購買体験の向上がお客さまの課題となる。これをSmart Livingのステージと捉えている
●そこで当社は、例えば先のツルハドラッグ様の案件のような、購買前の消費者行動の見える化を支援し、それを店内の商品陳列の改善やデジタルサイネージの活性化につなげることで、消費者の購買体験の向上と、リテールのお客さまの売上増加をお手伝いする。これがB2B2Cビジネスの一例でもある
●今後、各市場における具体的な成功事例や各コンテンツおよびマネタイズプランなど適切なタイミングご説明していきたい



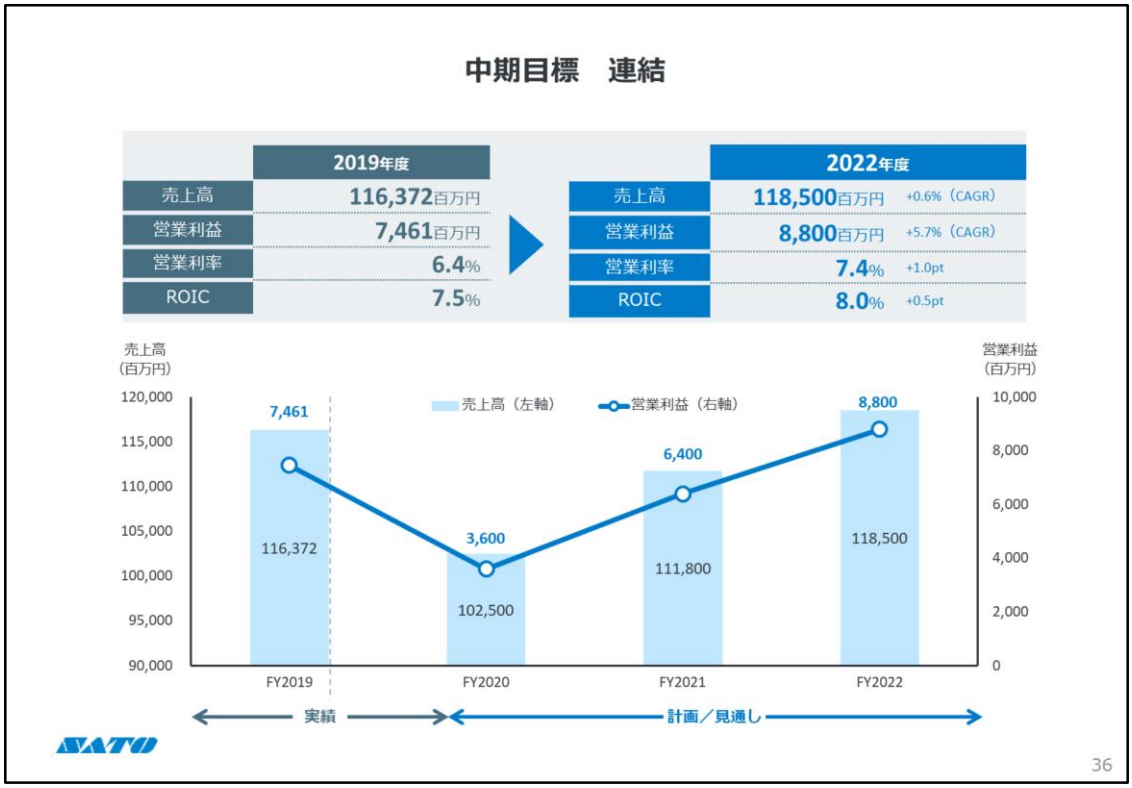
●ここからは海外・日本事業の個々の取り組みについて説明する
●海外事業は、グローバル営業本部立ち上げにより成果を出しており、特に業界特化型のパートナーとのアライアンスを強化しながら、今後もこの取り組みを着実に進める
●特にプリンタとサプライに重点を置いて業界別の差別化製品を強化する
●そして、優先度の高い国において市場専任担当者を置き、本部市場担当チームとの連携を密にして事業成長にドライブをかける
●一方、日本事業は、コロナ禍で収益力の強化が急務である
●キラーコンテンツの強化、売り方の改革、社内バリューチェーンの全体最適化、原価低減の4つの切り口で取り組みを進めることで収益力を高めていく



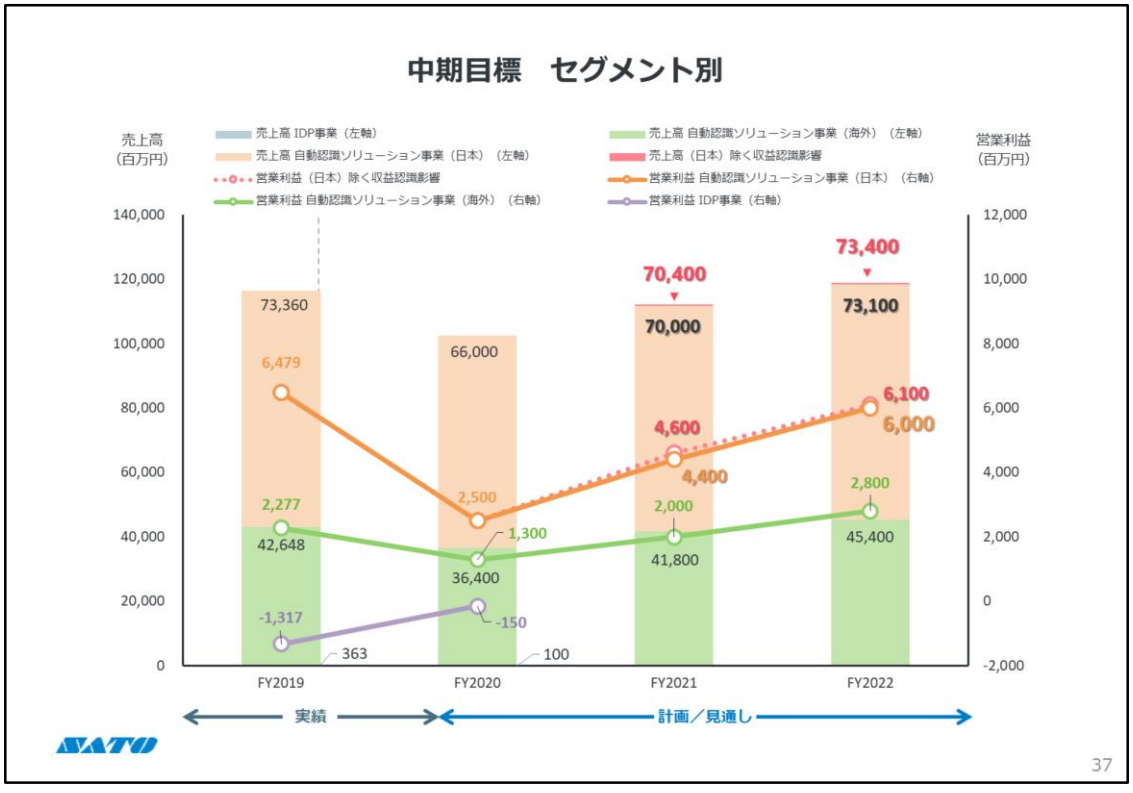
●現在の日本事業では、RFIDや位置測位などの技術を活用した複雑化・高度化したソリューションが増加している。コロナの影響も手伝って商談の長期化やクロージング数が限定的という問題が顕在化してきた
●一方で、3密の回避やソーシャル・ディスタンスの確保、サプライチェーンのさらなる見える化といった新たなニーズが高まっている
●景気回復による事業回復・成長は見込めるものの、ニーズを先取りして持続的な成長を、より確実に遂げるためには社内改革で商談期間を短縮してクロージング数を増加させ、収益力を向上する必要がある

