

2023年 5月 15日 (月)

サトーホールディングス株式会社

2023年3月期 決算説明資料

証券コード : 6287



小沼 宏行

代表取締役社長 兼 CEO

- 2000年 7月 当社入社
- 2010年 4月 国内営業本部東京事業本部メディカル事業部 事業部長
- 2014年 4月 サトーヘルスケア株式会社代表取締役社長
- 2019年 4月 株式会社サトー代表取締役社長 兼 RFID事業統括
- 2020年 4月 株式会社サトー代表取締役社長 兼 海外事業担当
- 2021年 4月 国内事業担当 兼 株式会社サトー代表取締役社長
- 2023年 4月 当社代表取締役社長 兼 CEO

**FY22実績、
FY23計画**

**振り返りと
今後の取り組み**

**FY22実績、
FY23計画**

**振り返りと
今後の取り組み**

決算ハイライト（前年同期比）

連結、海外事業は売上・営業利益ともに過去最高。日本事業も増収・増益

【自動認識ソリューション事業 海外】

- ベース事業：コト売りの進展、機動的な価格改定、プリンタ受注残の解消を進めたことにより増収・増益
- プライマリー専業：主要市場の生活インフラ業界が堅調。供給面での改善や価格改定活動の継続により、増収・増益

【自動認識ソリューション事業 日本】

サプライの伸長や自動化およびRFIDなどのソリューションがけん引して増収。コスト増を増収効果や海外でのプリンタ販売の伸長を背景とする輸出粗利の増加、販管費のコントロールなどで吸収して増益

事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

※表内下段の（）内数値：ロシア事業を除外

		FY2022	FY2021	前年比		
				除く為替		
自動認識 ソリューション事業	売上高	142,824 (125,157)	124,783 (115,082)	+14.5% (+8.8%)	+5.5% (+3.6%)	
	営業利益	9,748 (6,205)	6,350 (5,298)	+53.5% (+17.1%)	+34.1% (+14.2%)	
	海外	売上高	68,657 (50,990)	52,496 (42,795)	+30.8% (+19.2%)	+9.4% (+5.4%)
		営業利益	7,111 (3,568)	3,978 (2,926)	+78.8% (+21.9%)	+44.9% (+12.7%)
	日本	売上高	74,166	72,287	+2.6%	+2.6%
		営業利益	2,637	2,372	+11.2%	+16.0%
連結（消去後）		142,824 (125,157)	124,783 (115,082)	+14.5% (+8.8%)	+5.5% (+3.6%)	
		8,841 (5,297)	6,404 (5,352)	+38.1% (-1.0%)	+18.8% (-3.9%)	

業績

(単位：百万円)

※表内下段の（）内数値：ロシア事業を除外

	FY2022	FY2021	増減		計画比 2月10日開示
				前年比	
売上高	142,824 (125,157)	124,783 (115,082)	+18,040 (+10,074)	+14.5% (+8.8%)	-0.1% (-0.7%)
営業利益	8,841 (5,297)	6,404 (5,352)	+2,437 (-54)	+38.1% (-1.0%)	-6.9% (-18.5%)
営業利益率	6.2% (4.2%)	5.1% (4.7%)	+1.1pt (-0.4pt)	- -	-0.5pt (-0.9pt)
経常利益	9,068 (5,391)	6,057 (5,164)	+3,010 (+226)	+49.7% (+4.4%)	-10.2% -
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,184 (1,987)	3,794 (3,207)	+389 (-1,220)	+10.3% (-38.0%)	-9.0% -
実効税率	30.6%	33.6%	-3.0pt	-	-
EBITDA ※	13,961 (9,710)	10,861 (9,366)	+3,100 (+344)	+28.5% (+3.7%)	-4.4% -

FY22 通期 為替レート (期中平均) : 135.49円/USD, 140.98円/EUR (FY21通期 同為替レート : 112.39円/USD, 130.54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+461百万円、営業利益+9百万円 (FY22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 FY22 : 4,855百万円 (4,148百万円)

・のれん償却 FY22 : 264百万円 (264百万円)

FY21 : 4,220百万円 (3,777百万円)

FY21 : 236百万円 (236百万円)

総括

Q4
1~3月

ベース事業において景気後退の影響が顕在化するも、プライマリー專業の好調持続によって現地通貨ベースで売上横ばい。プリンタの製造コスト上昇のピークアウトなどにより、増益

(単位：百万円)

※表内下段の（）内数値：ロシア事業を除外

	FY2022	FY2021	増減	増減	
	Q4	Q4		前年比	除く為替
売上高	15,153 (11,411)	13,423 (10,924)	+1,729 (+487)	+12.9% (+4.5%)	-0.4% (-2.7%)
粗利額	5,761 (4,181)	4,851 (4,043)	+909 (+137)	+18.8% (+3.4%)	-
粗利率（外売）	38.0% (36.6%)	36.1% (37.0%)	+1.9pt (-0.4pt)	-	-
営業利益	1,445 (440)	1,003 (514)	+441 (-74)	+44.0% (-14.5%)	+20.6% (-6.1%)
営業利益率	9.5% (3.9%)	7.5% (4.7%)	+2.1pt (-0.9pt)	-	-

