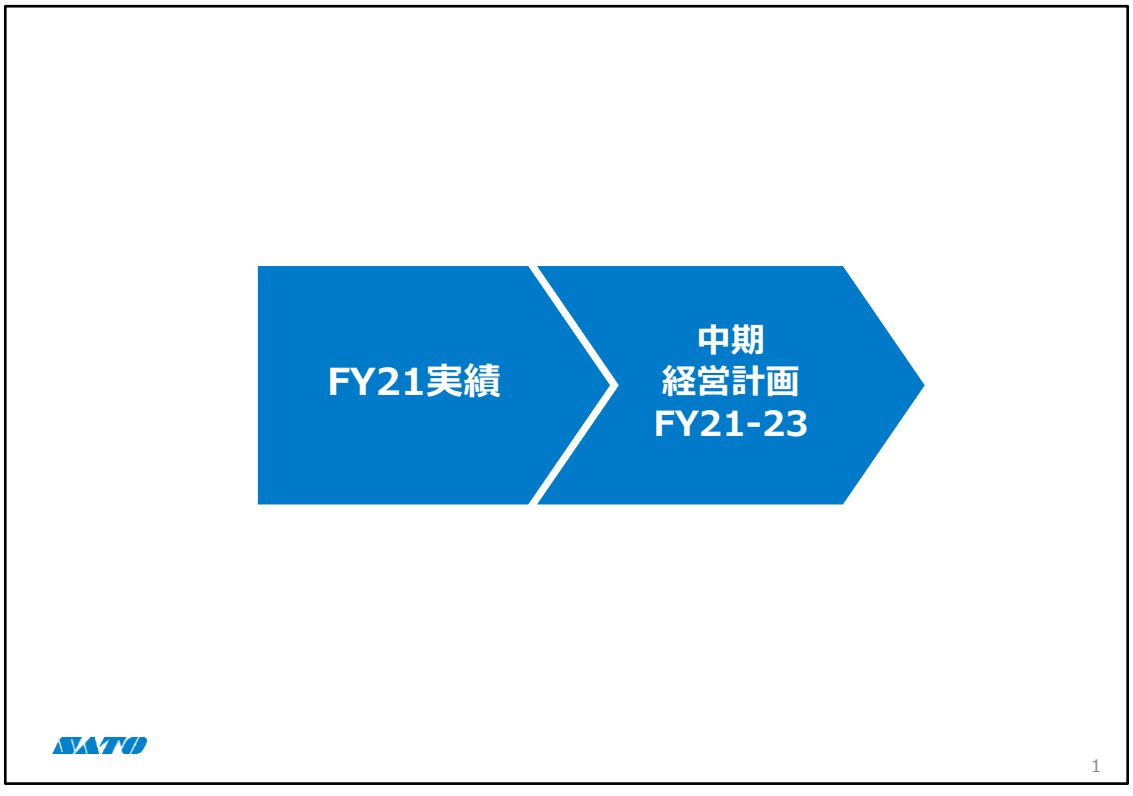
2022年 5月 10日（火）

サトーホールディングス株式会社

2022年3月期 決算説明資料

証券コード：6287



●2部構成で説明する

FY21実績

中期
経営計画
FY21-23

連結

決算ハイライト

【連結】
通期（4～3月）は前年比で増収・増益。**売上は計画を上回って過去最高で着地。営業利益もコスト増を吸収して計画を達成。**
Q4（1～3月）は前年同期比で同増収・減益

【自動認識ソリューション事業　海外】
通期・Q4ともに増収・増益。通期は売上・営業利益とも、計画を上回って過去最高で着地。

【自動認識ソリューション事業　日本】
通期は、主にマニュファクチャリングがけん引して増収、計画を上回って着地。一過性のコスト増や成長投資で減益、計画未達。
Q4は、売上は微増。コスト増等で減益

SATO

3

●決算ハイライトについて説明する
●2021年度を振り返ると、サプライチェーンの混乱などに起因したプリンタ部材の調達難やラベルの原材料価格の高騰、ロックダウンによるプリンタ工場の稼働率低下など、期初に想定していなかった事が複数発生した
●このような状況下でも、調達や製造、設計部門の供給努力により、旺盛な需要を確実に捉えることができた。販売面では、好調業界への注力や、価格転嫁活動が功を奏した
●以上により、連結の通期は、前年比で増収・増益のみならず、売上が計画を上回って過去最高で着地。営業利益も、主に増収効果でコスト増を吸収して、計画を達成した
●連結Q4単独では、売上は堅調だったものの、原材料コストの増加や、成長投資があり、前年同期比で増収・減益となった
●自動認識ソリューション事業の海外は、通期・Q4単独ともに好調で、増収･増益となった。通期では、売上・営業利益ともに、過去最高となった
●日本の通期は、マニュファクチャリングなどの重要市場が回復して、増収となった。一方、一過性のコスト増や成長投資により減益となった

連結　通期

事業セグメント別売上高及び営業利益

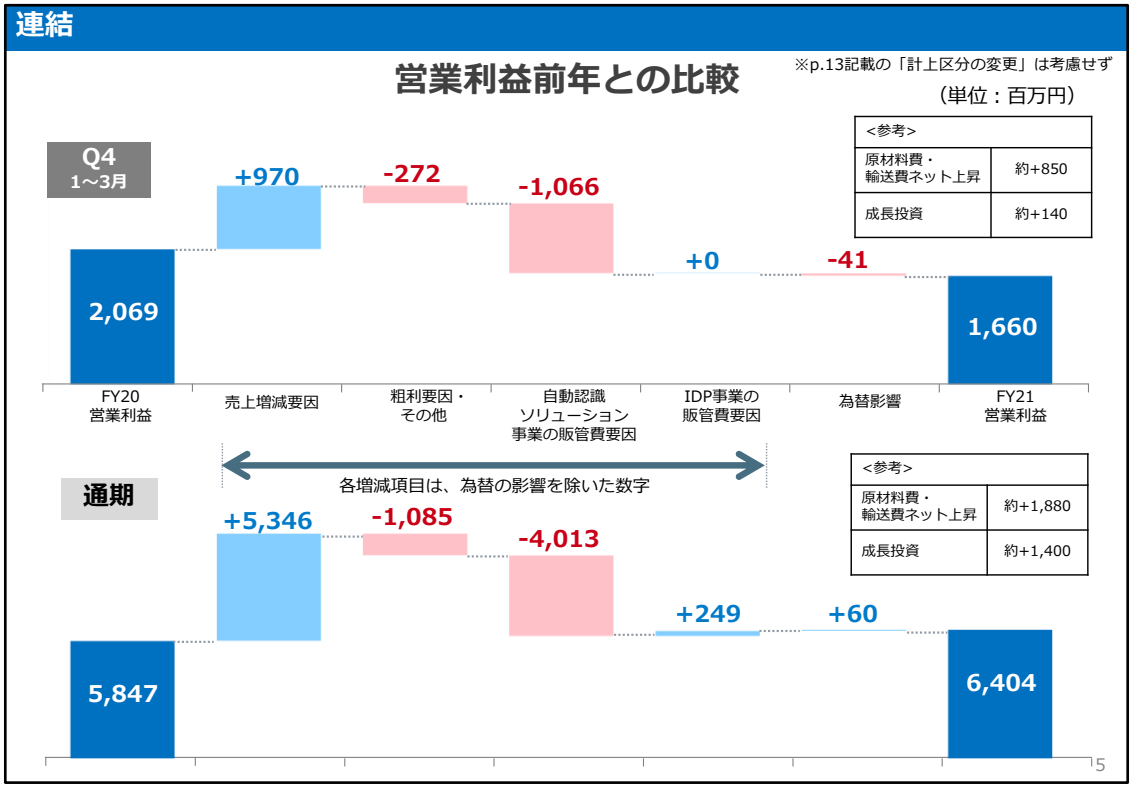
（単位：百万円）

		FY2021※2	FY2020	前年比	除く為替
は過去最高					
自動認識ソリューション事業	売上高	**124,783**	**108,916**	**+14.6%**	**+12.1%**
	営業利益	**6,350**	**5,906**	**+7.5%**	**+6.5%**
海外	売上高	52,496 (50,000)	40,349	+30.1%	+23.4%
	営業利益	3,978 (3,400)	2,684	+48.2%	+42.8%
日本	売上高	72,287 (72,000)	68,566	+5.4%	+5.4%
	営業利益	2,372 (2,900)	3,221	-26.4%	-23.7%
IDP事業※1	売上高	**0**	**136**	**-**	**-**
	営業利益	**0**	**-148**	**-**	**-**
連結（消去後）	売上高	**124,783** (122,000)	**109,052**	**+14.4%**	**+11.9%**
	営業利益	**6,404** (6,400)	**5,847**	**+9.5%**	**+8.5%**

※1　IDP事業：2020年9月、全株式をDataLase Holdings Ltd.へ譲渡
※2（）内は2021年11月10日時点計画

4

●前スライド「決算ハイライト」の通期に関する主な数字は、表の通りである
●赤枠で囲った数値は、過去最高を示す
●（）内数値は2021年11月時点の計画値である



●こちらは、連結の営業利益の前年との比較である
●詳細は、海外と日本のスライドで説明する
●原材料費や輸送費の上昇など一過性のコストや、成長投資といった費用を、スライド右側に<参考>として示している

連結　　通期

業績

（単位：百万円）

	FY2021	FY2020	増減	前年比
売 上 高	124,783	109,052	+15,731	+14.4%
営業利益	6,404	5,847	+556	+9.5%
営業利益率	5.1%	5.4%	-0.2pt	-
経常利益	6,057	5,521	+535	+9.7%
親会社株主に帰属する当期純利益 ※1	3,794	12,959	-9,165	-70.7%
実効税率 ※2	33.6%	9.6%	+24.0pt	-
EBITDA ※3	10,861	10,163	+697	+6.9%

FY21 通期 為替レート（期中平均）：112.39円/USD, 130.54円/EUR　（FY20 通期 同為替レート：106.10円/USD, 123.75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+459百万円、営業利益+17百万円（FY21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　親会社株主に属する四半期純利益、実効税率
　　FY2020は、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　　FY21：　4,220百万円　　FY20：　4,092百万円
　　・のれん償却　FY21：　　236百万円　　FY20：　　223百万円

6

●こちらは、通期の連結業績である
●当期純利益の前年比での大幅減は、2020年度Q3に旧本社ビル売却の特益を計上したことが主な要因である

自動認識ソリューション事業（海外）

総括

Q4 1～3月

旺盛な需要をコト売りやプリンタ供給体制強化で確実に捉え、全地域で増収。増収効果がコスト増を吸収し、価格転嫁も寄与して増益

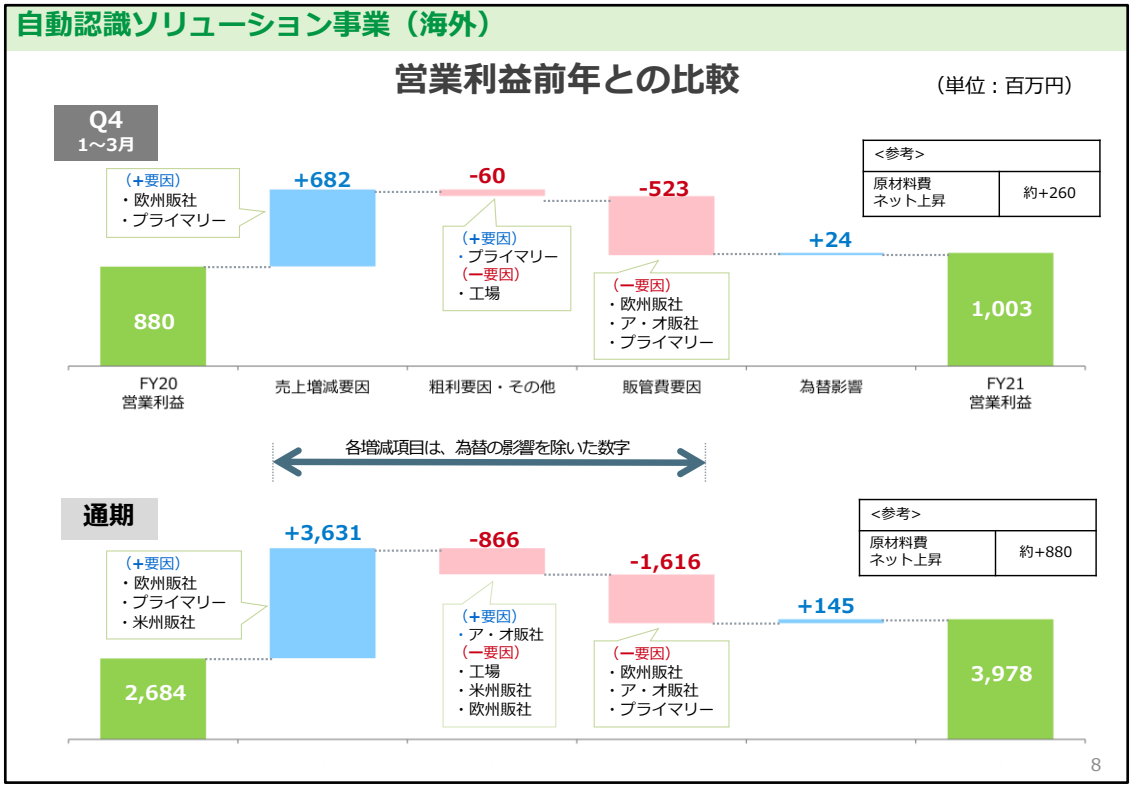
（単位：百万円）

	FY2021 Q4	FY2020 Q4	増減	増減 %	増減 除く為替
売上高	**13,423**	**11,290**	**+2,133**	**+18.9%**	**+14.0%**
粗利額	4,851	4,018	+832	+20.7%	-
粗利率（外売）	36.1%	35.6%	+0.5pt	-	-
営業利益	**1,003**	**880**	**+123**	**+14.0%**	**+11.2%**
営業利益率	7.5%	7.8%	-0.3pt	-	-

	FY2021	FY2020	増減	増減 %	増減 除く為替
売上高	**52,496**	**40,349**	**+12,146**	**+30.1%**	**+23.4%**
粗利額	18,140	14,435	+3,704	+25.7%	-
粗利率（外売）	34.6%	35.8%	-1.2pt	-	-
営業利益	**3,978**	**2,684**	**+1,293**	**+48.2%**	**+42.8%**
営業利益率	7.6%	6.7%	+0.9pt	-	-

7

●ここからは主にQ4単独の各状況を説明する
●海外事業のQ4単独は、旺盛な需要を売上につなげ、全地域で増収となった。プリンタ供給制約の解消が進んだことに加え、ラベルを中心に価格転嫁が進んだことも要因である
●プリンタ部材やラベルの原材料価格の高騰といったコスト増の影響はあったが、海外全体では増益を確保した



●こちらは、営業利益の前年との比較である
●Q4単独は、全地域で増収となった
●特に欧州の販社とプライマリーが好調だった。これら売上増に伴う販管費増をこなして増益となった

自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

米州

Q4 1～3月

ベース事業：活況な米国のリテール市場におけるプリンタ販売がけん引して増収。
増収効果がコスト増を吸収して増益
プライマリー専業：生活インフラ業界向けが堅調で増収・増益

（単位：百万円）

		FY2021 Q4	FY2020 Q4	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	3,456	3,140	+316	+10.1%	+0.7%
	営業利益	176	156	+20	+13.1%	+4.1%
プライマリー専業 ・Achernar社 ・Prakolar社	売上高	717	576	+141	+24.6%	+19.6%
	営業利益	102	93	+8	+9.2%	+13.8%
合計	売上高	4,174	3,716	+458	+12.3%	+3.6%
	営業利益	279	250	+29	+11.6%	+7.8%