●そこで、以下の4点を軸に取り組む
●ターゲット業界・用途別に、キラーコンテンツ（差別化製品）を強化する。売りやすさを念頭に置いて、プリンタ、サプライ、ソリューション、サービス、それぞれの共通解化、標準化、提供サービスのパッケージ化の創出スピードを高める
●顧客接点のある職種社員を活用した既存顧客の商談クロージングに携わってもらい、そして、業界特化パートナーとの連携をより強化し、売る間口を拡充（営業職の生産性を向上）をする
●社内バリューチェーンの業務改革による最適化を進めることで、労働生産性を高めて、高付加価値創出業務へリソースをシフトさせていく
●より一層の原価低減活動を進めることで、粗利改善を図る

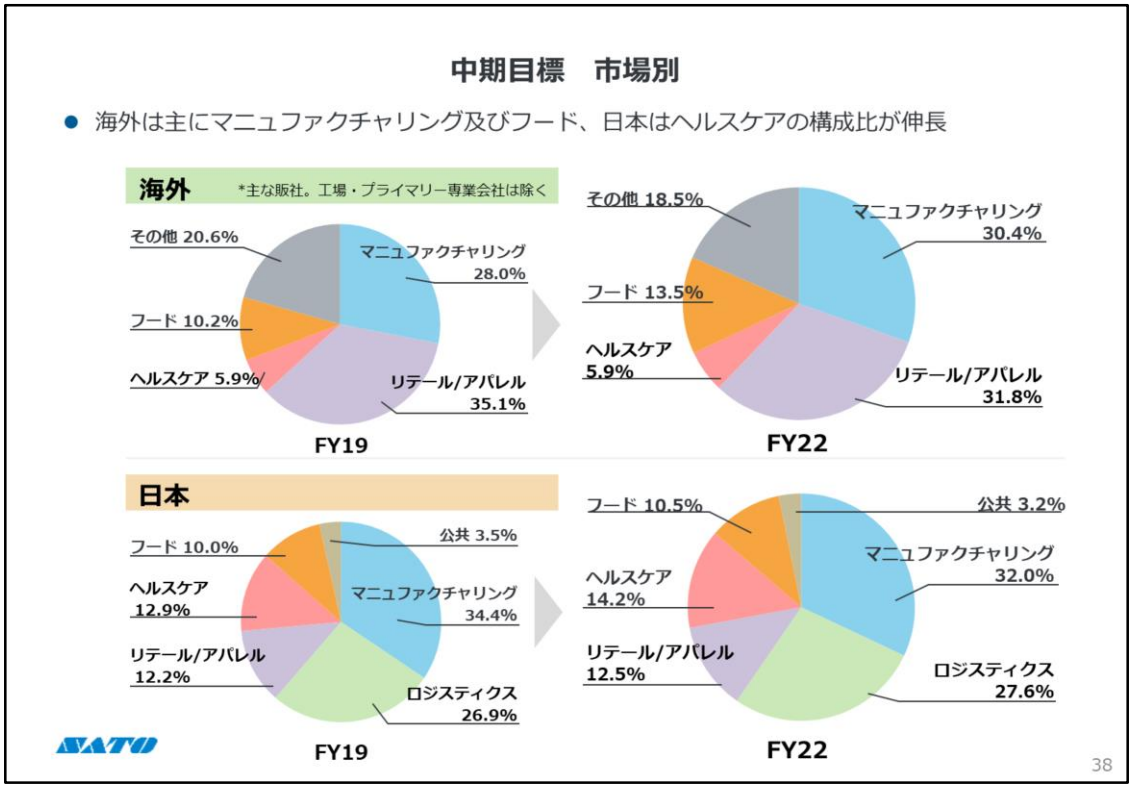
●これらによって、日本事業の営業利益率を2025年度までに2019年度比約2ポイント改善を目指す
●2024年度より稼働を予定している新ITインフラによって圧倒的な労働生産性を向上させることで販管を下げていくとともに、捻出する人的リソースを高付加価値創出業務へシフトして、営業の生産性をより高める（売る間口を広げる）
●この新ITインフラによって、同時に営業の暗黙知を形式知化を進めて、営業の売り方改革を促進させる
●以上の取り組みにより、中長期でさらなる収益力の向上を目指す



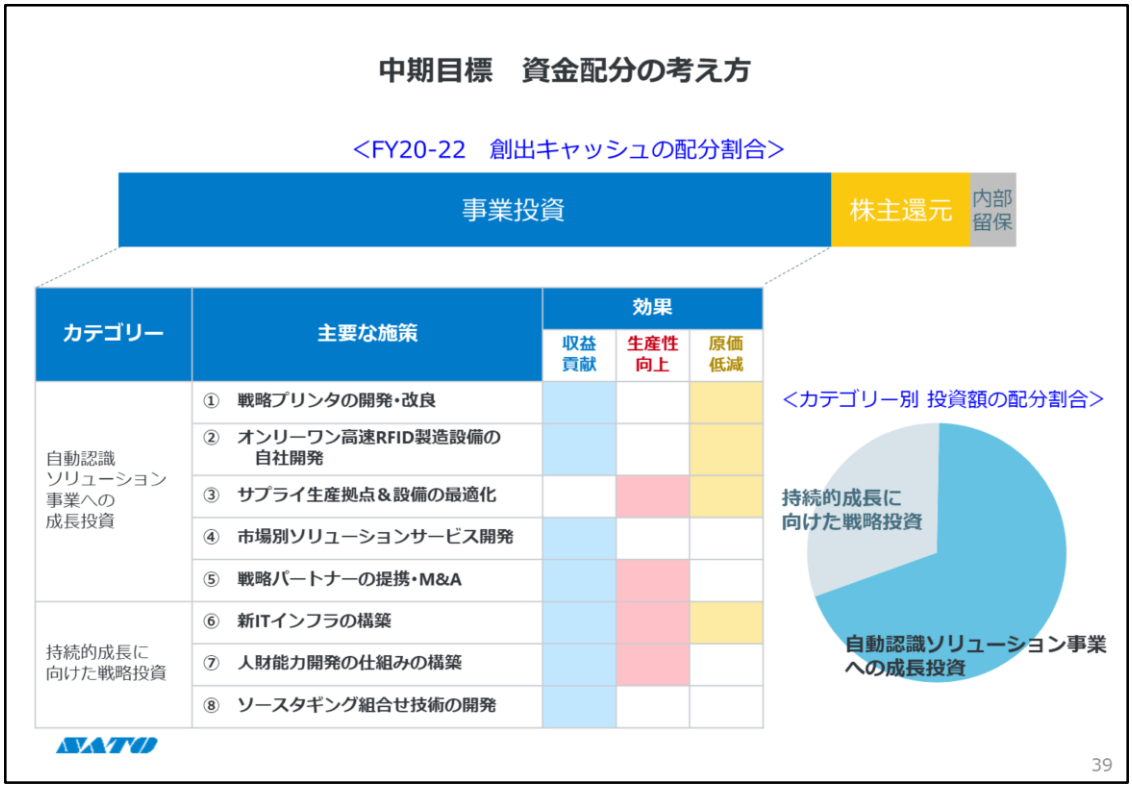
●以上の取り組みを受けて、2022年度は売上高118,500百万円、営業利益8,800百万円、営業利益率7.4%、ROIC 8.0%を目標にする
●売上高の年平均成長率は0.6%だが、営業利益は同5.7%を目指す
●今中期経営計画ではROICを採用している。投下資本からどれだけ効率的に営業利益を生み出せているかを指標として、目標達成を目指す