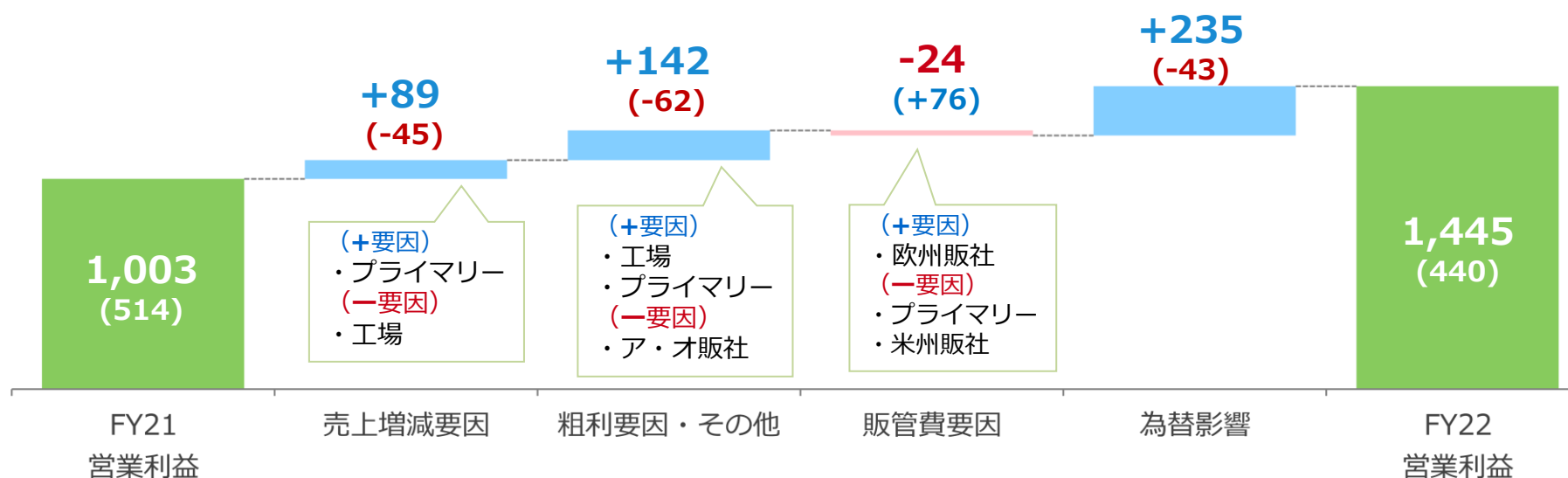
	FY2022	FY2021	増減	増減	
				前年比	除く為替
売上高	68,657 (50,990)	52,496 (42,795)	+16,161 (+8,195)	+30.8% (+19.2%)	+9.4% (+5.4%)
粗利額	25,255 (19,307)	18,140 (15,841)	+7,115 (+3,465)	+39.2% (+21.9%)	-
粗利率（外売）	36.8% (37.9%)	34.6% (37.0%)	+2.2pt (+0.8pt)	-	-
営業利益	7,111 (3,568)	3,978 (2,926)	+3,133 (+641)	+78.8% (+21.9%)	+44.9% (+12.7%)
営業利益率	10.4% (7.0%)	7.6% (6.8%)	+2.8pt (+0.2pt)	-	-

営業利益 前年との比較

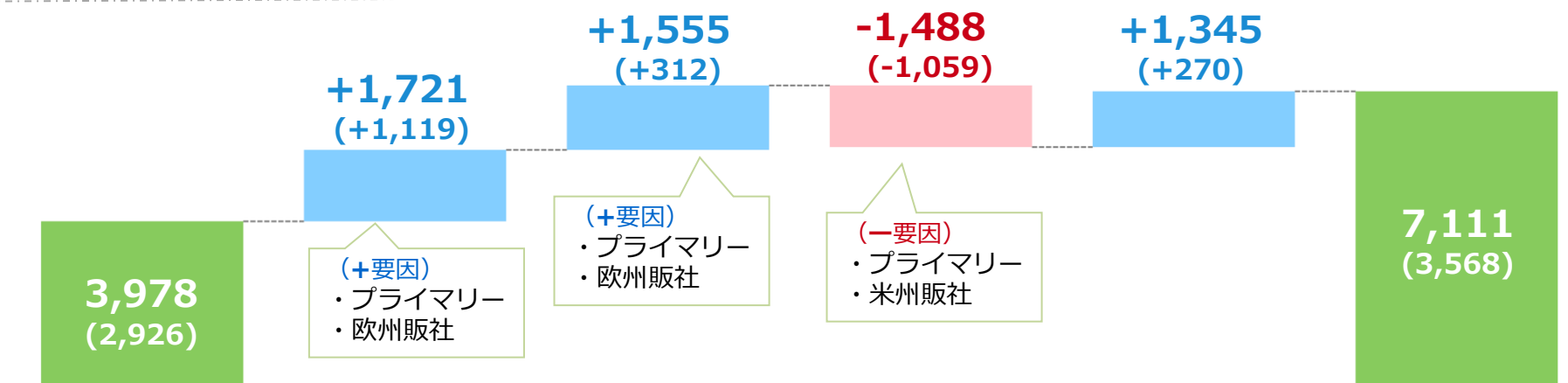
（単位：百万円）

※グラフの（）内数値：ロシア事業を除外。吹き出し内の記載は、ロシア事業を含む

Q4
1～3月



累計



各増減項目は、為替の影響を除いた数字

米州

Q4
1~3月

ベース事業：景気後退の影響でリテール市場が減速。現地通貨ベースで減収。

体制強化などの投資増を吸収しきれず減益

プライマリー專業：生活インフラ業界向けの需要が引き続き堅調。価格改定活動の継続により増収・増益

(単位：百万円)