		FY2021	FY2020	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	13,440	10,376	+3,063	+29.5%	+22.8%
	営業利益	655	514	+141	+27.5%	+21.9%
プライマリー専業 ・Achernar社 ・Prakolar社	売上高	2,586	2,024	+561	+27.7%	+31.8%
	営業利益	369	259	+110	+42.7%	+61.3%
合計	売上高	16,026	12,401	+3,625	+29.2%	+24.3%
	営業利益	1,025	773	+251	+32.6%	+35.1%

9

●ここからは、海外を地域別に説明する
●米州はQ4単独では、増収・増益となった
●ベース事業は、リテール市場へのプリンタ販売がけん引したことや、ラベルの価格転嫁が進展して増収・増益となった
●プライマリー専業は、好調な売上が継続し増収、価格転嫁が進展して増益となった

自動認識ソリューション事業（海外）地域別内訳

欧州

Q4 1～3月

ベース事業：食品スーパーや外食など好調業界に引き続き注力し、増収。
増収効果がコスト増を吸収して増益
プライマリー専業：ロシアのOkil社における食品・飲料など既存ビジネスの深耕により増収。
売上伸長効果などにより増益

（単位：百万円）

		FY2021 Q4	FY2020 Q4	増減	増減 %	増減 除く為替
ベース事業	売上高	2,749	1,996	+752	+37.7%	+33.6%
	営業利益	117	20	+96	5.7倍	5.6倍
プライマリー専業 ・Okil社 ・X-Pack社	売上高	2,499	1,737	+762	+43.8%	+50.6%
	営業利益	441	45	+396	9.7倍	9.7倍
合計	売上高	5,249	3,734	+1,514	+40.6%	+41.5%
	営業利益	559	66	+493	8.5倍	8.4倍

		FY2021	FY2020	増減	増減 %	増減 除く為替
ベース事業	売上高	10,674	7,588	+3,085	+40.7%	+32.1%
	営業利益	451	84	+367	5.3倍	5.1倍
プライマリー専業 ・Okil社 ・X-Pack社	売上高	9,701	7,314	+2,387	+32.6%	+29.0%
	営業利益	848	497	+351	+70.7%	+66.0%
合計	売上高	20,375	14,902	+5,472	+36.7%	+30.6%
	営業利益	1,300	581	+718	2.2倍	2.2倍

10

●欧州はQ4単独では、増収・増益となった
●ベース事業は、食品スーパーや外食業界向けが好調だった。プリンタ供給制約の解消が進んだことと、ラベルの価格転嫁が進展して、増収・増益となった
●プライマリー専業は、Okil社が既存の内需ビジネスを広げ、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

Q4 1～3月

ベース事業：一部販社が感染症再拡大による活動制限の影響を受けながらも、増収。主にプリンタ部材の一時的なコスト増で工場利益が減少し、減益

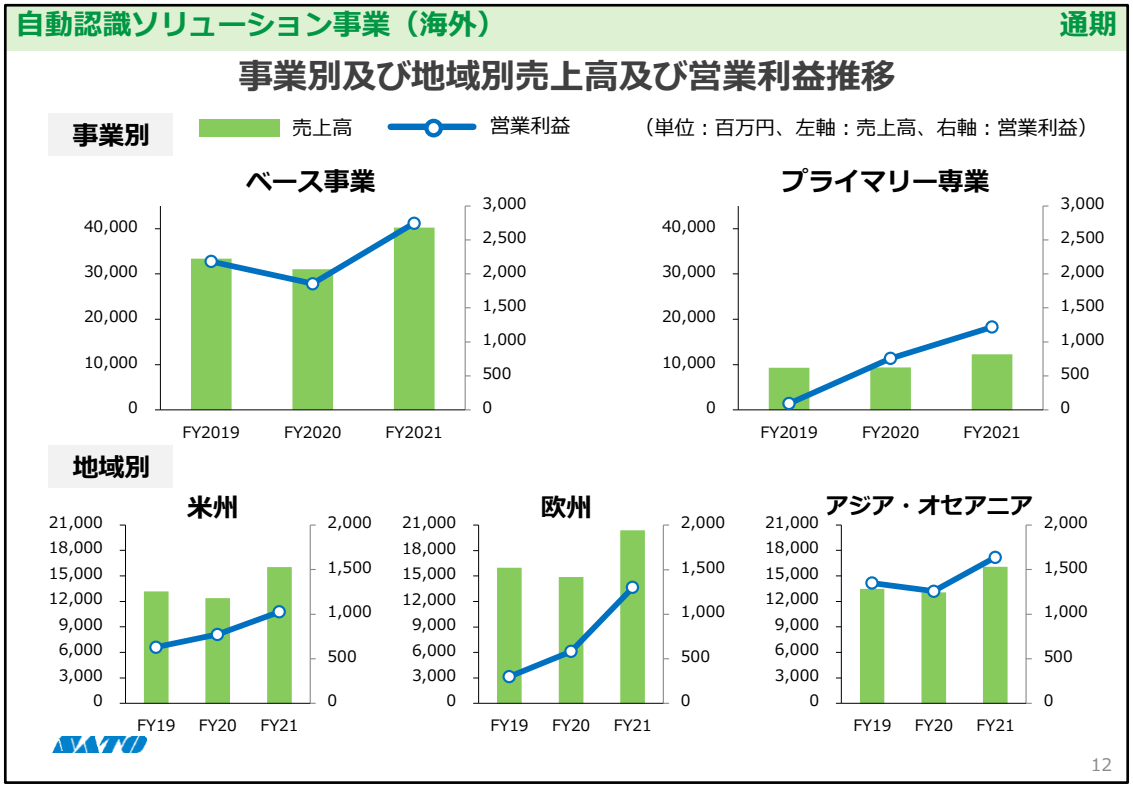
（単位：百万円）

		FY2021 Q4	FY2020 Q4	増減	増減 %	増減 除く為替
ベース事業	売上高	4,000	3,839	+161	+4.2%	-2.7%
	営業利益	208	556	-348	-62.6%	-64.7%

		FY2021	FY2020	増減	増減 %	増減 除く為替
ベース事業	売上高	16,094	13,045	+3,048	+23.4%	+14.3%
	営業利益	1,637	1,258	+379	+30.1%	+20.5%

11

●アジア・オセアニアでは、Q4単独で増収・減益となった
●感染症再拡大による活動制限から、中国など一部の販社に影響があったが増収となった。プリンタ部材の調達難に伴う価格高騰がマレーシアとベトナム工場の利益を圧迫し、減益となった



●こちらは、海外事業3年間のトレンドである
●諸コスト増の影響を受けつつも、事業別、地域別に売上、利益ともに伸長した

自動認識ソリューション事業（日本）

総括

Q4
1～3月

売上は微増。リテール等での前年同期の大口剥落を、マニュの回復やヘルスケアの大口案件でカバー。部材などの原価上昇、成長投資や輸送コスト上昇などで減益

（単位：百万円）

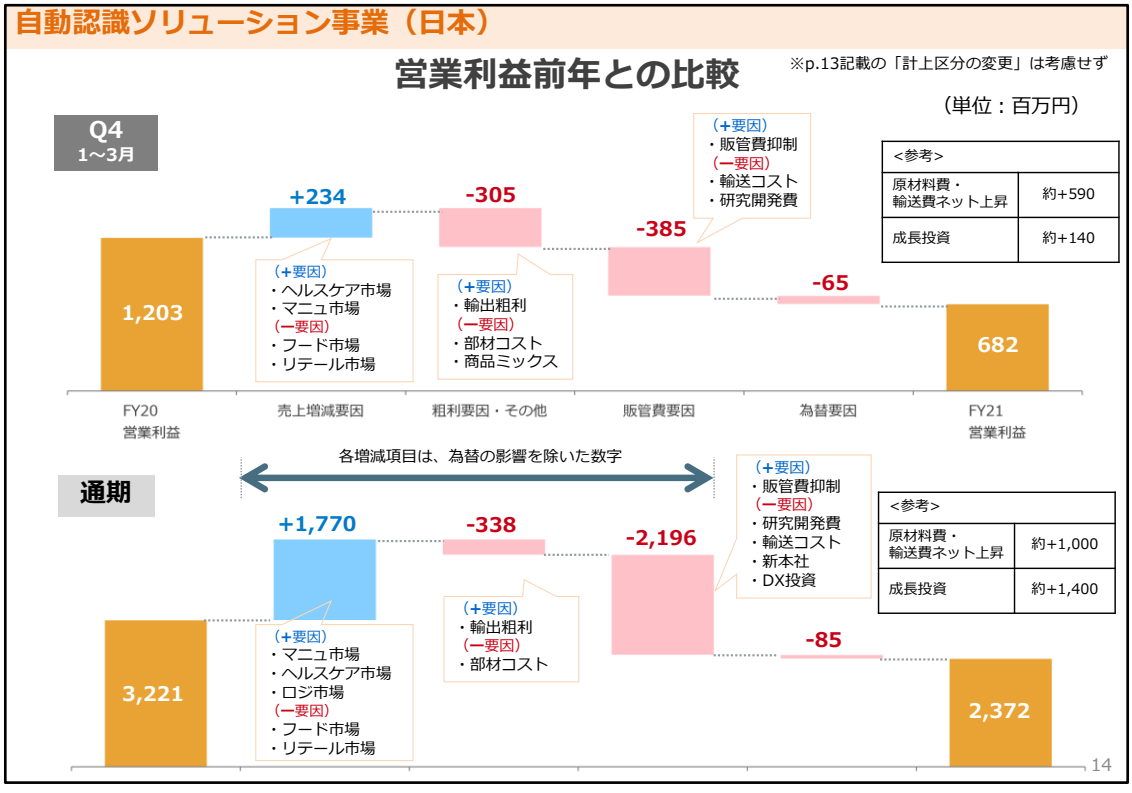
	FY2021 Q4	FY2020 Q4	増減	前年比
メカトロ売上高	8,567	8,443	+123	+1.5%
サプライ売上高	10,404	10,047	+356	+3.6%
外部売上高 計	**18,971**	**18,490**	**+480**	**+2.6%**
粗利額	8,712	9,019	-306	-3.4%
粗利率（外売）	45.9%	48.8%	-2.9pt	-
営業利益	**682**	**1,203**	**-521**	**-43.3%**
営業利益率	3.6%	6.5%	-2.9pt	-

	FY2021	FY2020	増減	前年比
メカトロ売上高	29,560	27,968	+1,592	+5.7%
サプライ売上高	42,726	40,598	+2,128	+5.2%
外部売上高 計	**72,287**	**68,566**	**+3,720**	**+5.4%**
粗利額	33,616	32,635	+980	+3.0%
粗利率（外売）	46.5%	47.6%	-1.1pt	-
営業利益	**2,372**	**3,221**	**-848**	**-26.4%**
営業利益率	3.3%	4.7%	-1.4pt	-

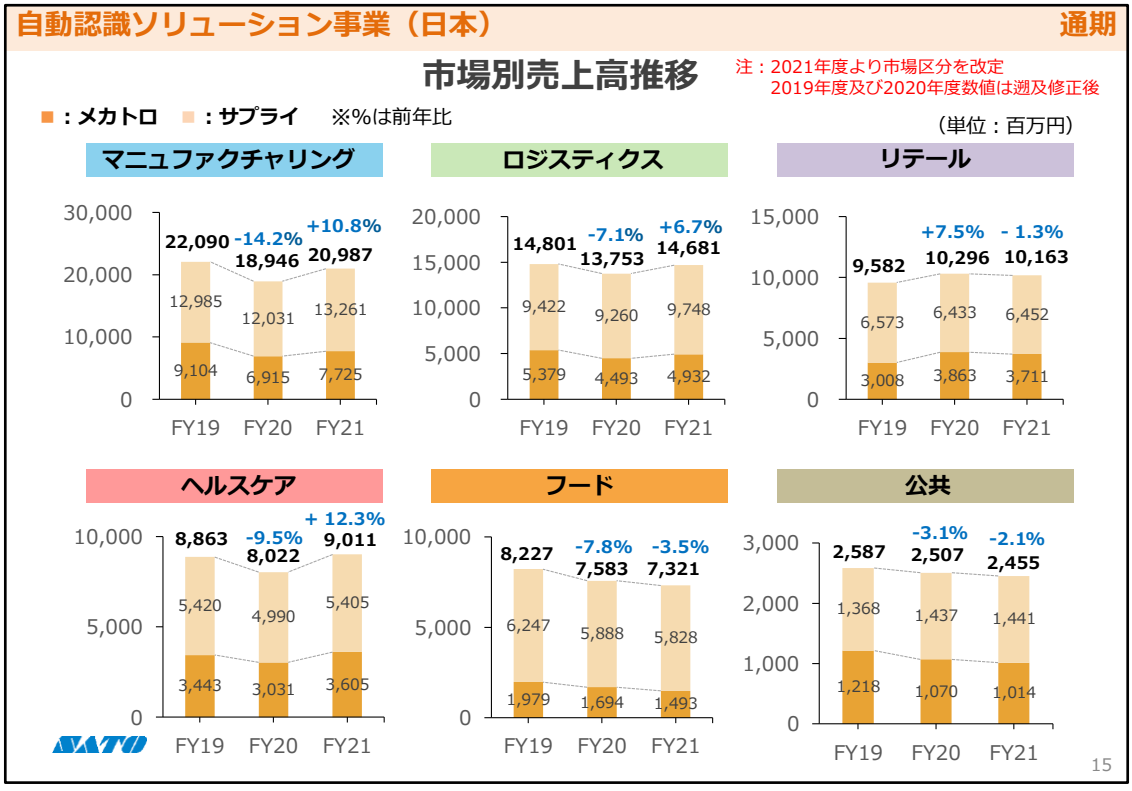
メカトロ：プリンタやラベル自動貼付機器、スキャナ、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サポートなど
サプライ：消耗品。可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなど
※ 粗利率低下の主因は、保守に関わる費用の販管費から原価への計上区分変更

13

●日本事業は、前年同期に大口案件のあったリテールの減少を、回復が続くマニュファクチャリングや、ヘルスケアの大口案件がカバーして、売上は微増となった
●収益性の高いマニュファクチャリングとヘルスケア市場の伸長が粗利面でポジティブに寄与したものの、プリンタ部材などの原価上昇や、商品ミックス悪化の影響、保守に関わる費用を販管費から原価へ計上区分を変更したことの影響が約200百万円あり、全体では粗利率は低下した
●販管費は、効率執行に努めたものの、研究開発費などの成長投資や、船便から空輸への変更による輸送コストの上昇があった
●以上より、営業利益は減益となった



●こちらは、営業利益の前年との比較である
●スライド下段の右側＜参考＞は、原材料費や輸送費、成長投資の前年比の増額である。主にこれらは一過性のものであり、総額では約2,400百万円の増加となった



●通期の国内市場別の売上高推移である
●全般に人手不足や物量増加への対応、DX化が旺盛で、これに対してRFIDや自動化などのソリューションとサプライ販売が好調に推移している
●前年比で伸長したのはマニュファクチャリング、ロジスティクス、ヘルスケアであり、特にマニュファクチャリングが大幅に伸びた

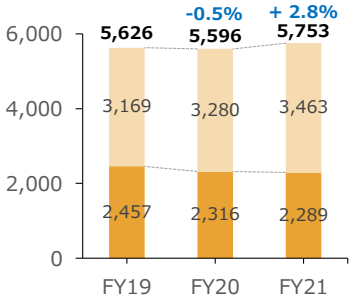
●マニュファクチャリング：ほぼ全ての業界で増収となった。一方、コロナ前の19年度比では、電子部品が増収、機械/電機はほぼ横ばいとなった。自動車や化学などそれ以外の業界は回復途上であり、今後の伸びしろと捉えている。粗利率の高いメカトロの回復に注力する
●ロジスティックス：人手不足や物量増加などに伴う需要を享受でき、前年度比で増収、19年度とほぼ同水準となった
●リテール：ロジスティックスと同様にEC化への対応など需要が強く、19年度比では増収も、好調だった前年度からは一服感が見られた
●ヘルスケア：大口案件もあり、前年度比12%増で大幅な増収、19年度の水準も超えた
●フード：外食が回復傾向にあるなど明るい兆しも見られるが、前年度比、19年度比ともに減収となった。売上の約8割を占める食品製造業の回復が遅れていることが要因である
●公共：大口案件に、より左右されやすい傾向があるが、事業環境は全般的に安定している