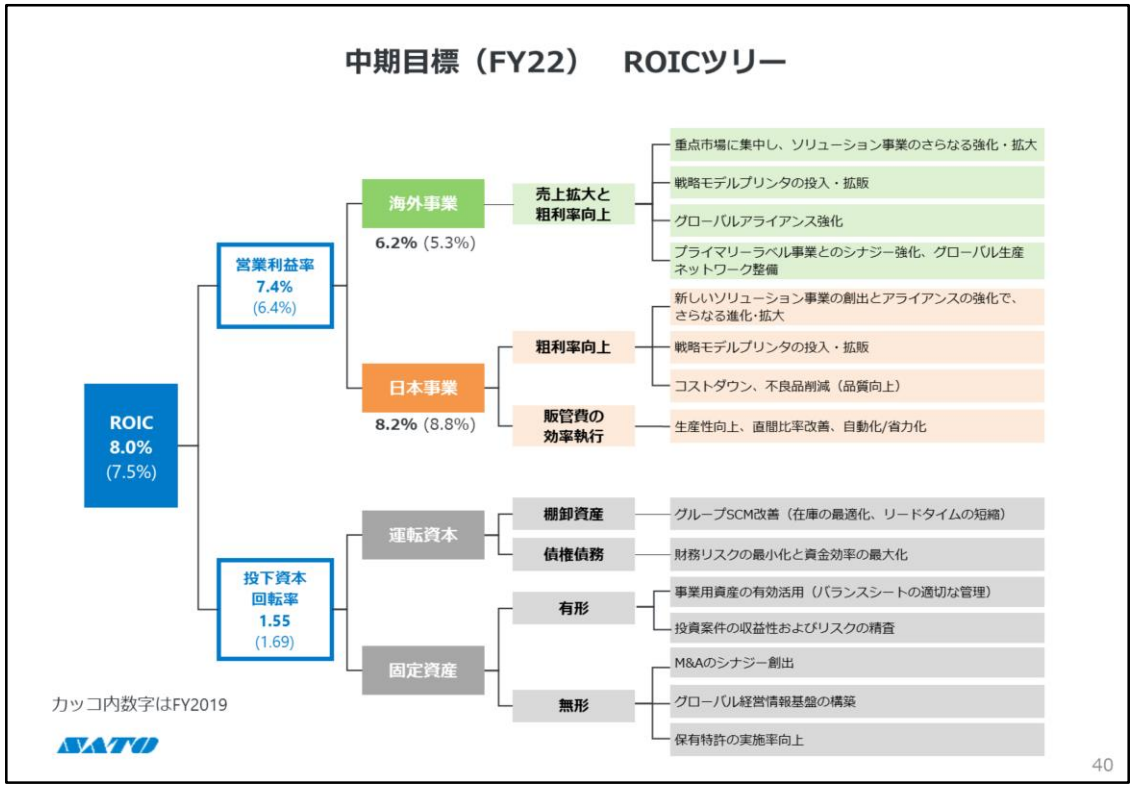
●こちらは事業セグメント別の計画
●日本事業では、赤色で収益認識影響について示している。2021年度から適用の会計基準により、保守契約の売上が一括計上から期間按分されるため、従来算出してきた前提と差異が発生する。グラフではこの影響を除く数字を赤色で示した



●海外、日本事業の市場別構成比の変化の見込みである
●海外事業は主にマニュファクチャリング及びフード、日本事業はヘルスケアの構成比の伸長を見込んでいる



●資金配分の考え方を説明する
●本中計の期間中で創出するキャッシュを、主に事業投資に充てる
●事業投資は、自動認識ソリューション事業への成長投資と持続的成長に向けた戦略投資と区分しており、それぞれ施策の中身と効果を表の中で示している
●右の円グラフは、2つの区分にどのくらいの割合で資金を振り向けるかを示している