		FY2022	FY2021	増減		
		Q4	Q4		%	除く為替
ベース事業	売上高	3,731	3,456	+274	+8.0%	-3.0%
	営業利益	-49	176	-225	-	-
プライマリー專業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	752	717	+34	+4.8%	+14.9%
	営業利益	155	102	+53	+51.9%	+80.3%
合計	売上高	4,483	4,174	+309	+7.4%	+0.1%
	営業利益	106	279	-172	-61.8%	-41.9%

		FY2022	FY2021	増減		
					%	除く為替
ベース事業	売上高	17,267	13,440	+3,826	+28.5%	+7.7%
	営業利益	853	655	+197	+30.1%	+12.3%
プライマリー專業 ・ Achernar社 ・ Prakolar社	売上高	3,148	2,586	+562	+21.7%	+16.5%
	営業利益	452	369	+82	+22.4%	+37.2%
合計	売上高	20,415	16,026	+4,389	+27.4%	+9.1%
	営業利益	1,306	1,025	+280	+27.4%	+21.3%

欧州

Q4
1~3月

ベース事業： 外食など好調だった業界での一服感により現地通貨ベースで減収。
輸送費の減少などで増益

プライマリー專業： ロシアOkil社での食品・飲料など既存ビジネスの深耕や価格改定活動により増収・増益

(単位：百万円)

※表内下段の () 内数値：ロシア事業を除外

		FY2022	FY2021	増減	%	除く為替
		Q4	Q4			
ベース事業	売上高	2,789	2,749	+39	+1.5%	-5.9%
	営業利益	201	117	+83	+71.1%	+59.3%
プライマリー專業 (ロシア事業) ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	3,741 (0)	2,499 (0)	+1,241 (0)	+49.6%	+10.0%
	営業利益	945 (-59)	441 (-46)	+503 (-13)	2.1倍	+54.4%
合計	売上高	6,530 (2,789)	5,249 (2,749)	+1,281 (+39)	+24.4%	+1.7%
	営業利益	1,146 (141)	559 (70)	+586 (+70)	2.0倍 (+99.1%)	+55.4% (2.0倍)

		FY2022	FY2021	増減	%	除く為替
ベース事業	売上高	12,401	10,674	+1,727	+16.2%	+8.0%
	営業利益	772	451	+321	+71.1%	+60.6%
プライマリー專業 (ロシア事業) ・ Okil社 ・ X-Pack社	売上高	17,667 (0)	9,701 (0)	+7,965 (0)	+82.1%	+26.9%
	営業利益	3,267 (-276)	848 (-203)	+2,418 (-72)	3.9倍	2.7倍
合計	売上高	30,068 (12,401)	20,375 (10,674)	+9,693 (+1,727)	+47.6%	+17.0%
	営業利益	4,040 (496)	1,300 (247)	+2,740 (+248)	3.1倍 (2.0倍)	2.3倍 (2.1倍)

アジア・オセアニア

Q4
1~3月

ベース事業：タイ、台湾、インドなどの販社が好調に推移したものの、中国販社、Argoxにおいて販売店の在庫調整などによりプリンタ販売が減少。現地通貨ベースで減収。プリンタの製造コスト上昇のピークアウトで工場収益が改善して増益

(単位：百万円)

		FY2022 Q4	FY2021 Q4	増減	前年比	除く為替
ベース事業	売上高	4,138	4,000	+138	+3.5%	-3.4%
	営業利益	264	208	+56	+26.9%	+20.0%

		FY2022	FY2021	増減	前年比	除く為替
ベース事業	売上高	18,172	16,094	+2,078	+12.9%	+0.1%
	営業利益	1,977	1,637	+339	+20.8%	+5.8%

総括

Q4
1~3月

メカトロ・サプライともに伸長。メカトロは自動化や保守、サプライはRFIDや価格改定活動がけん引。増収効果や、成長投資と輸送費などを適切にコントロールするも、原材料費上昇をカバーしきれず減益

(単位：百万円)

	FY2022	FY2021	増減	
	Q4	Q4		前年比
メカトロ売上高	8,667	8,567	+99	+1.2%
サプライ売上高	10,669	10,404	+265	+2.6%
外部売上高 計	19,336	18,971	+365	+1.9%
粗利額	8,498	8,712	-214	-2.5%
粗利率（外売）	44.0%	45.9%	-2.0pt	-
営業利益	594	682	-87	-12.8%
営業利益率	3.1%	3.6%	-0.5pt	-

	FY2022	FY2021	増減	
				前年比
メカトロ売上高	29,877	29,560	+316	+1.1%
サプライ売上高	44,289	42,726	+1,562	+3.7%
外部売上高 計	74,166	72,287	+1,879	+2.6%
粗利額 ※	33,830	33,616	+214	+0.6%
粗利率（外売）	45.6%	46.5%	-0.9pt	-
営業利益	2,637	2,372	+264	+11.2%
営業利益率	3.6%	3.3%	+0.3pt	-

メカトロ：プリンタやラベル自動貼付機器、スキャナ、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サポートなど