市場別売上高推移 (1/2)

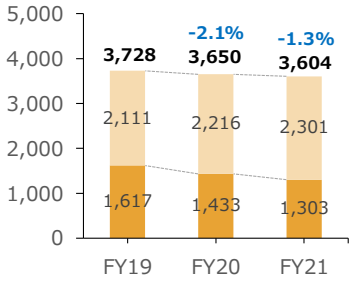
■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年同期比

（単位：百万円）

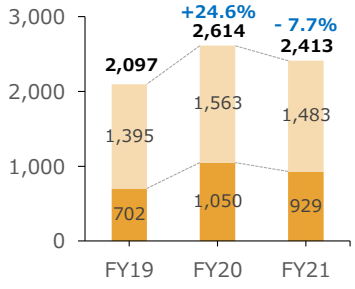
マニュファクチャリング



ロジスティクス



リテール



	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	半導体の需要増から、関連する化学業界や電子部品は好調。一方、自動車や鉄鋼業界は生産活動が停滞	ECの拡大や巣ごもり需要の継続に各業界が対応。自動化やDX化などへのニーズが引き続き増大	食品スーパーの需要拡大は一服も、DX化や効率化、EC化など必要な投資は継続。EC業界は引き続き活況
当社状況	サプライは好調業界がけん引して伸長。メカトロは、人手不足やDX化への対応ニーズでRFIDなどが好調も、販売の後ずれなどで微減	サプライは物量増がけん引して伸長。メカトロは入出荷管理などの用途で自動化やRFIDへの需要が好調も、卸業の回復が鈍く減少	サプライは、食品スーパーの巣ごもり需要の一服感などから減少。メカトロは人手不足対応などニーズは継続も、前年同期の大口案件の剥落により減少

16

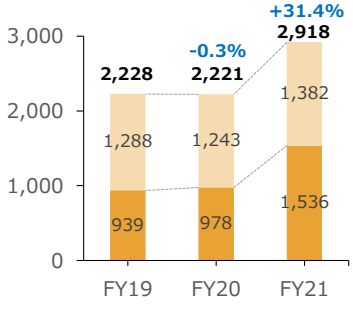
●こちらと次の2スライドは、Q4単独の国内市場別の売上推移である。各市場の動向は記載の通りである

市場別売上高推移　(2/2)

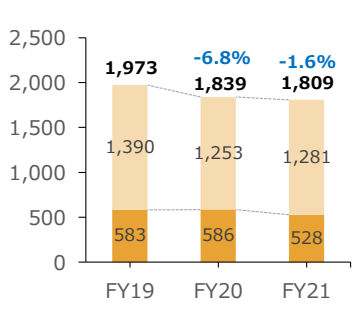
■：メカトロ　■：サプライ　※%は前年同期比

（単位：百万円）

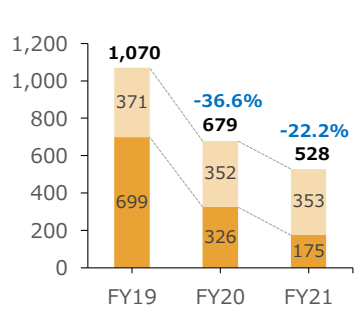
ヘルスケア



フード



公共



	ヘルスケア	フード	公共
事業環境	管理業務効率化や人手不足への対応など、全般に需要は底堅い。自動化などへの投資意欲が回復傾向	法令対応や品質管理意識向上、人手不足を背景に、トレーサビリティや業務効率化、自動化などの需要が継続	全般に外部環境は安定
当社状況	サプライ、メカトロともに、病院からの需要回復に加え、医療機器の大口案件によって大幅に伸長	サプライは主に食品製造の表示ラベルの需要継続などから微増。メカトロは外食が回復傾向にあるも、前年同期にあった製造業の大口案件の剥落により減少	サプライは堅調に推移して横ばい。メカトロは前年同期の大口案件の剥落により減少

連結

営業利益インパクト <総括>

期初想定外の諸コストが発生も、対応策を進めてインパクトを抑制

ネガティブインパクト	約3,000百万円
ポジティブインパクト	約1,970百万円
合計	約1,030百万円

価格転嫁の進捗状況

	海外	日本
プリンタ	新規案件について、価格転嫁を順次開始。効果発現まで遅行性あり。	海外と同様
ラベル	早期に実施開始。一部、価格転嫁の効果発現あり	Q4より順次実施。FY22期初からの平均10%の値上げ実施を発表

SATO

18

●こちらは、期初には想定のなかったコストと対応策による、連結の営業利益へのインパクトである
●コスト上昇に対して対応策の効果発現には遅行性があるが、今期は約3,000百万円のネガティブ影響を、対応策の実施により約1,000百万円まで抑制した
●スライド下部の表は、対応策の中心となる価格転嫁の進捗状況である。本取り組みは、日本・海外とも、全般的にお客さまの理解が進んでいる
●プリンタは、日本、海外ともにほぼ同様の状況で、新規案件に対して、価格転嫁を進めている
●ラベルについて、日本はQ4から価格転嫁活動を実施している。22年度は値上げ要求を見込んでおり、既に期初からの値上げを発表している
●海外は、サプライヤーからの値上げ要求に対して、順次価格に転嫁できている

連結

営業利益インパクト <内訳>

・粗利：各コストがQ3想定時より増加も、価格転嫁が一定程度進捗
・販管費：輸送コストが増加も効率執行を進め、ほぼ想定通りに着地

ネガティブ　ポジティブ（対応策）

		FY21 Q4累計	対Q3時想定
粗利	プリンタ 製造コストの上昇	約1,000百万円	想定より増
	ラベル 原材料価格の上昇	約1,200百万円	想定より増
	プリンタ 価格転嫁、コストダウン	約20百万円	想定より減
	ラベル 価格転嫁、コストダウン	約1,000百万円	想定より増
	・高付加価値ソリューション提供加速 ・プリンタ拡販	約350百万円	想定より増
販管費	プリンタ 輸送コストの上昇	約650百万円	想定より増
	戦略投資のスコープ拡大※	約150百万円	想定より減
	販管費の効率執行	約600百万円	想定より増

※ Q4より、算出前提を見直し

19

●こちらは、営業利益インパクトを粗利と販管費で分けたものである
●コスト上昇のネガティブインパクトを赤色、対策のポジティブインパクトを青色で示す
●各インパクトについて、左側にQ4累計額を、右側にQ3時の想定に対する実績との差異を表した

連結

2022年度　業績計画

（単位：百万円）

	FY2022 (計画)	FY2021 (実績)	増減	%
売 上 高	119,000	124,783	-5,783	-4.6%
営業利益	8,000	6,404	+1,595	+24.9%
営業利益率	6.7%	5.1%	+1.6pt	-
経常利益	7,800	6,057	+1,742	+28.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	3,400	3,794	-394	-10.4%
EBITDA※	12,500	10,861	+1,638	+15.1%

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

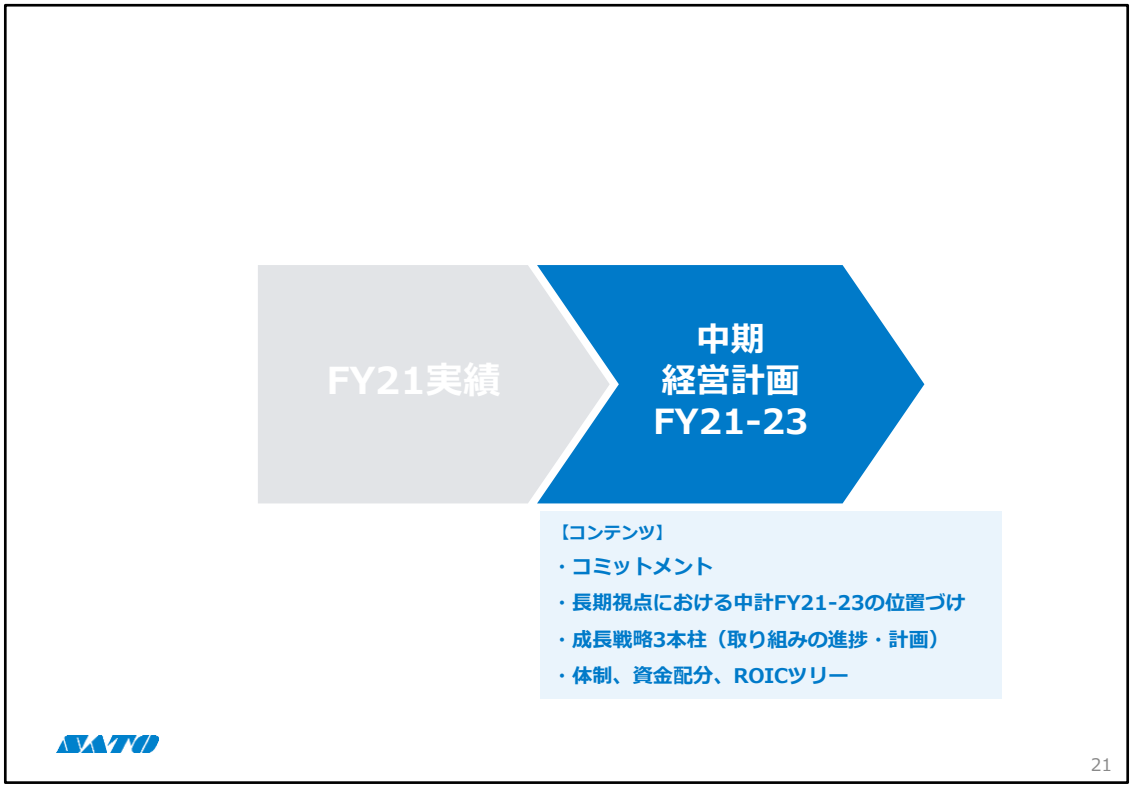
FY22 想定レート　：　120円/USD,　135円/EUR
FY21 通期為替レート (期中平均)：112.39円/USD,　130.54円/EUR

SATO

20

●こちらは、2022年度の業績計画である
●売上高は前年比-4.6%、営業利益は同+24.9%を計画している
●計画に、ロシアにおける事業は含んでいない。刻一刻とウクライナ情勢が緊迫感を増していく中で、先行きの不透明感が非常に強い状況であることからの判断である
●ロシアにおける事業は、国際社会が協調して同国に対する制裁措置を取る中で、状況を引き続き注視し、あらゆる選択肢を排除せず、今後の対応について引き続き検討する
●当期純利益は、同-10.4%を計画している。これは、2020年11月10日にリリースした、イギリス子会社における年金制度のバイアウトの実行に伴う、特別損失の計上を見込んでいるためである

https://www.sato.co.jp/news/20201110_01.pdf



●ここからは、中期経営計画の21年度進捗や外部環境の変化を受けた変更点などを中心に説明する
●コンテンツは、スライドに示す通りである

中期経営計画FY21-23におけるコミットメント

戦略成果の実現と長期成長への投資

【戦略成果の実現】

- **コト売りの浸透で、現業DCS & Labeling*の成長を実現**

【長期成長への投資】

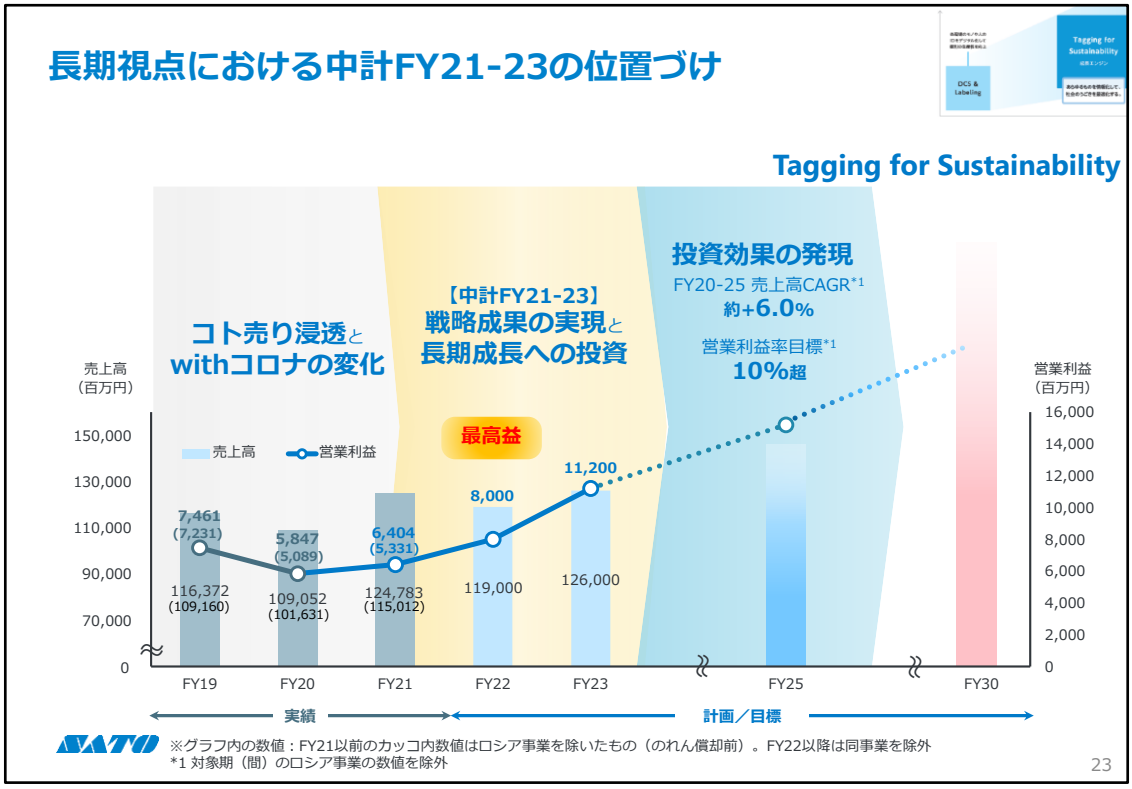
- **DCS & Labelingおよび Tagging for Sustainabilityへの投資**
- **経営基盤の強化への投資（DX投資 等）**