●ROICの向上施策である

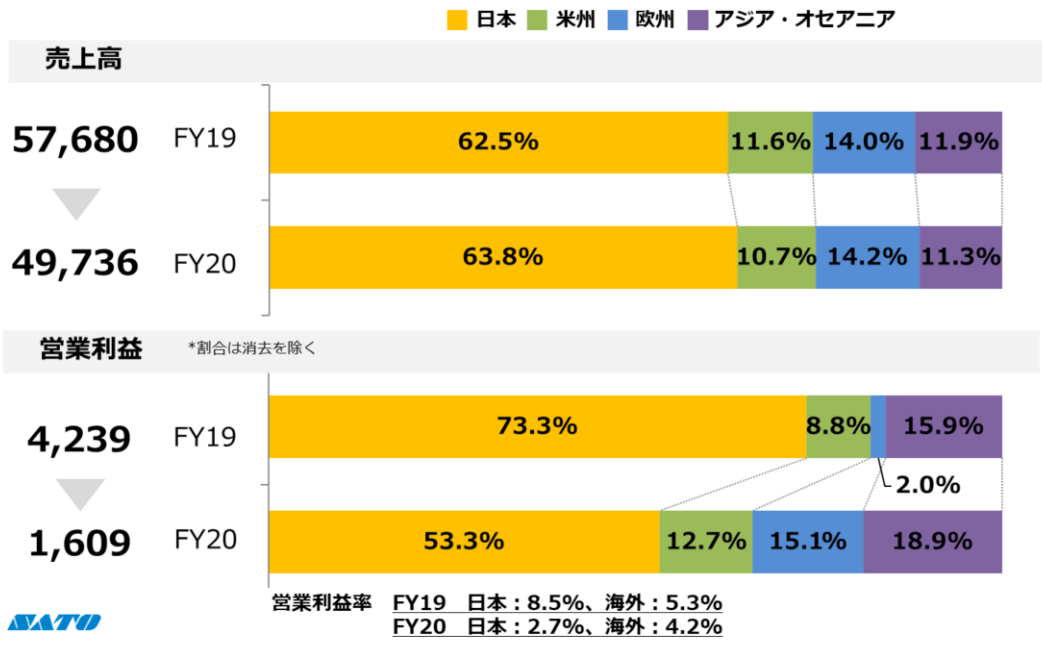
●スライド右の取り組みを通して、2022年度にROIC 8.0%を目指す

Appendix

補足資料　P.42～P.57
用語集　P.58～P.61

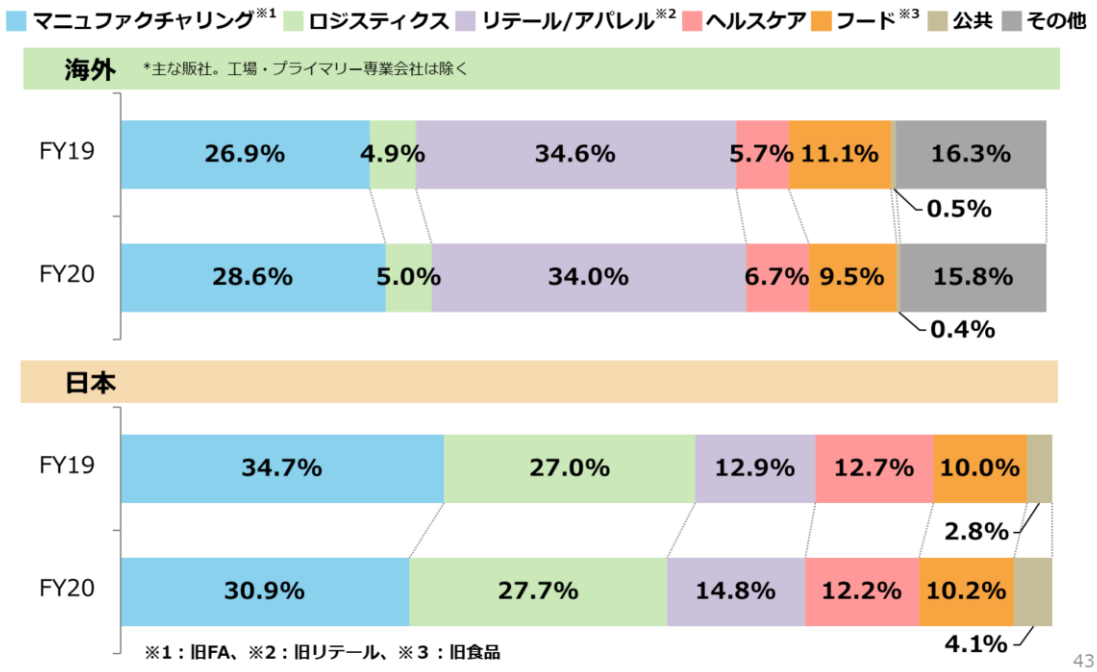
地域別売上高及び営業利益構成

（単位：百万円）



営業利益率 FY19 日本：8.5%、海外：5.3%
FY20 日本：2.7%、海外：4.2%

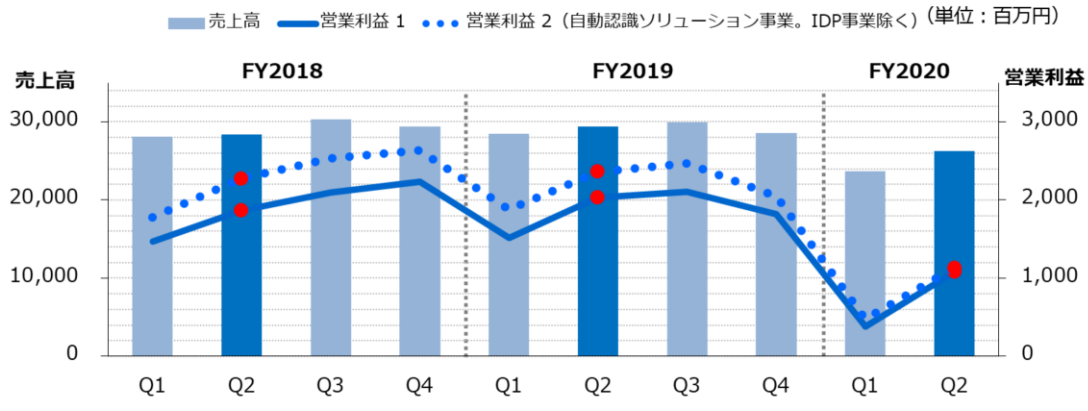
市場別売上高構成



※1：旧FA、※2：旧リテール、※3：旧食品

連結

売上高・営業利益 推移



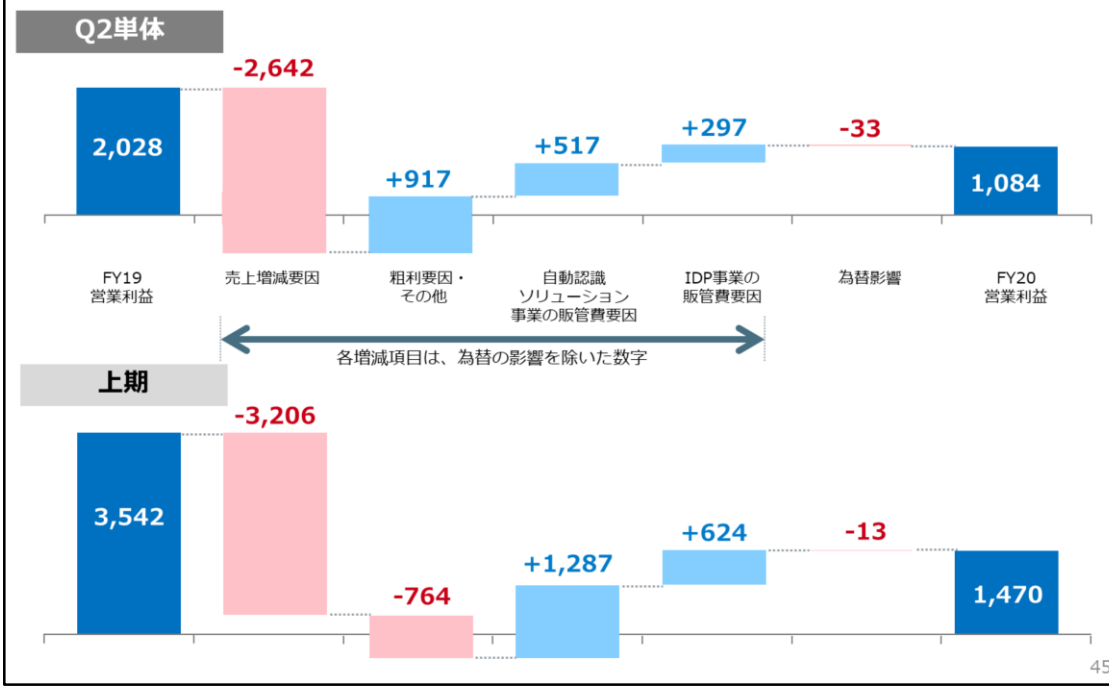
売上高	28,118	28,371	30,272	29,417	28,463	29,411	29,928	28,569	23,651	26,221
前年比	+4.9%	+1.2%	+0.3%	+3.7%	+1.2%	+3.7%	-1.1%	-2.9%	-16.9%	-10.8%
営業利益 1	1,473	1,869	2,100	2,235	1,514	2,028	2,103	1,815	385	1,084
前年比	+73.1%	+9.7%	-0.9%	+42.0%	+2.7%	+8.5%	+0.1%	-18.8%	-74.5%	-46.5%
営業利益 2	1,777	2,274	2,534	2,635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