サプライ：消耗品。可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなど

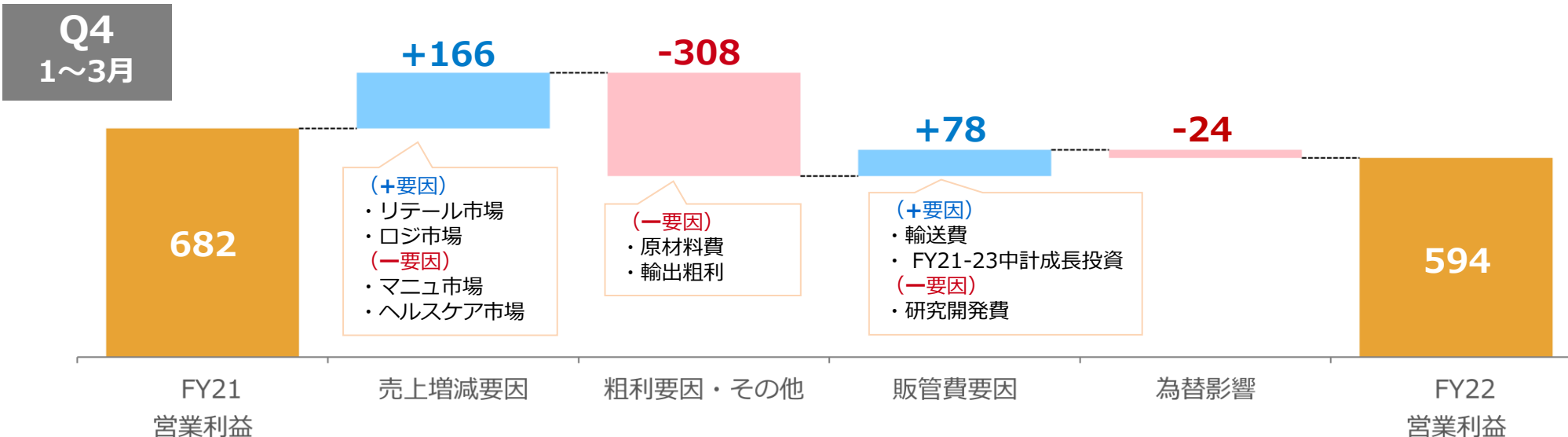
外部売上計はメカトロ、サプライ、その他の合算。FY21-Q4より商品区分を一部見直し

※ FY21-Q3より保守に関わる費用を販管費から原価へ計上区分を変更

営業利益 前年との比較

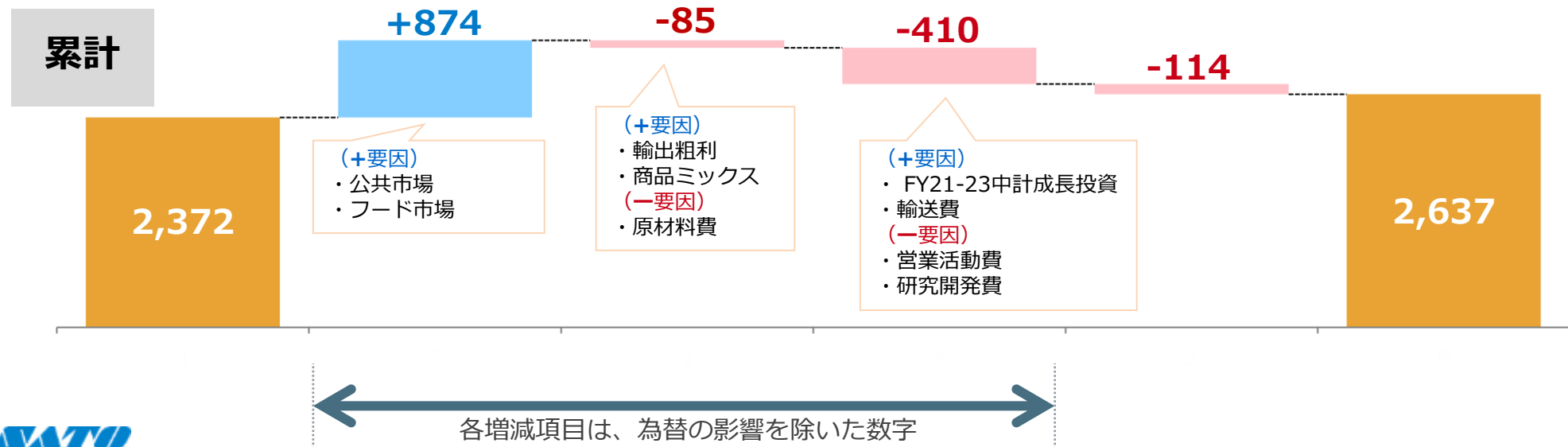
P. 12記載の「計上区分の変更」は考慮せず

(単位：百万円)