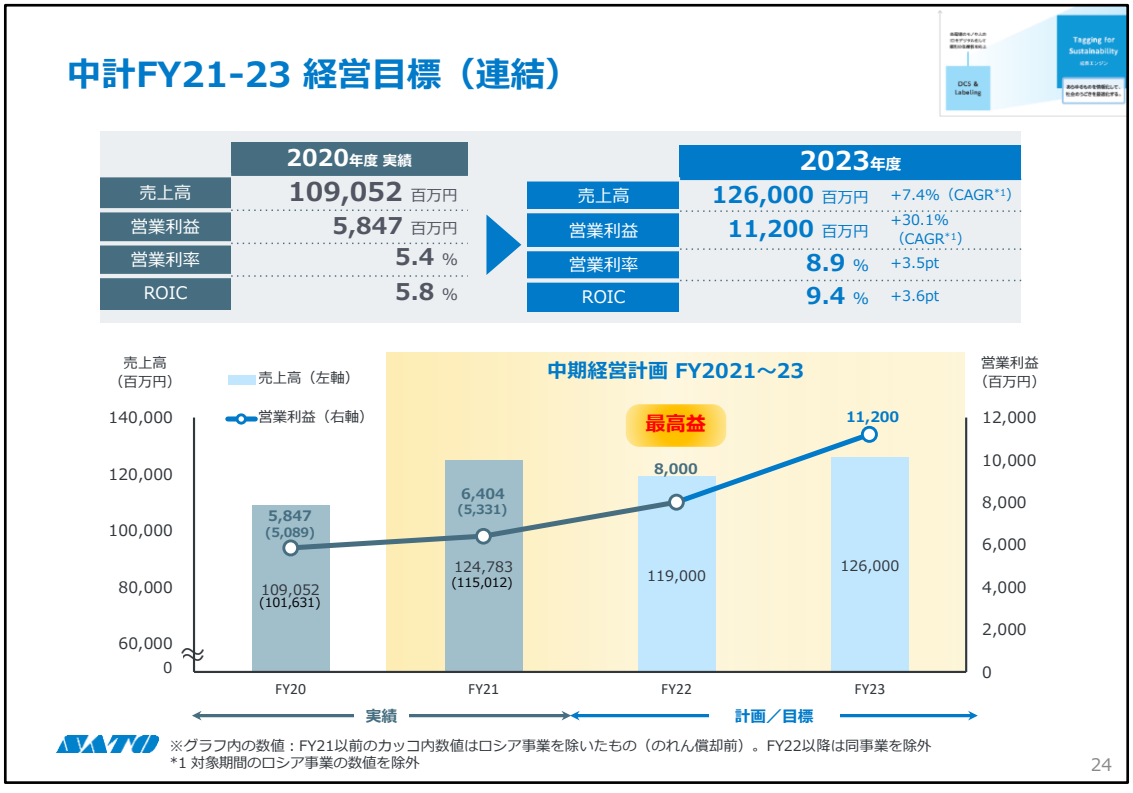
*DCS&L: Data Collection Systems & Labeling

●21～23年度中計（以下、本中計）におけるコミットメントである。昨年度発表した「戦略成果の実現と長期成長への投資」を進める

●戦略成果の実現：各業界の製造・配送・販売の各現場で、バーコードやRFIDを活用した省力・省資源化の需要が、まだまだ旺盛であることから、国内外で「コト売り」を進め、現状のDCS＆Labelingで成長を実現する
●長期成長への投資：現業による成長のみならず、長期成長も見据えて、Tagging for Sustainabilityに関する投資や、経営基盤強化への投資も進める
●DCS &Labeling及びTagging for Sustainability（以下、T4S）は、当社のビジネスモデルであり、その内容については巻末の用語集に説明を記載している



●このスライドは、長期視点での本中計の位置づけを示している
●本中計は、コト売り浸透によるDCS & Labeling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%を超える水準をめざす
●グラフ内、21年度以前の（）内の数値はロシア事業を除いたもので、営業利益はのれん償却前。22年度以降の数字は、売上も営業利益も同事業を除外する
●以降の海外事業のスライドも、すべて本ルールで記載する



●本中計では、23年度に売上高126,000百万円、営業利益11,200百万円、営業利益率8.9%、ROIC9.4%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年度は過去最高益の8,000百万円をめざす

<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

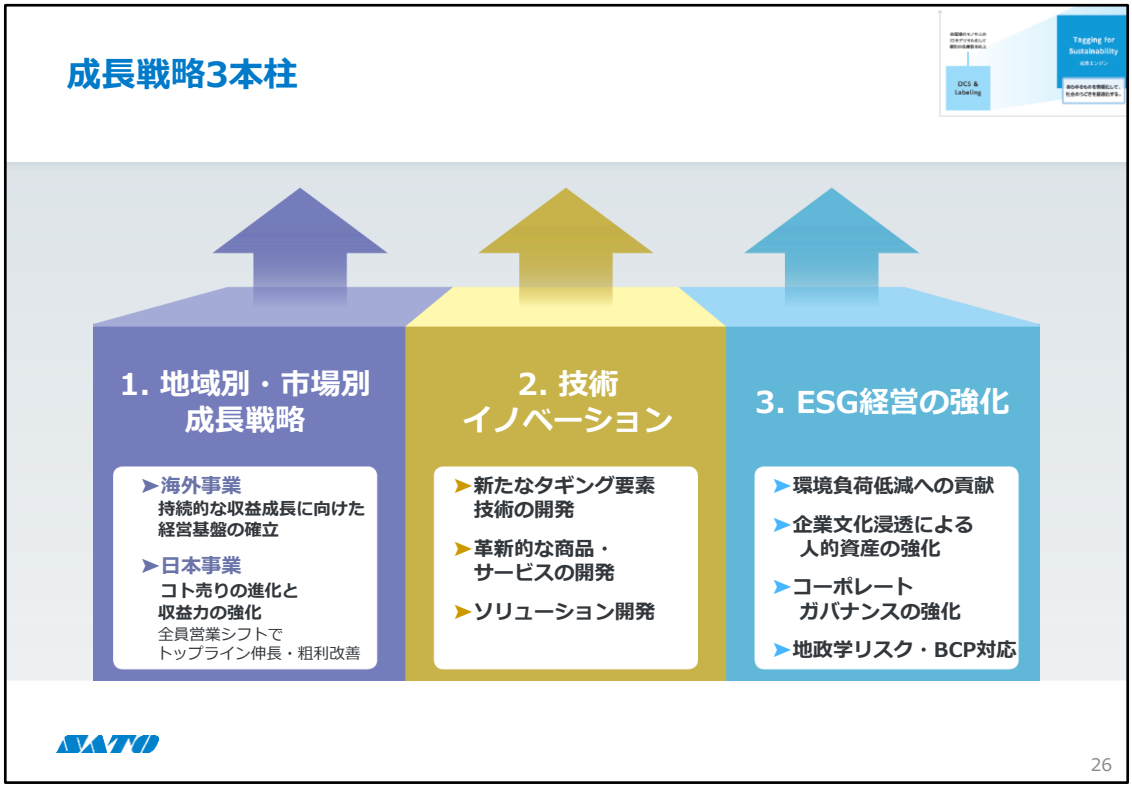
（単位：百万円）

	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY20-23 CAGR*1
	(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 (35,436)	40,349 (32,929)	52,496 (42,725)	44,000	47,000	+12.6%
営業利益	2,277 (2,047)	2,684 (1,926)	3,978 (2,906)	3,200	3,900	+26.5%
営業利益率	5.3% (5.8%)	6.7% (5.8%)	7.6% (6.8%)	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	72,287	75,000	79,000	+4.8%
営業利益	6,479	3,221	2,372	4,800	7,300	+31.3%
営業利益率	8.8%	4.7%	3.3%	6.4%	9.2%	
連結						
売上高	116,372 (109,160)	109,052 (101,631)	124,783 (115,012)	119,000	126,000	+7.4%
営業利益	7,461 (7,231)	5,847 (5,089)	6,404 (5,331)	8,000	11,200	+30.1%
営業利益率	6.4% (6.6%)	5.4% (5.0%)	5.1% (4.6%)	6.7%	8.9%	

※表内の数値： FY21以前のカッコ内数値はロシア事業を除いたもの（のれん償却前）。FY22以降は同事業を除外
*1 対象期間のロシア事業の数値を除外

25

●こちらは、19~23年度の事業セグメント別の業績計画・目標である



●ここからは、これまで示した数字をどのように達成していくか、成長戦略の説明をする
●本中計では、成長戦略3本柱に取り組んでおり、21年度期初の設定時から、枠組みの変更はない

●各戦略の中では、変更点がある
●地域別・市場別成長戦略：海外事業の戦略を、持続的な収益成長に向けた経営基盤の確立とした。旺盛な需要を捉える取り組みとともに、安定的に収益を生み出す基盤構築にも着手する
●技術イノベーション：T4Sに向けて潜在需要を捉え、アライアンスを念頭においた先行ソリューションの企画開発に取り組む
●ESG経営の強化：地政学リスク・BCP対応を、取り組みに加える

成長戦略3本柱

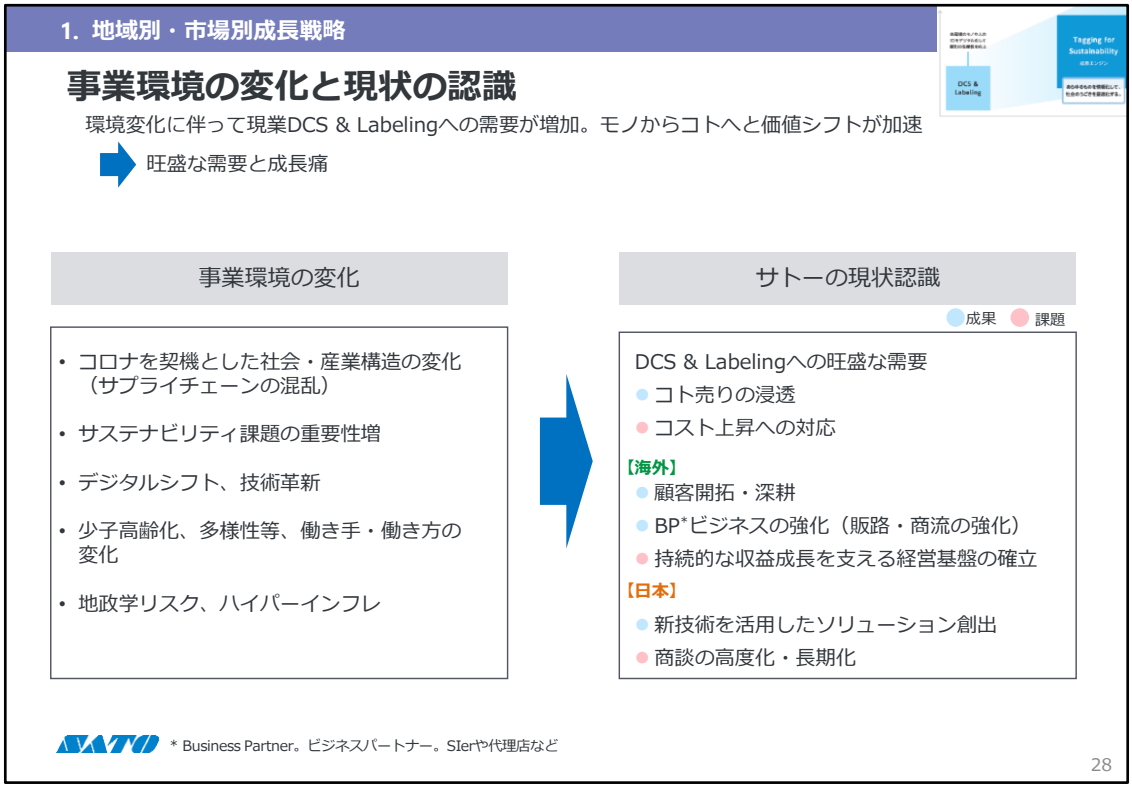


1. 地域別・市場別成長戦略
2. 技術イノベーション
3. ESG経営の強化

SATO

27

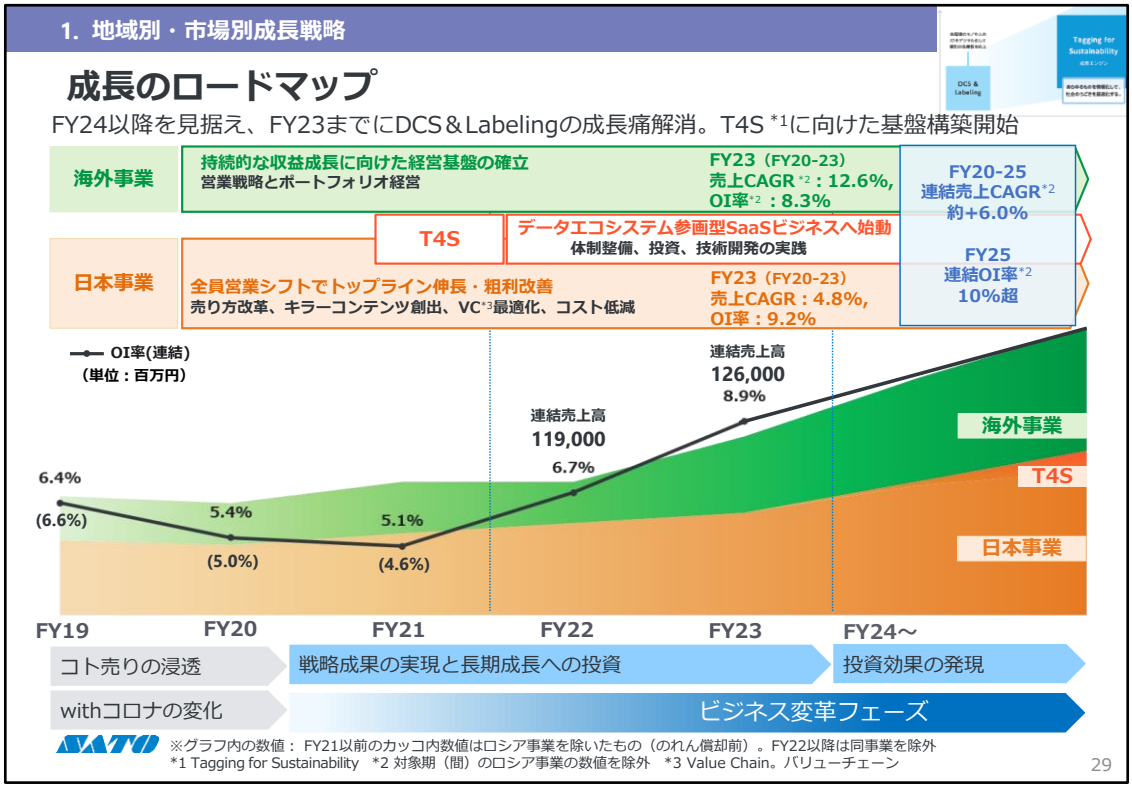
●1本目の柱「地域別・市場別成長戦略」を説明する



●こちらは、サトーの事業環境の変化と現状認識である

●環境変化に伴い、現業のDCS & Labelingへの需要が増加している。そして、先進国を中心にモノからコトへと価値シフトが加速している。社内では、旺盛な需要を享受できる一方で、その対応に伴う成長痛がある
●事業環境の変化は、コロナを契機とした社会・産業構造の変化があり、昨今のサプライチェーンの混乱も含まれている
●その他、デジタルシフトや技術革新、従前からの人口問題の深刻化や、地政学リスクの顕在化もあげられる
●これらを受け、現状認識をスライド右に記載する。青い丸が「成果」、赤い丸が「課題」である
●需要が旺盛で事業環境は引き続き良好であり、それをコト売りでうまく捉えられていると認識している。並行して、コスト上昇への対応に、引き続き注力する
●事業別にみると、海外事業はコト売りによる顧客の開拓や深耕が進むとともに、ビジネスパートナー経由の販売も順調に増え、販路や商流の強化などの成果が出ている。一方で、持続的な収益を生み出す経営基盤の確立を急ぐ必要があると考えている
●日本事業は、バーコード以外にもRFIDや位置測位など、新たな技術を活用したソリューションの創出が進んだ。一方でこれは、商談の高度化・長期化を招いている

●次のスライドより、これら課題への対応と成長の方向性について説明する



●こちらは、成長のロードマップである

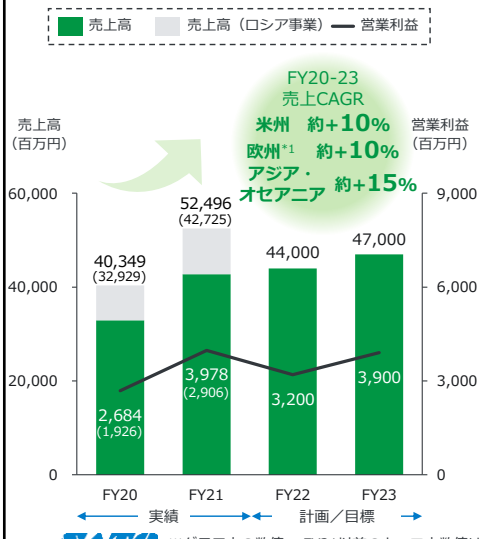
●長期を見据えて、本中計期間中の23年度までに現業のDCS & Labelingの成長痛の解消と、T4Sに向けた基盤構築を開始する