44

連結

営業利益前年との比較

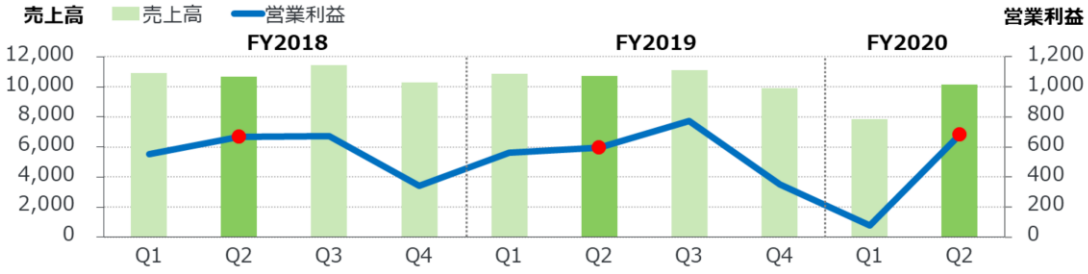
（単位：百万円）



自動認識ソリューション事業（海外）

売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）

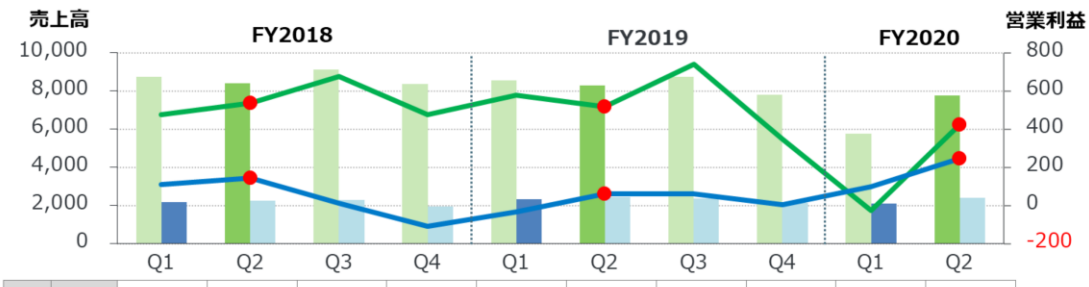


売上高	10,910	10,686	11,419	10,298	10,867	10,739	11,118	9,922	7,844	10,168
前年比	+8.2%	+1.6%	+1.7%	-4.2%	-0.4%	+0.5%	-2.6%	-3.7%	-27.8%	-5.3%
営業利益	553	667	674	344	560	595	772	349	77	683
前年比	+49.8%	-8.6%	+1.6%	3倍	+1.2%	-10.7%	+14.6%	+1.4%	-86.1%	+14.8%

自動認識ソリューション事業（海外）

事業別 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
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
	前年比	+10.2%	+0.8%	+1.5%	-3.9%	-2.2%	-1.6%	-3.9%	-6.8%	-32.6%	-6.1%
	営業利益	477	538	678	478	577	517	740	348	-26	423
	前年比	+39.9%	-21.0%	-3.3%	18倍	+21.1%	-3.9%	+9.2%	-27.1%	-	-18.2%
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
	前年比	+0.8%	+4.8%	+2.9%	-5.9%	+6.8%	+8.3%	+2.5%	+9.7%	-10.3%	-2.6%
	営業利益	112	146	12	-107	-33	61	61	6	100	245
	前年比	+141.7%	5倍	-	-	-	-58.3%	4倍	-	-	4倍