<参考：前年との比較> *1

原材料費 ネット *2	約+110
輸送費 *3	約-370
FY21-23中計 成長投資 *4	約-350



<参考：前年との比較> *1

原材料費 ネット *2	約+870
輸送費 *3	約-390
FY21-23中計 成長投資 *4	約-730

*1：費用の増加を+、減少を-で表記。
為替影響は考慮せず

*2：原材料費の上昇と価格改定のネット

*3：航空便使用による上昇分

*4：プリンタ共通プラットフォーム開発、
新ITシステム

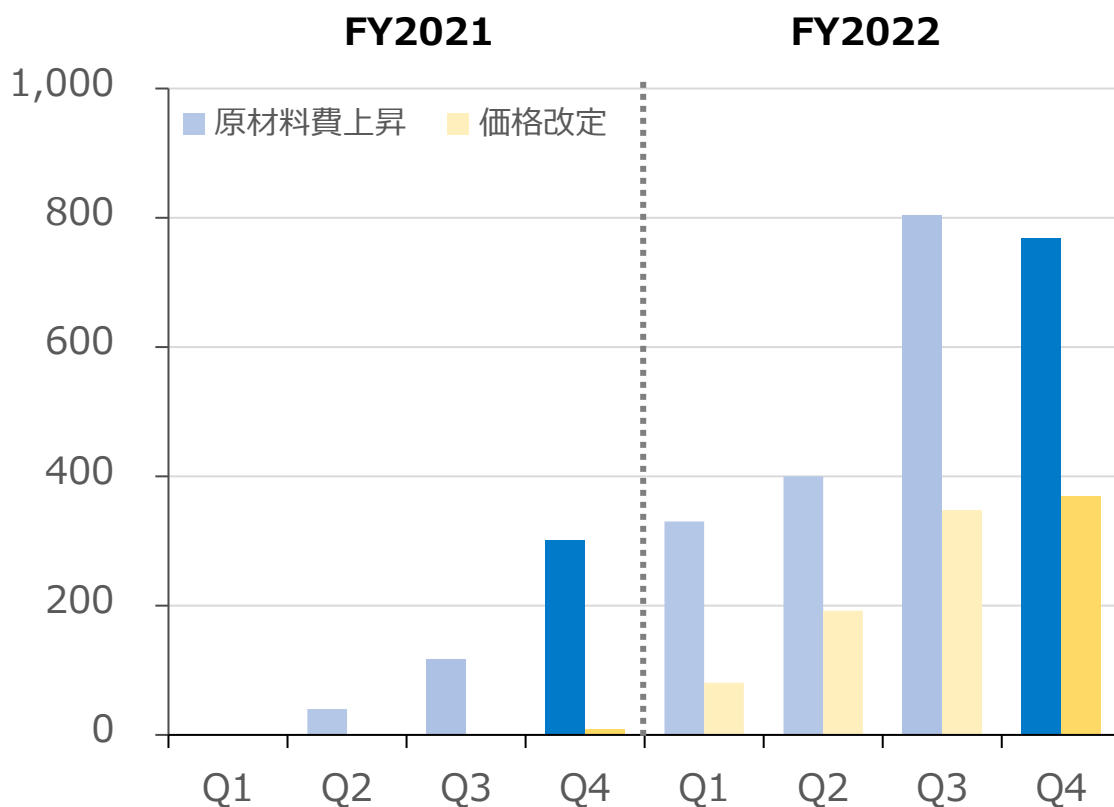
← 各増減項目は、為替の影響を除いた数字 →