●海外事業は、持続的な収益成長に向けた経営基盤を確立する。具体的にはポートフォリオ経営を進め、営業戦略をより効果の高いものにする
●日本事業は、全員営業シフトでトップライン伸長・粗利改善に取り組む。具体的には、従前より説明している４つの取り組みである、売り方改革、キラーコンテンツ創出、VC最適化、コスト低減を進める
●T4Sは、体制整備や投資などを着実に進める
●グラフは、長期を見据えた売上高と営業利益の成長イメージである。長期には海外事業の売上高構成比率を高める。T4Sのビジネスは日本事業から先行して実績を積んでいく

海外事業 目標と戦略方針

持続的な収益成長に向けた経営基盤の確立

営業戦略とポートフォリオ経営



戦略方針

従来	営業拡大施策を通じた営業戦略で、各海外子会社が自走できる体制を構築
今後	各海外子会社の各国、サトーにおけるありたい姿や存在価値を追求。 ポートフォリオの観点で各子会社の経営実態とめざすべき事業形態とのギャップを検証し、持続可能な収益成長に資する経営基盤の確立に向けて経営資源を配分。

※グラフ内の数値： FY21以前のカッコ内数値はロシア事業を除いたもの（のれん償却前）。FY22以降は同事業を除外
*1 対象期間のロシア事業の数値を除外

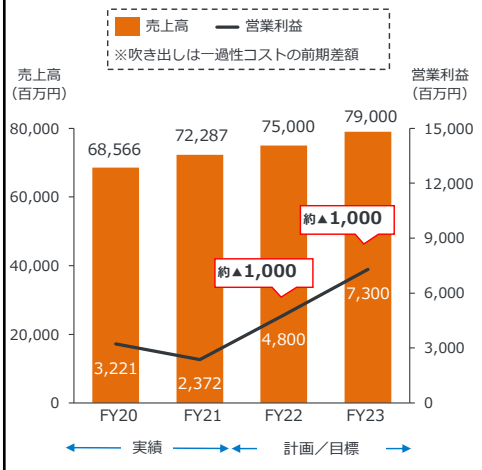
30

●こちらは、海外事業の目標と戦略方針である。グラフ内の数字は、注記の通りである
●地域別の売上目標は、特にアジアで高い伸びを見込んでいる
●海外は、これまで取り組んできたコト売りの浸透を軸とする営業戦略が、一定の成果を収めている。今後は、安定的に収益を伸ばせる経営基盤の確立を進める
●具体的には、ポートフォリオの観点で各子会社の経営実態とめざすべき事業形態とのギャップを検証し、経営資源を配分する

日本事業 目標とテーマ、アクション

全員営業シフトでトップライン伸長・粗利改善。戦略DX投資による加速

売り方改革、キラーコンテンツ創出、VC最適化、コスト低減



	貢献テーマ	アクション
売上	・売り方改革 ・キラーコンテンツ創出	・顧客ターゲティング強化（選択と集中） ・市場別ソリューション、ソリューションPKG*1化（共通解化） ・プリンタの共通PF*2化 ・ブランディング/マーケティング強化
営業利益	・VC最適化	・リソースシフト（全員営業） ・VC上のプロセスや仕組み最適化
粗利	・コスト低減	・モノづくり技術強化 ・調達力強化 ・適正価格での販売（価格転嫁） ・保守契約などの受注率向上

ITインフラ強化

働き方改革

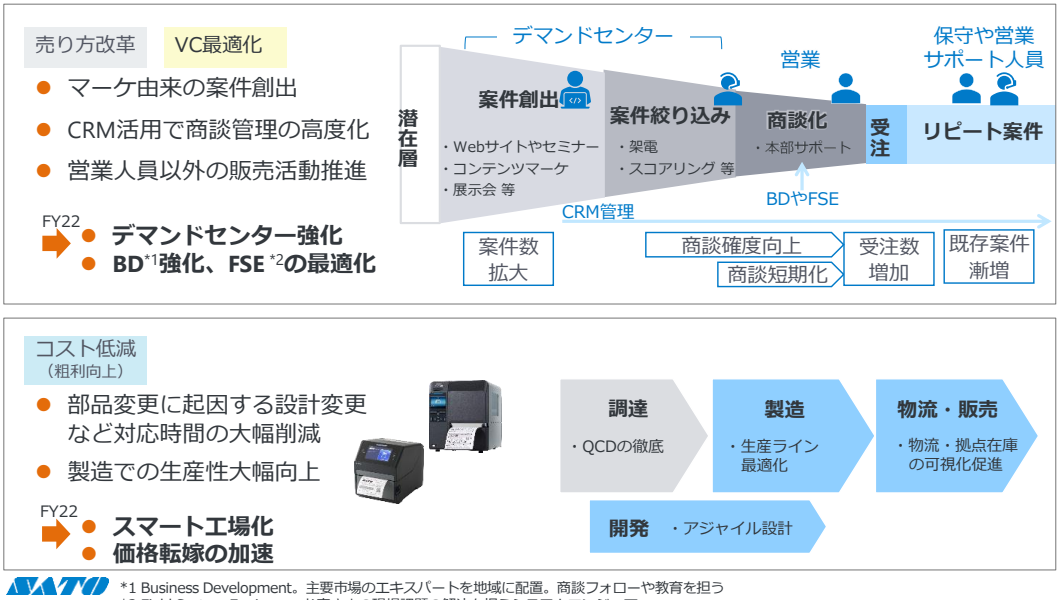
*1 Package。パッケージ　*2 Platform。プラットフォーム

●こちらは、日本事業の目標とテーマ、アクションである

●左のグラフに目標を示す。以下を前提としている
●全ての市場で需要は旺盛であり、特にマニュファクチャリング、ヘルスケア、ロジスティクス市場が売上伸長をけん引する
●粗利率の高いメカトロの販売をより伸長させ、商品ミックスを改善する
●その他、吹き出しにあるコストの減額も見込んでいる
●22年度は、21年度に対して、約1,000百万円の減額を見込んでいる。その内訳は、主に価格転嫁の進展による粗利要因と、輸送費や社内ITインフラ投資の一服による販管費要因である
●23年度は、22年度に対して、約1,000百万円の減額を見込んでいる。その内訳は、プリンタの共通プラットフォームの完成による研究開発費の減額や、さらなる販管費改善によるものである
●本中計期間では、生産性を高めて一人当たりの売上・営業利益を高める

●この目標を達成するための取り組みを、右側に示している
●売上、営業利益、粗利の向上への貢献テーマは記載の通りである
●売上：顧客のターゲティングを更に強化する。各業界のリーディングカンパニーの攻略に向けて、CRMデータの活用やマーケティング強化と合わせて、キラーコンテンツとなる市場別ソリューション開発にもより一層取り組む。
プリンタのキラーコンテンツ創出のための共通プラットフォーム化を加速する。これについては、後ほど説明する
●営業利益：全員営業体制をめざしたリソースシフトを進めていく
●粗利：従来以上の原価低減に加え、価格転嫁や保守契約率を向上させていく

日本事業 FY21進捗とFY22に向けて



*1 Business Development。主要市場のエキスパートを地域に配置。商談フォローや教育を担う
*2 Field System Engineer。お客さまの現場課題の解決を担うシステムエンジニア

32

●こちらは、前スライドの貢献テーマに沿った21年度の取り組み進捗と、22年度の取り組みである

●上段は、売り方改革とVC最適化についての説明である。20年度期末に発表したものがベースである
●営業担当以外の人員が、いかに案件を創出して受注につなげるか、そして営業は難易度の高いソリューション商談にいかに集中して、受注数を伸ばすかを表している
●21年度は、マーケティング由来の案件創出数の増加や、CRM活用による商談管理の高度化が進んだ。一方で、受注確度の向上が課題として残った。これを受けて22年度は、デマンドセンターの強化に取り組む。特にスコアリングやグレーディング手法を用いた、案件絞り込みの手法を高度化し、より受注確度の高い商談を創出する
●これらの商談をよりスピーディに受注に結び付けるために、21年度からスタートして効果が出ている主要市場のエキスパート（BD）によるサポートを広域へ展開する。商談フォローに加えて人財育成も取り組む。また、支店所属のシステムエンジニアであるフィールドSEを、案件ベースで地域を超えてアサインし、商談のボトルネックの解消を進める

●下段は、プリンタ開発・製造におけるコスト低減の取り組みである
●21年度は、サプライチェーンの混乱に対応する中で、柔軟な調達や設計変更などの仕組みが構築できた。またこれにより、開発や製造における生産性が大幅に向上した
●22年度は、この取り組みに加えて、工場のスマート化を進めるとともに、23年度にはプリンタ共通プラットフォームの効果を収益につなげる

成長戦略3本柱

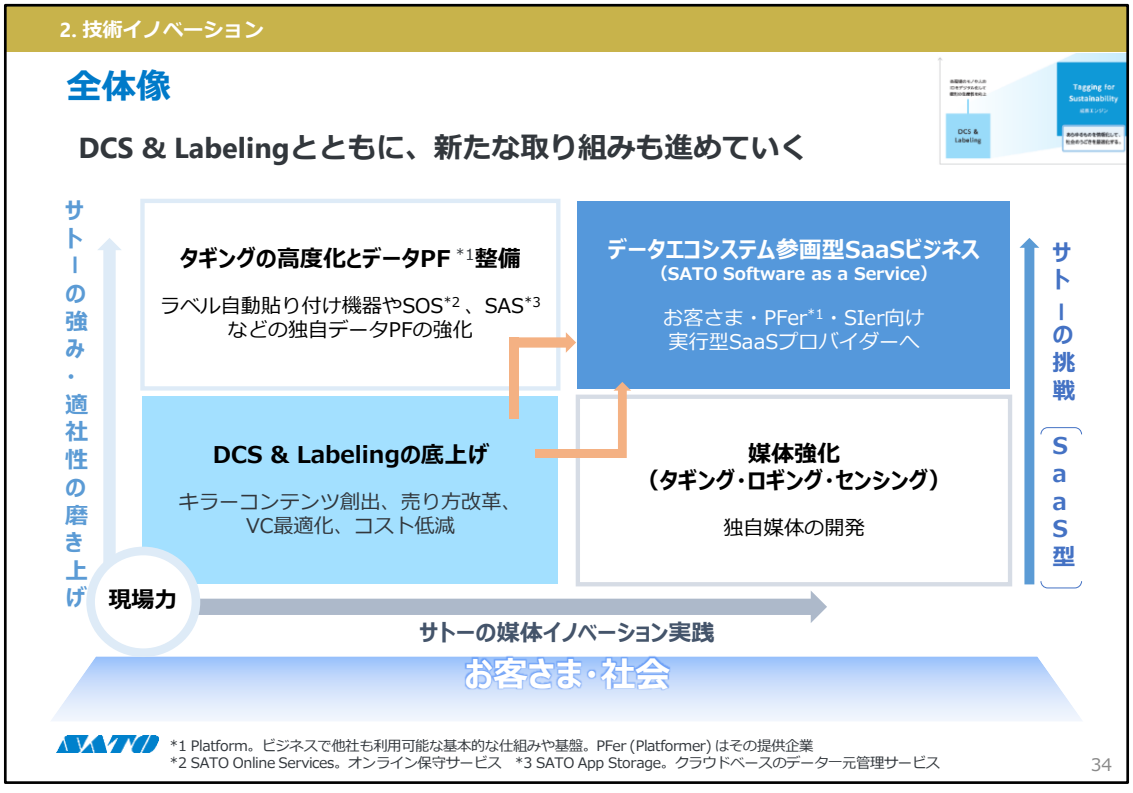


1. 地域別・市場別成長戦略
2. 技術イノベーション
3. ESG経営の強化

SATO

33

●2本目の柱「技術イノベーション」を説明する

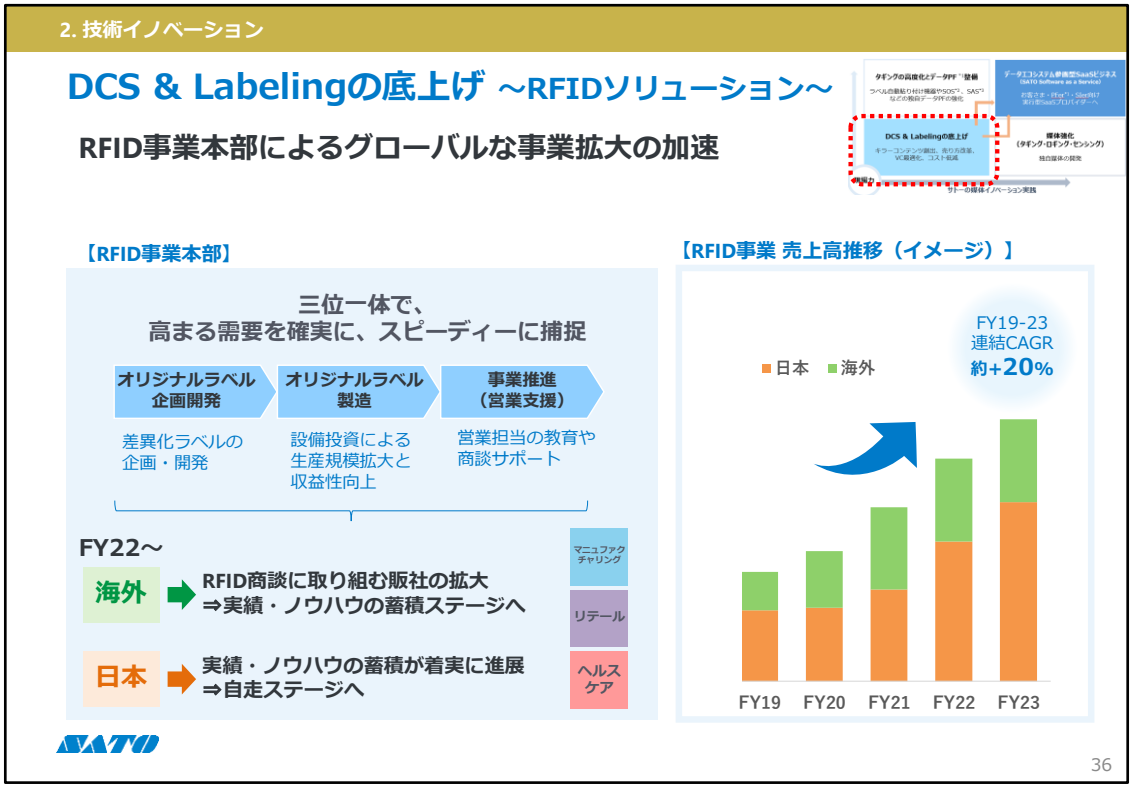


●こちらは、全体像である
●スライド左下、一丁目一番地の、DCS & Labelingの底上げを起点に取り組み、縦軸では強みを活かしてタギングの高度化とデータプラットフォームに取り組む
●横軸は、サトーにとってのイノベーションとなるが、ラベル以外の新たな媒体の企画・開発に取り組む
●そして右上の、モノの情報をデータ化、収集し、利活用して見える化することで社会や業界のサプライチェーンの最適化に貢献するSaaS型ソリューションへと昇華させる



●こちらは、プリンタの共通プラットフォーム化についてである
●開発は計画通りに進んでいる。IoT・DX型の革新的な顧客価値を実現するとともに、プリンタのソフトウエアやソリューション開発の効率化を目論む