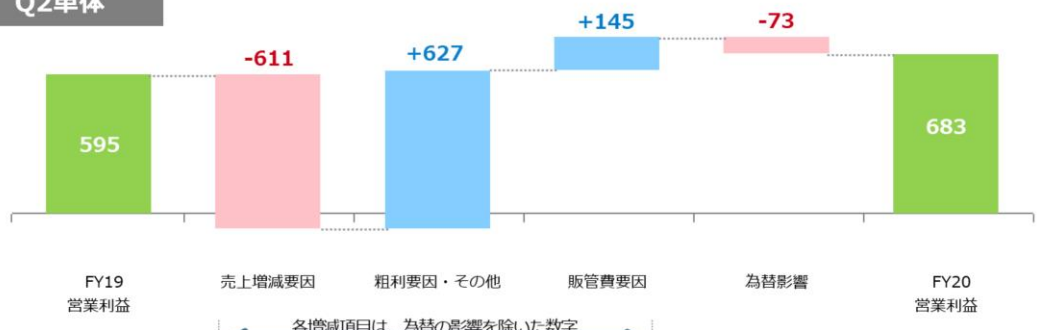
47

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

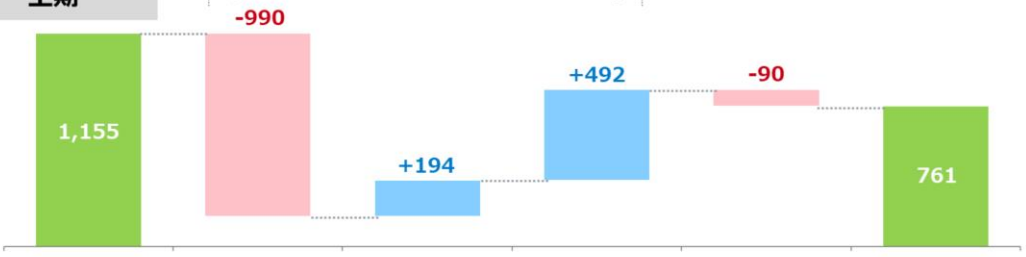
（単位：百万円）

Q2単体



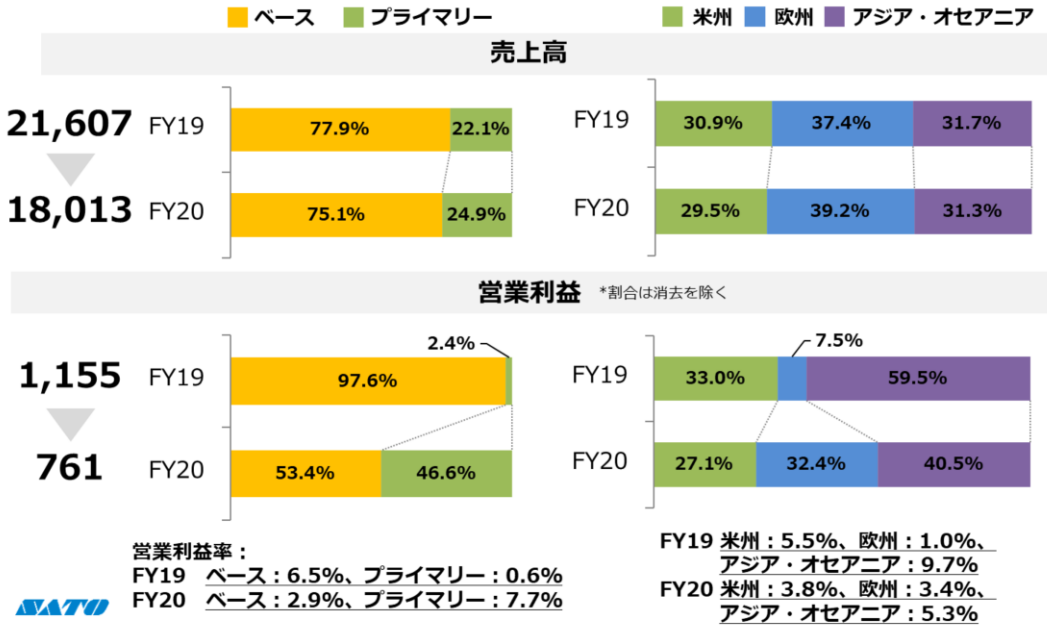
各増減項目は、為替の影響を除いた数字

上期



売上高及び営業利益構成 (事業別・地域別)

（単位：百万円）



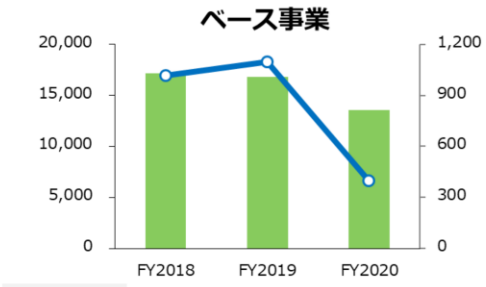
営業利益率：
FY19 ベース：6.5%、プライマリー：0.6%
FY20 ベース：2.9%、プライマリー：7.7%

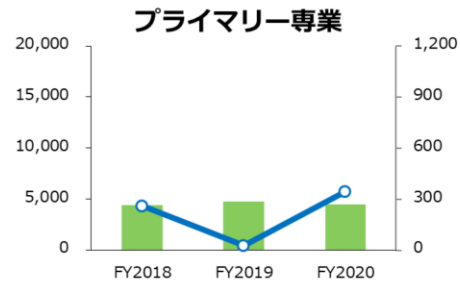
FY19 米州：5.5%、欧州：1.0%、アジア・オセアニア：9.7%
FY20 米州：3.8%、欧州：3.4%、アジア・オセアニア：5.3%

事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

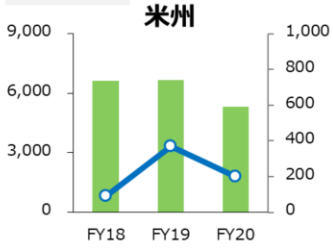
事業別

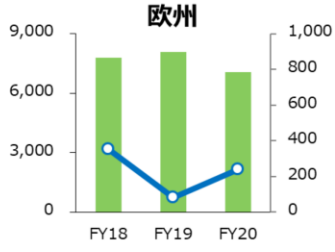
売上高　営業利益　（単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

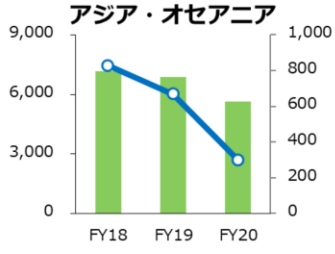




地域別



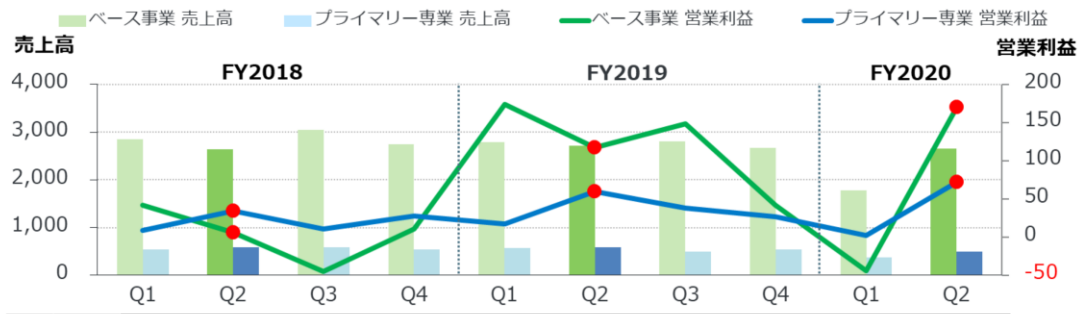




自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

米州 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



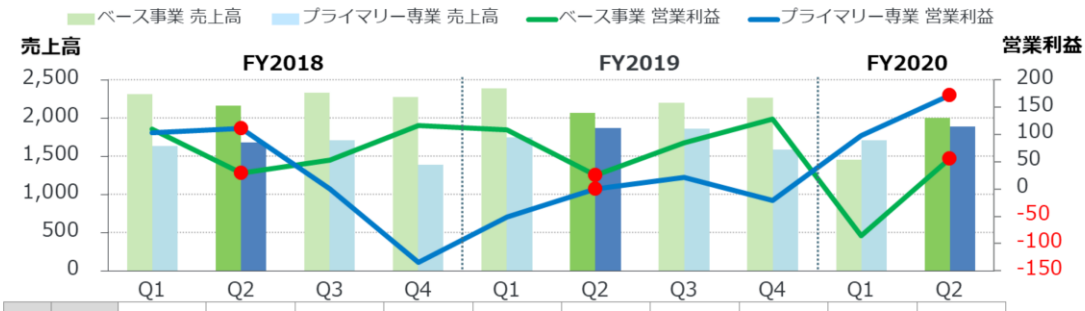
ベース	売上高	2,854	2,640	3,043	2,753	2,797	2,714	2,811	2,664	1,781	2,660
	前年比	+2.7%	-9.0%	-0.6%	-9.4%	-2.0%	+2.8%	-7.6%	-3.2%	-36.3%	-2.0%
	営業利益	42	6	-45	11	174	117	149	42	-44	170
	前年比	-49.7%	-94.9%	-	-	4倍	17倍	-	3倍	-	+45.6%
プライマリー	売上高	546	584	587	550	577	586	497	536	378	498
	前年比	-16.9%	-12.4%	-9.9%	-19.6%	+5.6%	+0.4%	-15.2%	-2.5%	-34.5%	-15.0%
	営業利益	9	34	11	28	17	60	38	27	2	72
	前年比	-92.1%	2倍	-	-68.0%	+86.3%	+76.8%	3倍	-1.1%	-85.4%	+19.8%