原材料費上昇・価格改定、輸送費及びFY21-23中計成長投資 推移

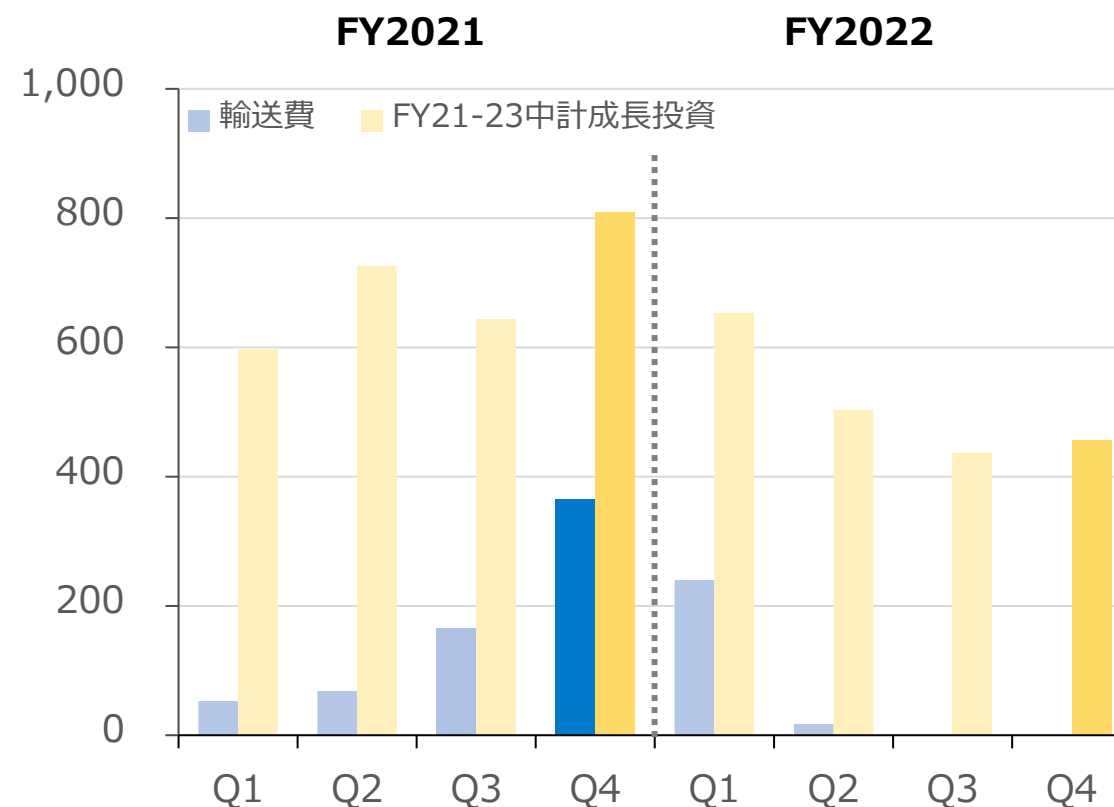
Q3決算発表時点*での計画に対し、価格改定活動が遅滞

（単位：百万円）

原材料費上昇・価格改定（粗利に影響）



輸送費及びFY21-23中計成長投資（販管費に影響）

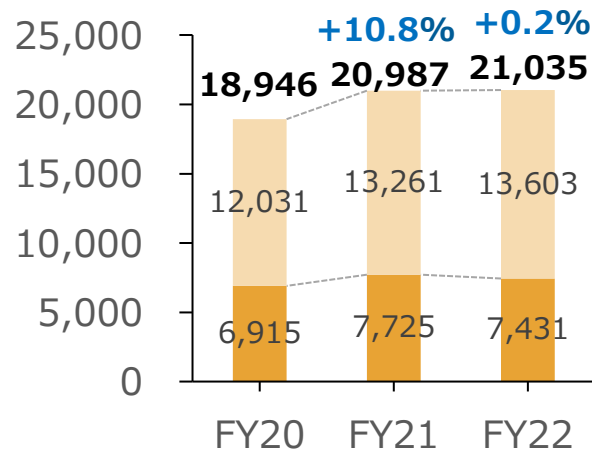


市場別売上高推移

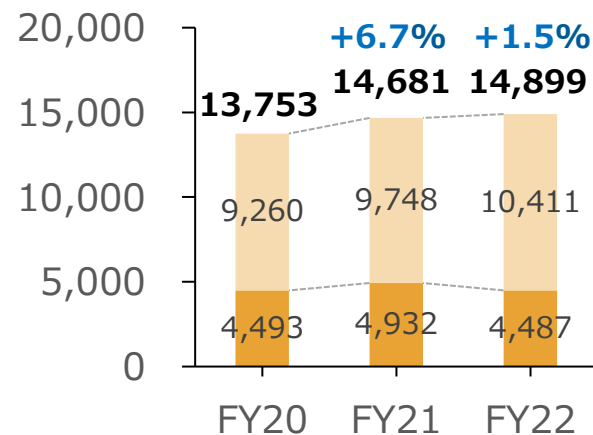
■ : メカトロ ■ : サプライ ※%は前年同期比

(単位 : 百万円)