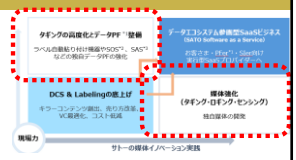
●主な特徴は、2点ある
●1つ目は、柔軟なアプリ搭載である。スマートフォンを例にあげると、個人のニーズにあわせて、日々の生活に必要なアプリをダウンロードしている。本共通プラットフォームにより同様のことが可能となり、お客さまのニーズにあわせて、必要なアプリをプリンタへダウンロードできる
●お客さまにとっては、プリンタと搭載したい機能の両方を、スピーディに入手でき、サトーにとっては開発工数を大幅に削減することが可能である
●2つ目は、多様なセンシングである。現状、お客さまのプリンタを遠隔でモニターし、独自の予防保守サービスを提供する、SOS（SATO Online Services）によって、現場のプリンタの稼働状況の見える化が可能である
●これに加えて、多様なセンシング技術をプリンタに搭載する。お客さまごとの使用環境や使用頻度、印字情報などから、どのような使われ方かを把握し、ラベルの自動発注や消耗品交換のタイミング通知、さらにはオンライン保守サービスの実現を目論む
●また、これらプリンタから収集したデータの利活用によって、お客さまの現場状態を可視化することで、新たな現場課題をあぶり出し、最適なソリューション提案につなげる
●さらに、私たちの売りやすさなど営業効率や品質の向上、開発・生産の工数削減などのベネフィットがある



●こちらは、RFIDソリューションについてである
●需要の高まりを受けて、21年度にRFID事業本部を新設した
●ラベルの企画開発、製造、営業支援が三位一体となり、想定以上の成果を出している
● 21年度には、海外の多くの販社がRFID拡販に取り組んだ。今年度は更に拡大し結果につなげる
●先行する日本は、より一層RFIDを活用したキラーコンテンツの創出で収益力を向上させる

タギングの高度化とデータPF整備、媒体強化

市場横断ニーズを反映した新ソリューションを開発。
共通解化を推進



【タギングの高度化】ラベル自動貼り付け機器

- 高度な画像認識技術を搭載。さまざまな商品に、高速かつ正確にラベルを貼り付け、省人化を実現

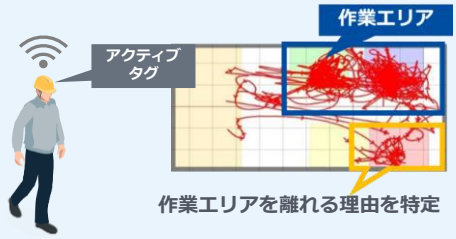


市場横断の人手不足や多品種少量への対応ニーズに合致

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

【媒体強化】位置測位技術

- アクティブタグから、作業状況を可視化
- レイアウト変更や動線の改善で、生産性向上を実現



作業エリアを離れる理由を特定



「モノ探し時間」削減ニーズにも対応

マニュファクチャリング / ロジスティクス / ヘルスケア

SATO

●技術イノベーションの最後は、タギング技術の高度化と、媒体強化の説明である
●ここでは、新たな技術を取り入れたソリューションを紹介する。
さまざまな市場に展開できる共通解ソリューションであることが特徴である

●左側に記載ある通り、高度な画像認識技術を搭載した、ラベルの自動貼り付けソリューションをリリースした。どの市場でも対応が必要である人手不足や、多品種少量へのラベル貼り付けニーズにこたえるもので、順調に実績が積みあがっている

●右側は、位置測位技術を活用したソリューションについてである。主に工場などで、作業員の動きを可視化して生産性を高めたいというニーズを受けて開発したものである。マニュファクチャリング、ロジスティクス、ヘルスケア市場で根強い、モノ探しの時間を削減するニーズに寄与するものとして、旺盛な需要を見込んでいる

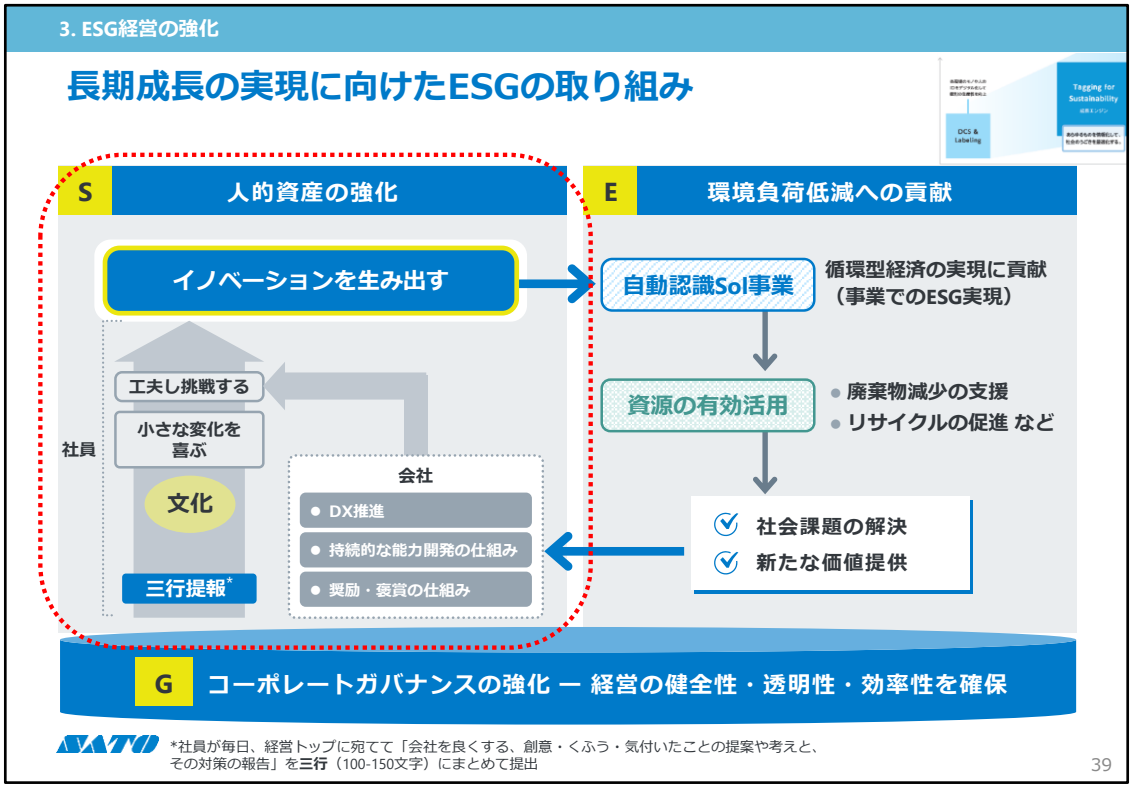
成長戦略三本柱

1. 地域別・市場別成長戦略
2. 技術イノベーション
3. **ESG経営の強化**

SATO

38

●最後に、3本目の柱「ESG経営の強化」について説明する



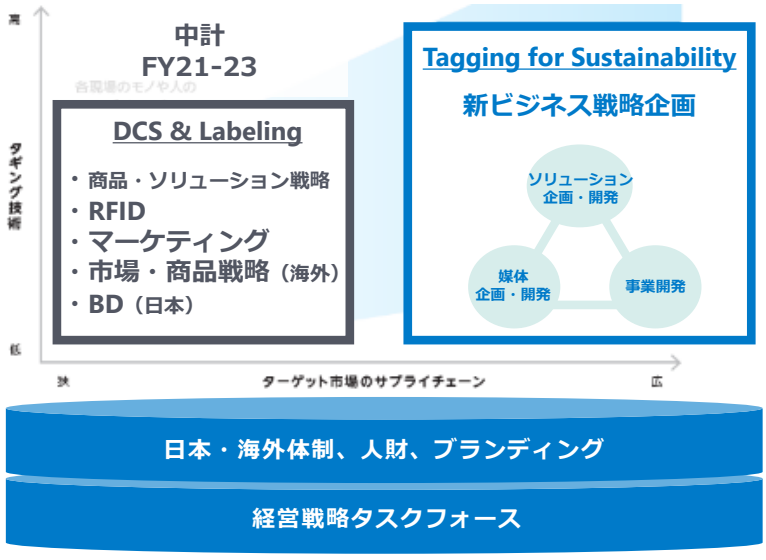
●こちらは、20年度期末決算時に示した全体像である
●本日は「S（Social ）」 の、人的資産の強化への取り組みの進捗を説明する



●2040年の創業100周年を見据えた風土改革への取り組みである、Our 100th という活動を開始した
●これまで私たちが大切にしてきた、小さな変化を喜ぶ企業風土をさらに磨いて、イノベーションが当たり前に産み出せる企業へと変化させていくものである
●21年度の、40年以上続く三行提報を進化させた取り組みについては記載の通りである
●22年度は、主管部門をホールディングス直下に立ち上げ、多様な人財で、これらの取り組みを加速する

組織体制

実効性を高め、中計達成にコミット。長期ビジョンに向けた体制も整備



41

●こちらは、中計の実行やその先の長期戦略を支える組織体制である
●次世代の戦略策定と実行を推進する「経営戦略タスクフォース」を立ち上げた。そして、人財開発やブランディングなどの執行体制を強化した
●中計実行の一丁目一番地であるDCS＆Labelingを強化する。さらに長期視点でTagging for Sustainability の具現化に向けた企画・開発組織をCEO直下に配置する

資金配分の考え方　手元資金及びFY21-23創出キャッシュの配分割合

約500億円

株主還元 ／ 成長のための戦略投資 ／ 内部留保

【戦略投資】方針：①DCS & Labeling の強化を中心に資金を振り向ける（約６割）
②Tagging for Sustainabilityに向けた長期成長の先行投資を実行する（約４割）

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20%	コアビジネスの市場別キラーコンテンツ開発	✓		
		ビジネスアライアンス（M&A、出資、JV等）	✓	✓	
2. 技術イノベーション	約60%	モノづくり力強化、設備更新（プリンタ、サプライ、RFID）	✓	✓	✓
		タギング技術・ソリューションなど先行技術開発	✓		
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	✓	✓	✓

【株主還元】方針：企業価値を向上させ、安定配当を継続する。状況に応じ、自己株式取得を機動的に実行する

	FY2021	FY2022
配当	70円／株	72円／株

42

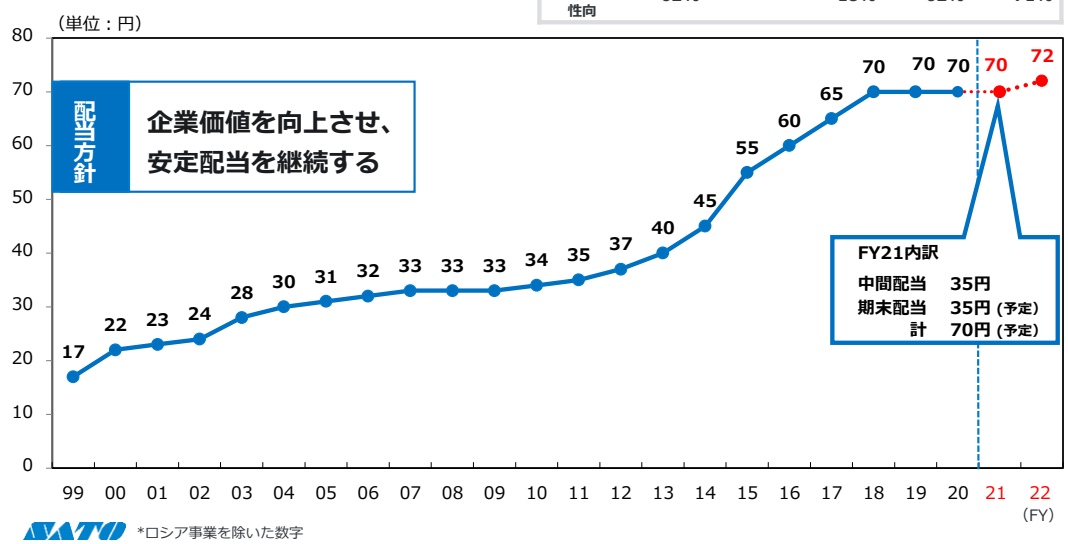
●ここでは、中計期間中の資金配分についての考え方を示す

●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、株主還元および内部留保とのバランスを勘案しながら、成長分野へ重点的に配分する考えは、これまでと変わらない
●初年度を経て、項目間の入り繰りや、実行タイミングのズレはあるが、全体としては概ね順調に進んでいる
●成長の戦略投資の方針は、現業のDCS & Labellingに約６割、長期視点のTagging for Sustainabilityに約４割の資金を振り向ける。各戦略の柱に沿った投資内容は表の通りである
●株主還元は、企業価値を向上させ、安定配当を継続することを基本方針とする。状況に応じて、自己株式取得を機動的に行う
●21年度の年間配当は、計画通り70円を予定している。22年度は、過去最高の営業利益達成を視野に入れ、21年度比で2円増配の72円を計画している
●今年３月来の当社株価の水準を鑑み、本日、取得価額の総額上限2,500百万円の自己株式の取得を発表した。200万株を上限とし、自己株式を除いた発行済み株式数の最大約5.9%となる

配当

FY21年間配当は70円（前年度と同額）
FY22年間配当は72円を計画（前年度比+2円）

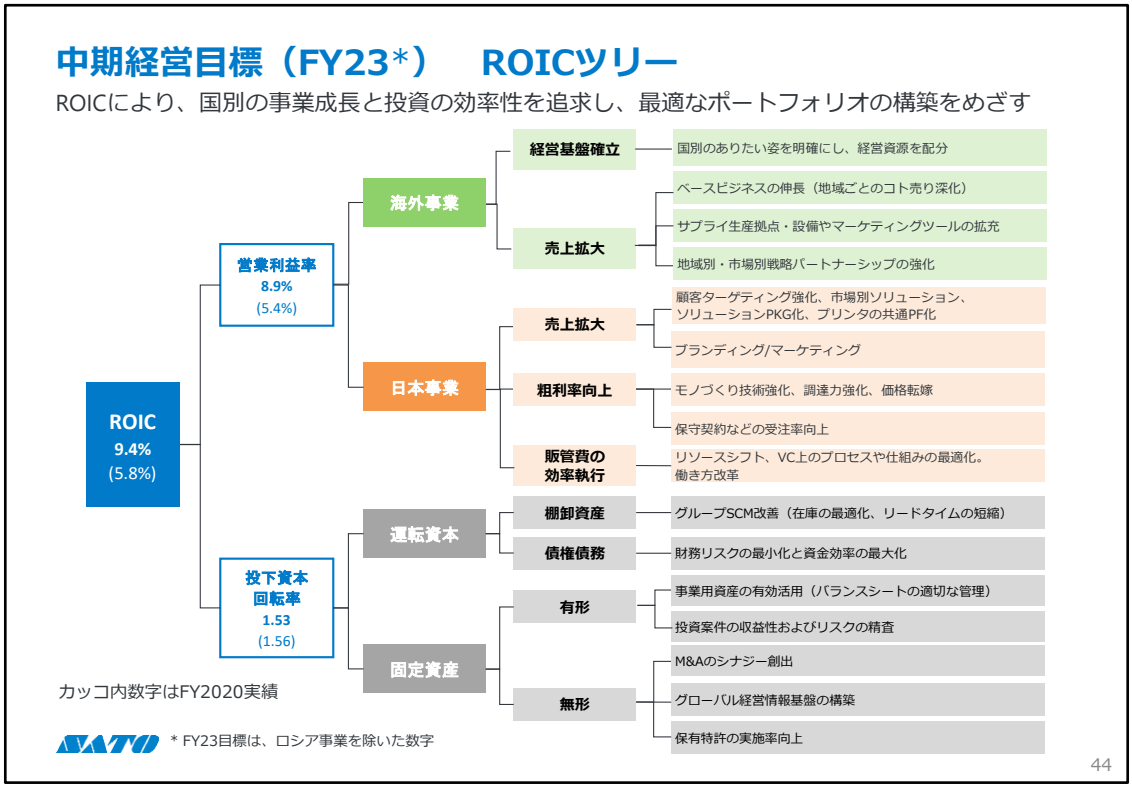
	FY18	FY19	FY20	FY21 (予定)	FY22* (計画)
EPS	112.5円	-56.1円	385.9円	112.7円	101.0円
ROE	6.9%	-3.6%	24.4%	6.3%	5.3%
(参考) 配当性向	62%	–	18%	62%	71%