51

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）



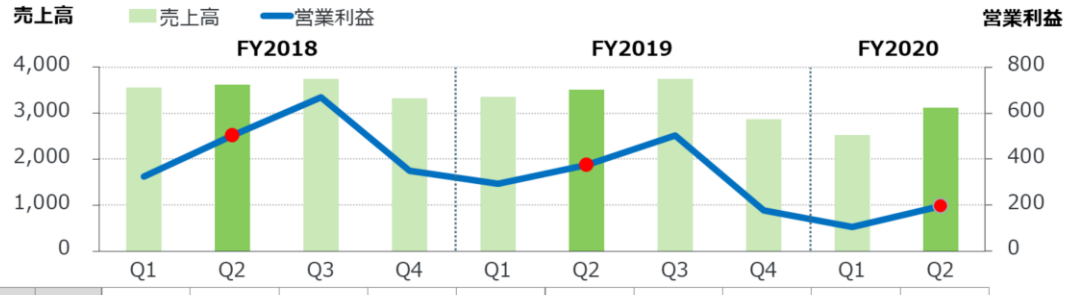
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
ベース	売上高	2,315	2,160	2,330	2,279	2,386	2,066	2,205	2,264	1,453	2,000
	前年比	+20.8%	+6.3%	+7.6%	+1.2%	+3.1%	-4.4%	-5.4%	-0.7%	-39.1%	-3.2%
	営業利益	110	29	53	116	109	26	85	129	-86	56
	前年比	2倍	-17.2%	+10.6%	+4.5%	-0.8%	-10.7%	+61.7%	+11.1%	-	2倍
プライマリー	売上高	1,633	1,680	1,714	1,388	1,751	1,867	1,862	1,591	1,711	1,891
	前年比	+8.6%	+12.5%	+8.1%	+1.0%	+7.2%	+11.1%	+8.6%	+14.6%	-2.3%	+1.3%
	営業利益	103	111	0	-135	-51	0	22	-21	98	172
	前年比	-	9倍	3倍	-	-	-99.7%	36倍	-	-	503倍

52

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）



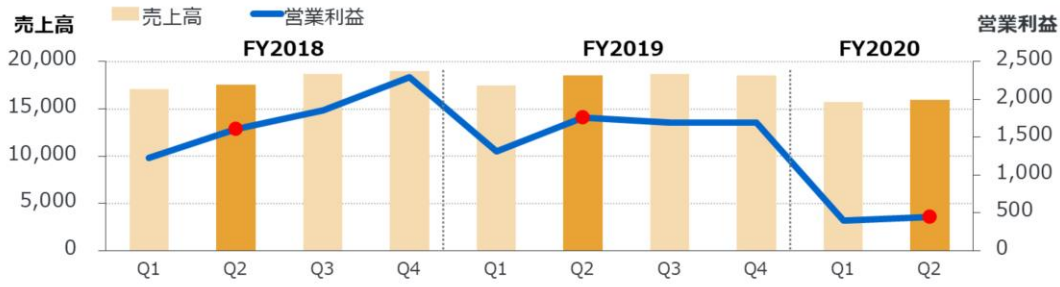
ベース		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
	売上高	3,560	3,620	3,743	3,326	3,355	3,504	3,740	2,865	2,520	3,117
	前年比	+10.3%	+5.8%	-0.4%	-2.3%	-5.8%	-3.2%	-0.1%	-13.9%	-24.9%	-11.1%
	営業利益	324	502	670	350	294	374	504	176	104	196
	前年比	+52.3%	-1.8%	+37.9%	+18.8%	-9.4%	-25.5%	-24.7%	-49.7%	-64.5%	-47.6%

53

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）

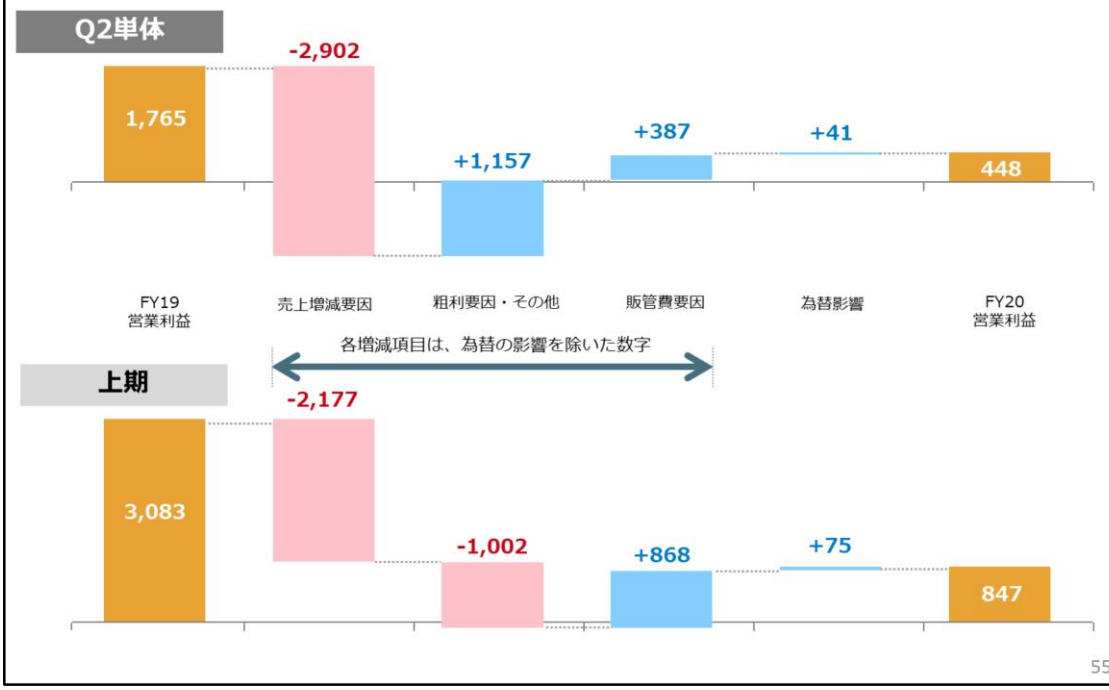


売上高	17,081	17,579	18,736	19,037	17,495	18,578	18,709	18,578	15,730	15,991
前年比	+2.7%	+0.9%	-0.9%	+8.7%	+2.4%	+5.7%	-0.1%	-2.4%	-10.1%	-13.9%
営業利益	1,224	1,606	1,860	2,291	1,318	1,765	1,698	1,697	399	448
前年比	+41.9%	+19.4%	+0.5%	+29.3%	+7.7%	+9.8%	-8.7%	-25.9%	-69.7%	-74.6%