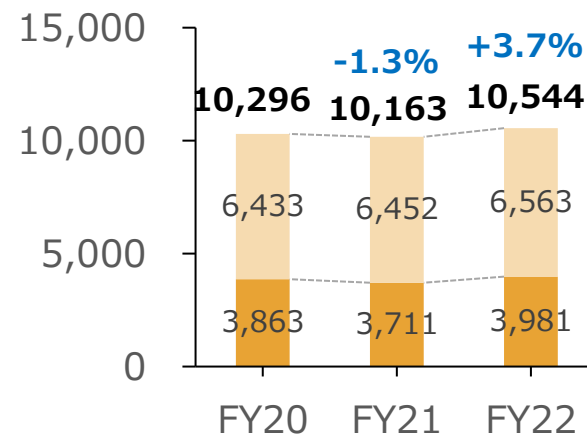
マニュファクチャリング



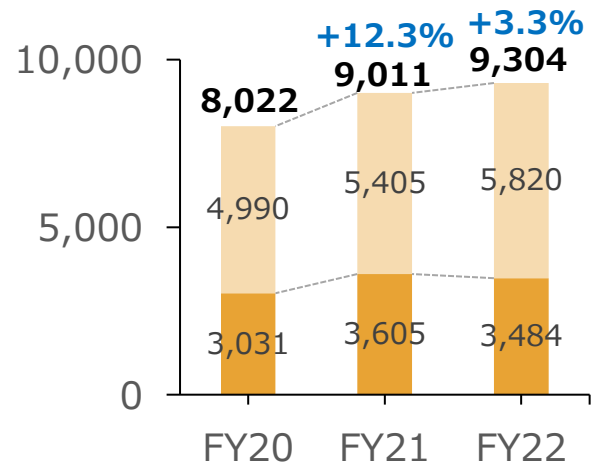
ロジスティクス



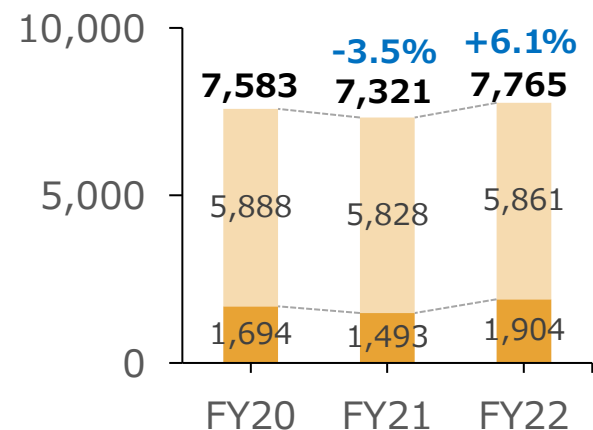
リテール



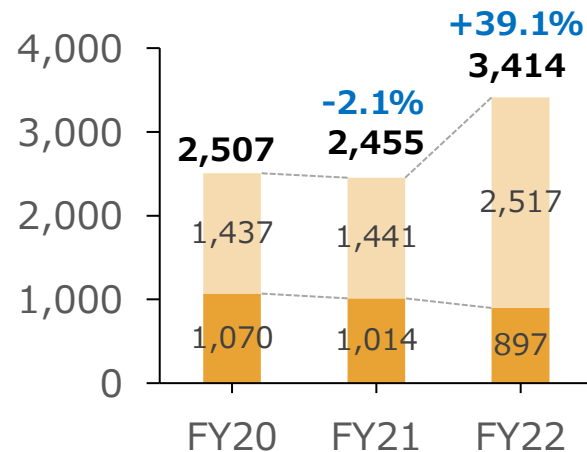
ヘルスケア



フード



公共

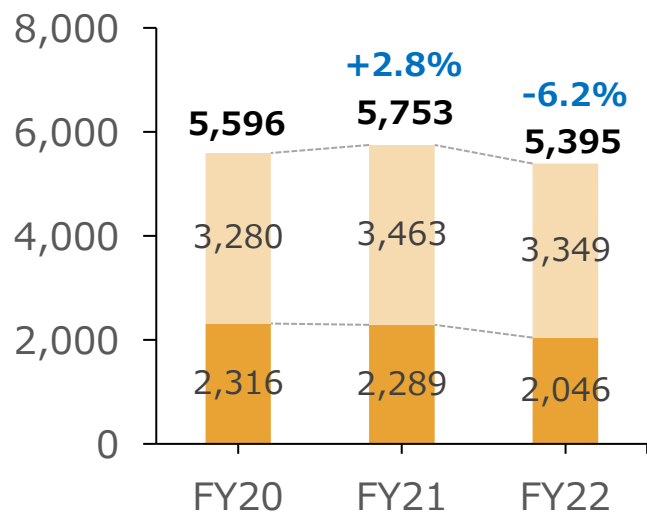


市場別売上高推移 (1/2)

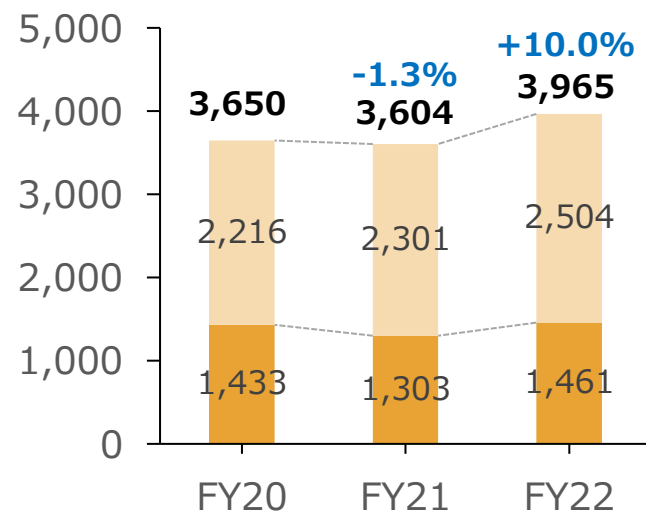
(単位：百万円)