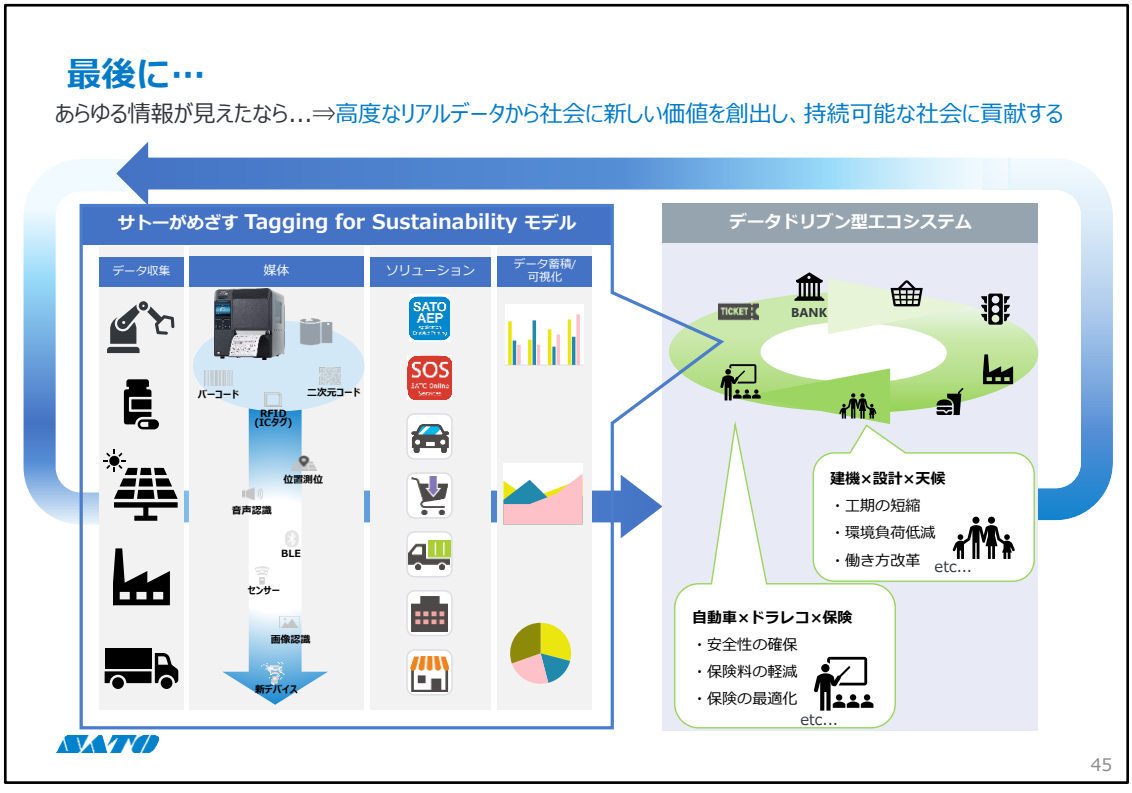
*ロシア事業を除いた数字

43

●こちらは、配当の推移である



●こちらはROICの向上施策である
●スライド右の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ROIC9.4%をめざす



●こちらは、最後のスライドである
●私たちは、現業のDCS & Labelingでもグローバルに豊富な事業機会を有している
●一方、私たちの強みであるタギング技術の高度化によって現場のリアルデータの取得が進み、見える化（モノの情報化）の範囲が広がる。これにより、ボトルネックを特定・解消できるなど社会や業界のサプライチェーンの最適化が進む。私たちサトーグループは、ますますグローバルで欠かせない存在となる
●更に、私たちは、イノベーションを起こして、モノの情報化で新たな顧客価値を創出し、持続可能な社会やエコシステムの一翼を担う存在をめざす

Appendix

補足資料　P.47～P.60
用語集　P.61～P.64

連結 Q4 (1～3月)

事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

は過去最高

		FY2021 Q4	FY2020 Q4	前年比	除く為替
自動認識ソリューション事業	売上高	32,395	29,781	+8.8%	+6.9%
	営業利益	1,685	2,083	-19.1%	-17.1%
海外	売上高	13,423	11,290	+18.9%	+14.0%
	営業利益	1,003	880	+14.0%	+11.2%
日本	売上高	18,971	18,490	+2.6%	+2.6%
	営業利益	682	1,203	-43.3%	-37.9%
IDP事業※	売上高	0	0	-	-
	営業利益	0	0	-	-
連結（消去後）	売上高	32,395	29,781	+8.8%	+6.9%
	営業利益	1,660	2,069	-19.8%	-17.8%

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

47

業績

（単位：百万円）

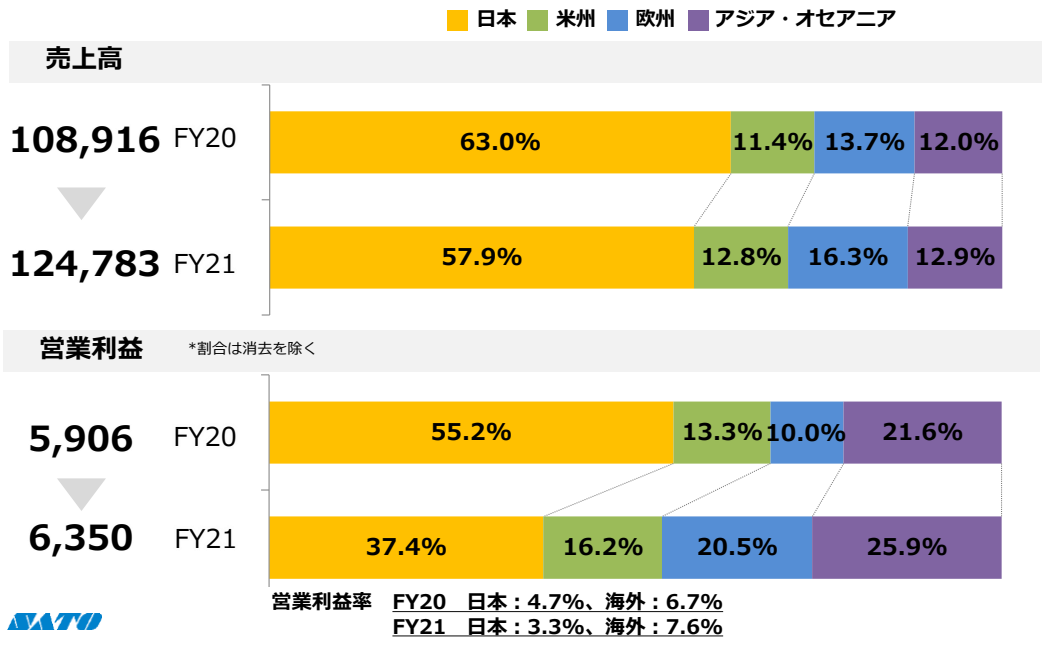
	FY2021 Q4	FY2020 Q4	増減	前年比
売 上 高	32,395	29,781	+2,614	+8.8%
営業利益	1,660	2,069	-409	-19.8%
営業利益率	5.1%	6.9%	-1.8pt	-
経常利益	1,447	2,051	-604	-29.5%
親会社株主に帰属する四半期純利益	841	1,355	-513	-37.9%
実効税率	39.1%	19.6%	+19.5pt	-
EBITDA※	2,773	3,133	-359	-11.5%

FY21 通期 為替レート（期中平均）：112.39円/USD, 130.54円/EUR （FY20 通期 同為替レート：106.10円/USD, 123.75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+459百万円、営業利益+17百万円（FY21通期ベース）

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費
・減価償却 FY21 Q4単体： 1,053百万円 FY20 Q4単体： 1,008百万円
・のれん償却 FY21 Q4単体： 59百万円 FY20 Q4単体： 55百万円

地域別売上高及び営業利益構成

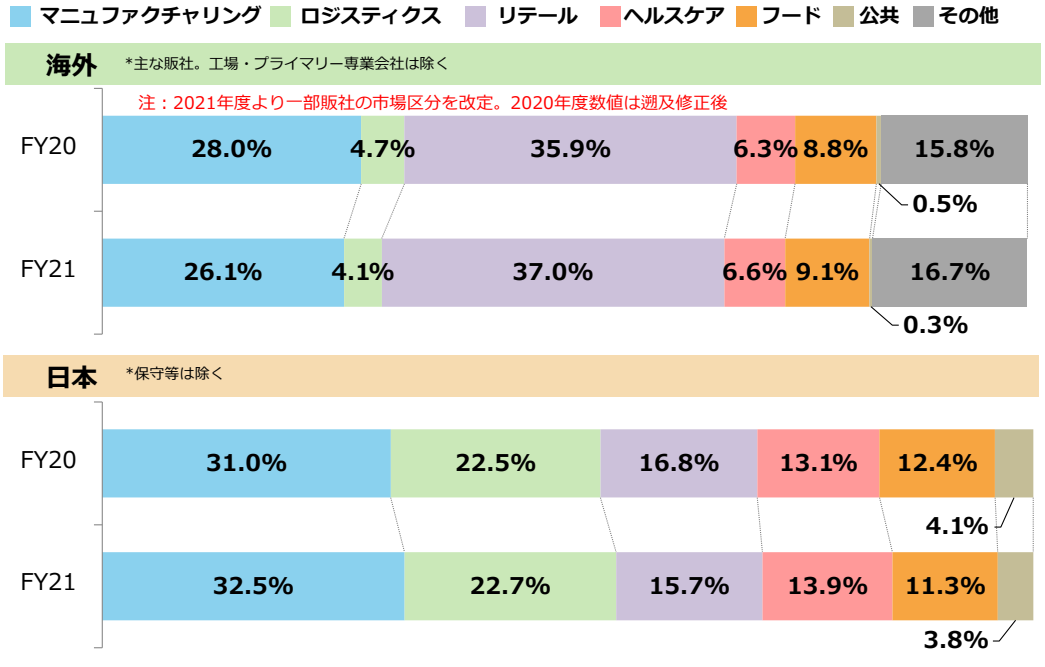
（単位：百万円）



営業利益率 FY20 日本：4.7%、海外：6.7%
FY21 日本：3.3%、海外：7.6%

自動認識ソリューション事業　通期

市場別売上高構成

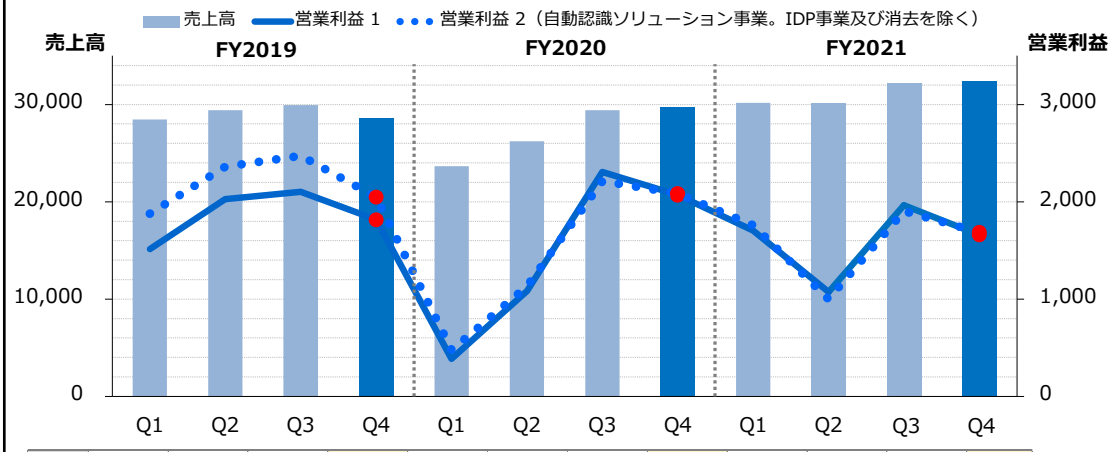


50

連結

売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



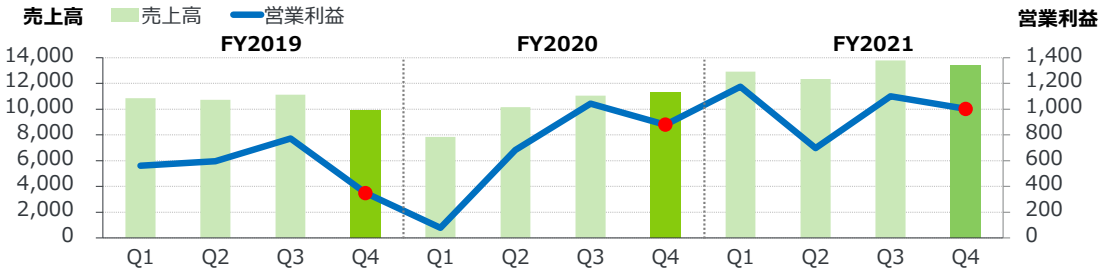
売上高	28,463	29,411	29,928	28,569	23,651	26,221	29,398	29,781	30,177	30,084	32,126	32,395
前年比	+1.2%	+3.7%	-1.1%	-2.9%	-16.9%	-10.8%	-1.8%	+4.2%	+27.6%	+14.7%	+9.3%	+8.8%
営業利益 1	1,514	2,028	2,103	1,815	385	1,084	2,307	2,069	1,706	1,073	1,963	1,660
前年比	+2.7%	+8.5%	+0.1%	-18.8%	-74.5%	-46.5%	+9.7%	+14.0%	4.4倍	-1.0%	-14.9%	-19.8%
営業利益 2	1,878	2,360	2,471	2,047	476	1,132	2,213	2,083	1,760	1,001	1,903	1,685
前年比	+5.7%	+3.8%	-2.5%	-22.3%	-74.6%	-52.0%	-10.4%	+1.8%	3.7倍	-11.5%	-14.0%	-19.5%

51

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	10,867	10,739	11,118	9,922	7,844	10,168	11,045	11,290	12,929	12,354	13,788	13,423
前年比	-0.4%	+0.5%	-2.6%	-3.7%	-27.8%	-5.3%	-0.7%	+13.8%	+64.8%	+21.5%	+24.8%	+18.9%
営業利益	560	595	772	349	77	683	1,043	880	1,175	698	1,101	1,003
前年比	+1.2%	-10.7%	+14.6%	+1.4%	-86.1%	+14.8%	+35.1%	2.5倍	15.1倍	+2.2%	+5.6%	+14.0%

52

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）

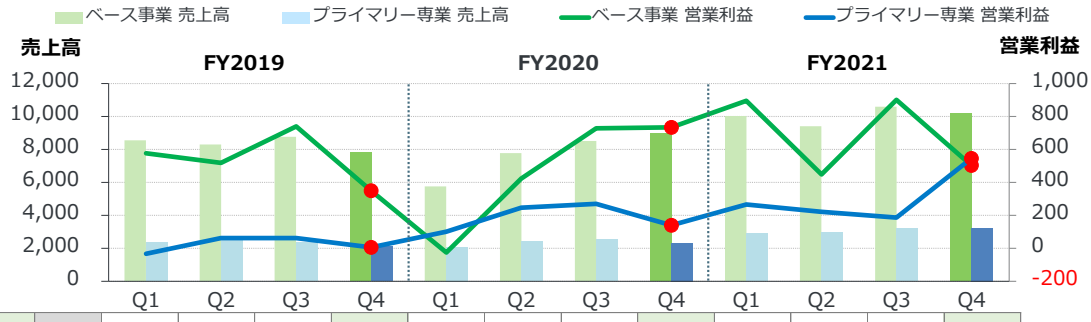
		FY2021 Q4	FY2020 Q4	増減	増減 %	増減 除く為替
ベース事業	売上高	10,206	8,976	+1,230	+13.7%	+6.6%
	営業利益	502	733	-231	-31.5%	-35.2%
プライマリー専業	売上高	3,217	2,313	+903	+39.0%	+42.9%
	営業利益	544	139	+404	3.9倍	3.9倍
消去	営業利益	-43	6	-50	-	-
合計	売上高	13,423	11,290	+2,133	+18.9%	+14.0%
	営業利益	1,003	880	+123	+14.0%	+11.2%