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

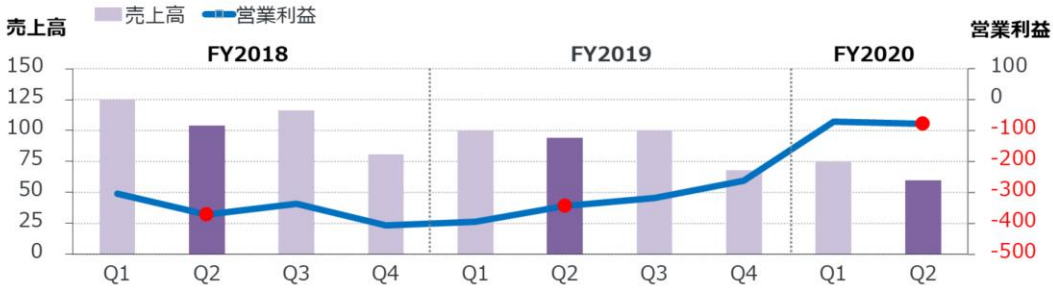
（単位：百万円）



IDP事業

売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



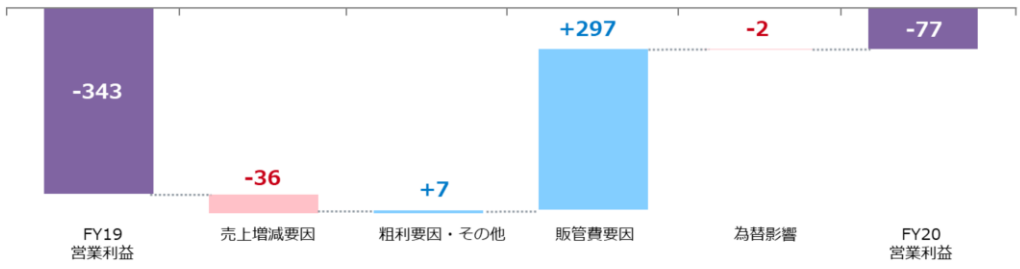
売上高	125	104	116	81	100	94	100	68	75	60
前年比	+53.2%	+34.0%	2倍	-18.9%	-20.0%	-10.0%	-13.8%	-15.5%	-24.6%	-35.9%
営業利益	-303	-372	-337	-407	-394	-343	-317	-261	-70	-77
前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

IDP事業

営業利益前年との比較

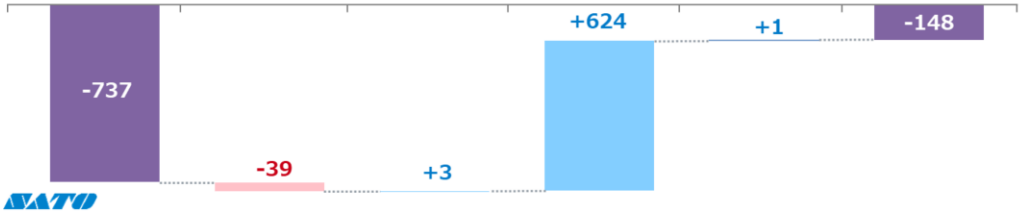
（単位：百万円）

Q2単体



上期

各増減項目は、為替の影響を除いた数字



用語集（1/4）

	サトー独自のコンセプト/取組	説明※
1	自動認識ソリューション事業	DCS & Labeling+Oneを展開。具体的には、お客さまの課題に基づいて自社で開発・製造したバーコードプリンタやラベル、自社で設計したソフトウェアやサービス、外部パートナーの技術や商品などを組み合わせて提供。本事業は海外と日本に区分され、海外はベース事業とプライマリー専業から構成される。
2	ベース事業	現場でバーコードなどの可変情報をタギングするビジネス。
3	プライマリー専業	商品ラベルなどの固定情報ラベルをタギングするビジネス。Achernar（アルゼンチン）、Prakolar（ブラジル）、Okil（ロシア）、X-Pack（ロシア）の4社からなる。
4	IDP事業	IDP（Inline Digital Printing)に関わる開発・製造・販売。旧「素材事業」。
5	コト売り	商品の単品売りではなくハードウエアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、ROIの提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念。
6	タギング	お客さまの現場で人やモノにIDや位置などの情報を物理的にひも付けし、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（情物一致）させ、デジタル化された情報を活用できるようにする作業。
7	DCS & Labeling+One（DCS: Data Collection Systems)	DCS & Labelingは、バーコードやRFIDなどの自動認識技術とプリンタやラベルなどの商品・サービスを活用して、さまざまな現場にある人やモノの情報（＝Data）を正確かつ効率的に収集（＝Collection）する仕組み（=Systems）と、情報を最適な形で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。
8	情物一致	現物と情報が一致すること。商品に価格等の情報を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。

※下線付き用語は別途説明項目あり

用語集（2/4）

	サトー独自のコンセプト/取組（続き）	説明
9	現場力	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。
10	三行提報	社員が現場でキャッチした、会社を良くするための情報やアイデアを三行（約127文字）にまとめて、毎日経営トップに直接提出するサトー独自の取組み。経営トップはいち早く社内外の環境変化を把握し、迅速な意思決定や必要な施策を講じ、社員は経営者と同じ目線で物事を考える「全員参画の経営」に寄与。また経営トップに直接提出することから、不正や不適切な行為などを防ぐモニタリングとしての役割も担っており、コーポレートガバナンスの面においても効果を発揮。 1976年から始まり、近年は海外拠点の導入も増えている。
11	AAP（Area Alliance Partner）施策	各県を細分化し、サトーがカバーしていない地域や業界で強いプレゼンスを持つ企業とパートナー契約を締結する活動。
	商品・サービス・技術	**説明**
1	メカトロ商品	プリンタやラベル自動貼付機器、スキャナ、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サポートなど、サプライ商品以外のすべて。粗利率はサプライ商品よりも高い。プリンタはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。
2	サプライ商品	可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなどの消耗品。粗利率はメカトロ商品よりも低いが、リピートビジネスのため販売管理費率は小さい。
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（商品シールなど）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、DataLase Holdings Limitedへ全株式を譲渡。
	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。

SATO

61

6. DL：「2020年9月、DataLase Holdings Limitedへ全株式を譲渡。」を追記

SATO
Powered On Site

【本資料ご利用にあたってのご注意事項】
・本資料に記載の内容は全て2020年11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