		FY2021	FY2020	増減	増減 %	増減 除く為替
ベース事業	売上高	40,208	31,010	+9,197	+29.7%	+21.5%
	営業利益	2,745	1,857	+887	+47.8%	+38.6%
プライマリー専業	売上高	12,287	9,339	+2,948	+31.6%	+29.6%
	営業利益	1,218	756	+461	+61.1%	+64.4%
消去	営業利益	14	70	-55	-78.9%	-78.9%
合計	売上高	52,496	40,349	+12,146	+30.1%	+23.4%
	営業利益	3,978	2,684	+1,293	+48.2%	+42.8%

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）

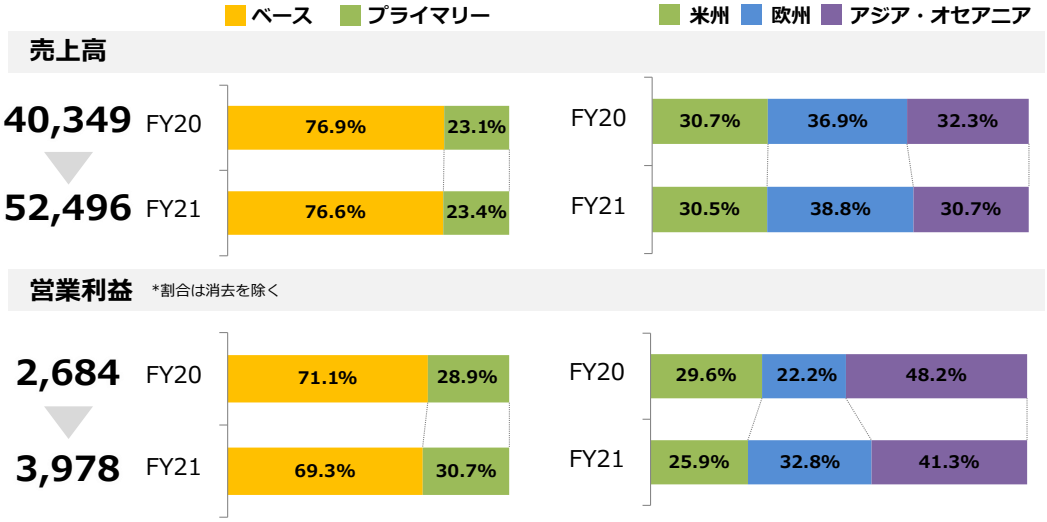


		FY2019 Q1	FY2019 Q2	FY2019 Q3	FY2019 Q4	FY2020 Q1	FY2020 Q2	FY2020 Q3	FY2020 Q4	FY2021 Q1	FY2021 Q2	FY2021 Q3	FY2021 Q4
ベース	売上高	8,539	8,286	8,758	7,794	5,755	7,779	8,499	8,976	10,023	9,399	10,578	10,206
	前年比	-2.2%	-1.6%	-3.9%	-6.8%	-32.6%	-6.1%	-3.0%	+15.2%	+74.2%	+20.8%	+24.5%	+13.7%
	営業利益	577	517	740	348	-26	423	727	733	894	447	900	502
	前年比	+21.1%	-3.9%	+9.2%	-27.1%	-	-18.2%	-1.8%	2.1倍	-	+5.8%	+23.7%	-31.5%
プライマリー	売上高	2,328	2,453	2,360	2,128	2,089	2,389	2,546	2,313	2,905	2,955	3,209	3,217
	前年比	+6.8%	+8.3%	+2.5%	+9.7%	-10.3%	-2.6%	+7.9%	+8.7%	+39.1%	+23.7%	+26.1%	+39.0%
	営業利益	-33	61	61	6	100	245	270	139	266	220	186	544
	前年比	-	-58.3%	4.9倍	-	-	4.0倍	4.4倍	22.0倍	2.6倍	-10.1%	-31.0%	3.9倍

自動認識ソリューション事業（海外）　通期

売上高及び営業利益構成 (事業別・地域別)

（単位：百万円）



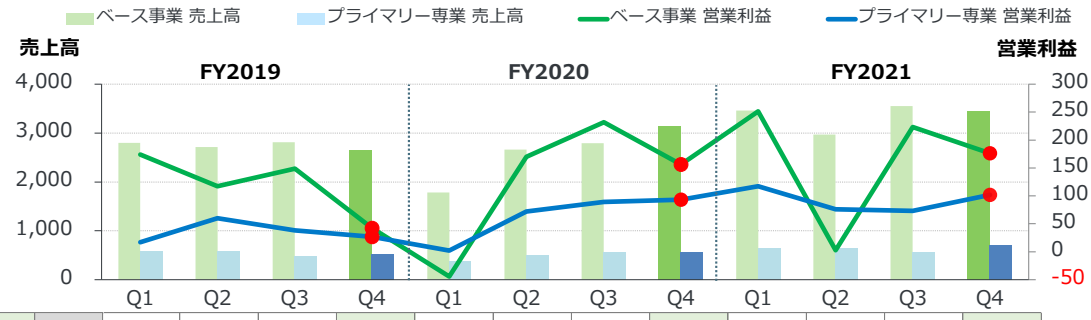
営業利益率：
FY20　ベース：6.0%、プライマリー：8.1%
FY21　ベース：6.8%、プライマリー：9.9%

FY20 米州：6.2%、欧州：3.9%、アジア・オセアニア：9.6%
FY21 米州：6.4%、欧州：6.4%、アジア・オセアニア：10.2%

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）

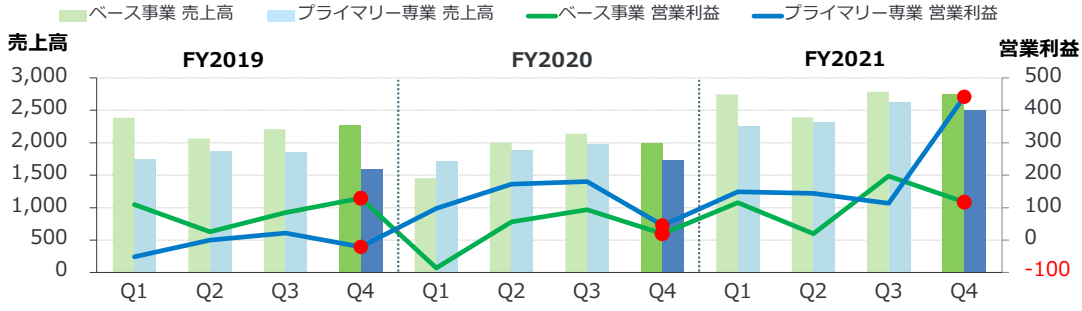


		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	2,797	2,714	2,811	2,664	1,781	2,660	2,794	3,140	3,458	2,970	3,554	3,456
	前年比	-2.0%	+2.8%	-7.6%	-3.2%	-36.3%	-2.0%	-0.6%	+17.8%	+94.2%	+11.6%	+27.2%	+10.1%
	営業利益	174	117	149	42	-44	170	232	156	251	3	223	176
	前年比	4.1倍	17.0倍	-	3.8倍	-	+45.6%	+54.8%	3.6倍	-	-97.8%	-3.6%	+13.1%
プライマリー	売上高	577	586	497	536	378	498	571	576	648	643	576	717
	前年比	+5.6%	+0.4%	-15.2%	-2.5%	-34.5%	-15.0%	+14.9%	+7.3%	+71.4%	+29.2%	+0.8%	+24.6%
	営業利益	17	60	38	27	2	72	89	93	117	76	73	102
	前年比	+86.3%	+76.8%	3.2倍	-1.1%	-85.4%	+19.8%	2.3倍	3.4倍	45.9倍	+4.7%	-18.0%	+9.2%

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）



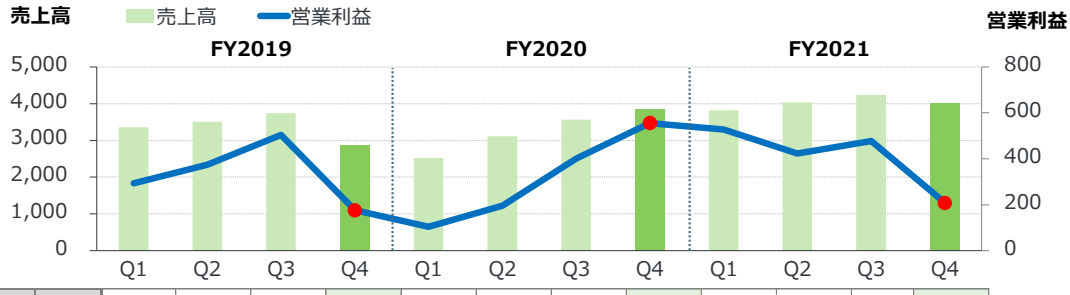
		FY2019 Q1	FY2019 Q2	FY2019 Q3	FY2019 Q4	FY2020 Q1	FY2020 Q2	FY2020 Q3	FY2020 Q4	FY2021 Q1	FY2021 Q2	FY2021 Q3	FY2021 Q4
ベース	売上高	2,386	2,066	2,205	2,264	1,453	2,000	2,137	1,996	2,746	2,391	2,785	2,749
	前年比	+3.1%	-4.4%	-5.4%	-0.7%	-39.1%	-3.2%	-3.1%	-11.8%	+89.0%	+19.5%	+30.4%	+37.7%
	営業利益	109	26	85	129	-86	56	94	20	115	20	197	117
	前年比	-0.8%	-10.7%	+61.7%	+11.1%	-	2.2倍	+9.6%	-84.2%	-	-63.8%	2.1倍	5.7倍
プライマリー	売上高	1,751	1,867	1,862	1,591	1,711	1,891	1,974	1,737	2,256	2,311	2,633	2,499
	前年比	+7.2%	+11.1%	+8.6%	+14.6%	-2.3%	+1.3%	+6.0%	+9.2%	+31.9%	+22.2%	+33.4%	+43.8%
	営業利益	-51	0	22	-21	98	172	180	45	149	144	113	441
	前年比	-	-	36.2倍	-	-	-	8.0倍	-	+51.8%	-16.3%	-37.5%	9.7倍

57

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）

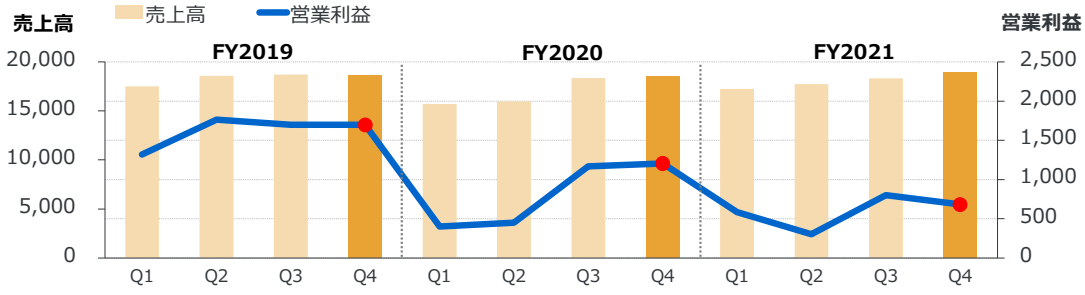


		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	3,355	3,504	3,740	2,865	2,520	3,117	3,567	3,839	3,817	4,037	4,238	4,000
	前年比	-5.8%	-3.2%	-0.1%	-13.9%	-24.9%	-11.1%	-4.6%	+34.0%	+51.5%	+29.5%	+18.8%	+4.2%
	営業利益	294	374	504	176	104	196	401	556	527	423	478	208
	前年比	-9.4%	-25.5%	-24.7%	-49.7%	-64.5%	-47.6%	-20.5%	3.2倍	5.1倍	2.2倍	+19.2%	-62.6%

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）

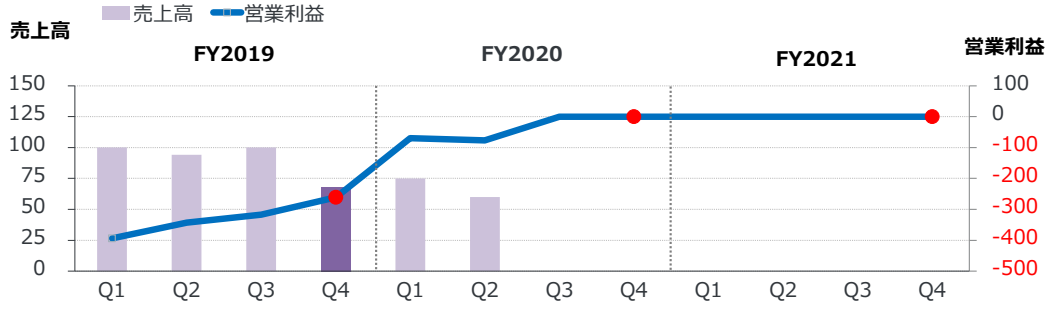


売上高	17,495	18,578	18,709	18,578	15,730	15,991	18,352	18,490	17,248	17,729	18,337	18,971
前年比	+2.4%	+5.7%	-0.1%	-2.4%	-10.1%	-13.9%	-1.9%	-0.5%	+9.6%	+10.9%	-0.1%	+2.6%
営業利益	1,318	1,765	1,698	1,697	399	448	1,170	1,203	585	303	801	682
前年比	+7.7%	+9.8%	-8.7%	-25.9%	-69.7%	-74.6%	-31.1%	-29.1%	+46.7%	-32.4%	-31.5%	-43.3%

IDP事業

売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



売上高	100	94	100	68	75	60	0	0	0	0	0	0
前年比	-20.0%	-10.0%	-13.8%	-15.5%	-24.6%	-35.9%	-	-	-	-	-	-
営業利益	-394	-343	-317	-261	-70	-77	0	0	0	0	0	0
前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

用語集（1/4）

サトー独自のコンセプト/取り組み		説明*
1	自動認識ソリューション事業	DCS & Labeling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	バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報を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。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。 IDPとは、感熱顔料を含む塗料をさまざまな基材に塗布し、レーザー照射による発色でダイレクト印字ができる印刷技術。
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 （DCS: Data Collection Systems）	バーコードやRFIDなどの自動認識技術とプリンタやラベルなどの商品・サービスを活用して、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。 また、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、新たな技術を組み合わせることで、お客さま課題の解決手法をさらに向上させている。

*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/取り組み（続き）		説明
8	Tagging for Sustainability	DCS & Labelingと同様にタギングを核としながらも、ラベルにとどまらないさまざまな技術・手法を取り入れた、高度化したタギングでお客さまの経営課題や社会課題を解決し、持続可能な世界への貢献をめざすDCS & Labelingを進化させたビジネスモデル。
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約三行（100~150文字）にまとめて、毎日経営トップに直接提出するサトー独自の取り組み。経営トップはいち早く社内外の環境変化を把握し、迅速な意思決定や必要な施策を講じ、社員は経営者と同じ目線で物事を考える「全員参画の経営」に寄与。また経営トップに直接提出することから、不正や不適切な行為などを防ぐモニタリングとしての役割も担っており、コーポレートガバナンスの面においても効果を発揮。 1976年から始まり、近年は海外拠点の導入も増えている。
商品・サービス・技術		**説明**
1	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。

用語集（3/4）

	商品・サービス名・技術（続き）	説明
3	自動認識ソリューション	DCS & Labelingを実現するための商品・サービス。具体的にはプリンタ、ラベル、ソフトウェア、保守サポートなどの組み合わせ。加えて、近年は複雑化・多様化するお客さま課題に応えるために自前主義に拘らず、パートナーシップを推進することにより実現をめざす。例えば位置測位技術を用いて人・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。
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可能。

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。
	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 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
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2022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