■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年同期比

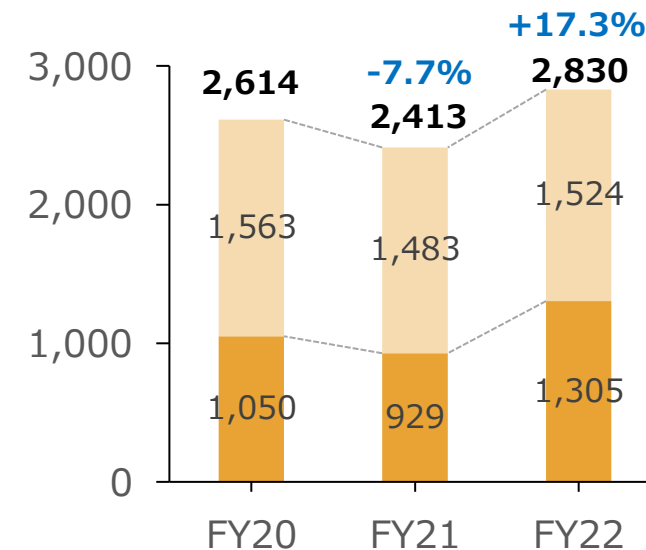
マニュファクチャリング



ロジスティクス



リテール



事業環境

景気後退リスクなど先行きの不透明感から全般に投資意欲が低調。ROIなどが明確な自動化やRFIDへの投資は継続

EC堅調に加え、インバウンド復調などもあって全般に改善傾向。人手不足やDX化への対応を背景に需要が継続

食品スーパーをはじめとした店舗におけるDX化や効率化などの投資が継続。EC業界は引き続き活況

当社状況

サプライは電子部品や化学業界で減少。メカトロは景気減速や原材料価格上昇などの影響を受け、全般に投資に慎重となって減少

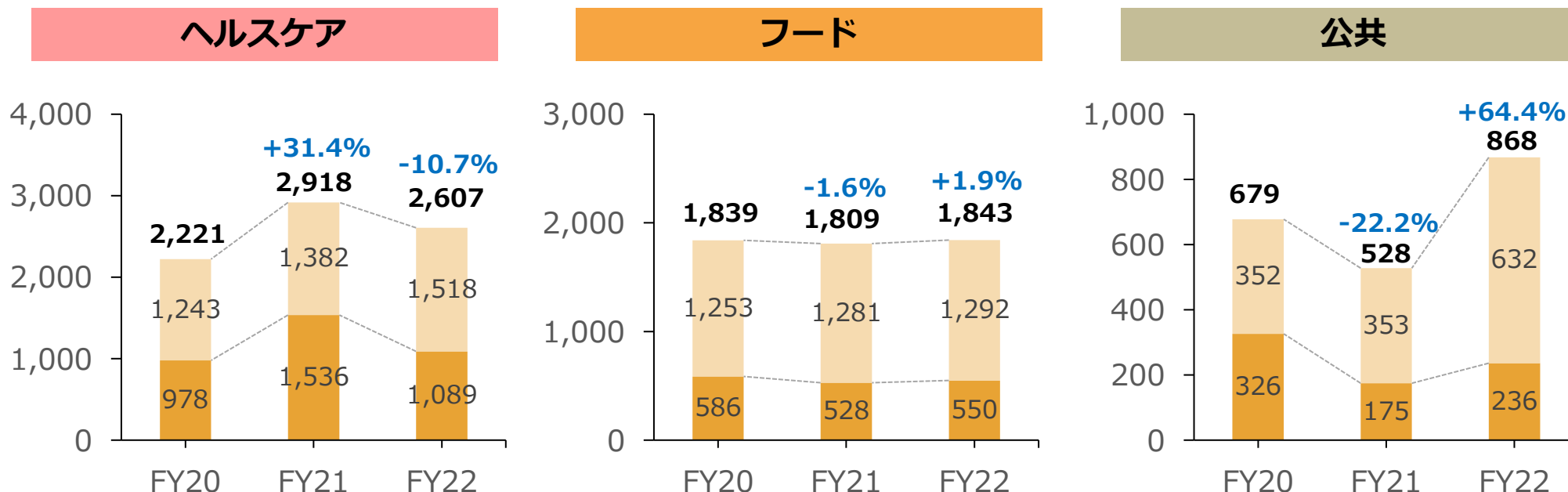
サプライ、メカトロともにほぼ全ての業界で増加。サプライは物量増、メカトロは自動化やRFID案件が寄与

サプライはアパレル業界の回復がけん引も全体では微増。メカトロは同業界の自動化ニーズや、食品スーパーでのDX投資によって大幅増加

市場別売上高推移 (2/2)

(単位：百万円)

■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年同期比



事業環境

管理業務効率化や人手不足への対応などを背景にRFIDや自動化などへの投資が継続。全般に需要は堅調

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

全般に外部環境は安定

当社状況

サプライはRFIDを活用した管理ニーズへの対応などにより微増。メカトロは主に前年同期にあった自動化の大口案件の反動などで減少

サプライは食品製造業がけん引するも、卸業などの減少などから横ばい。メカトロは食品製造業での自動化商談が寄与して増加

サプライ・メカトロともに大口顧客からの受注により大幅に伸長

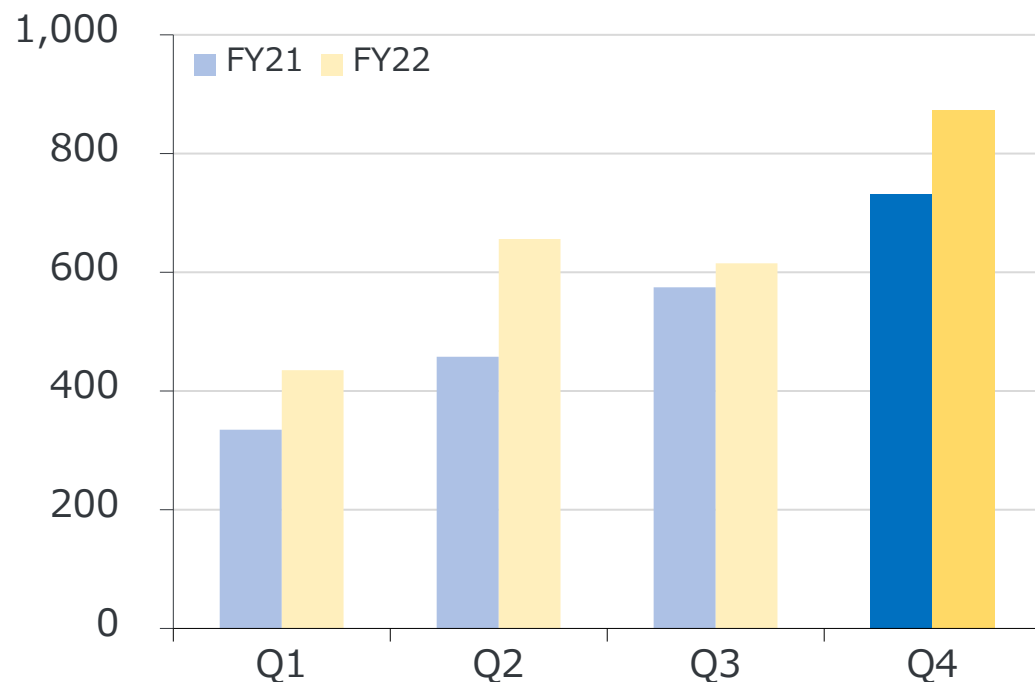
RFID/自動化ソリューション売上高 推移

人手不足やDX化への対応などを背景に、RFIDと自動化ソリューションへの需要が堅調。
製造や開発・設計など供給面での改善も寄与し、前年同期比で売上が伸長

(単位：百万円)

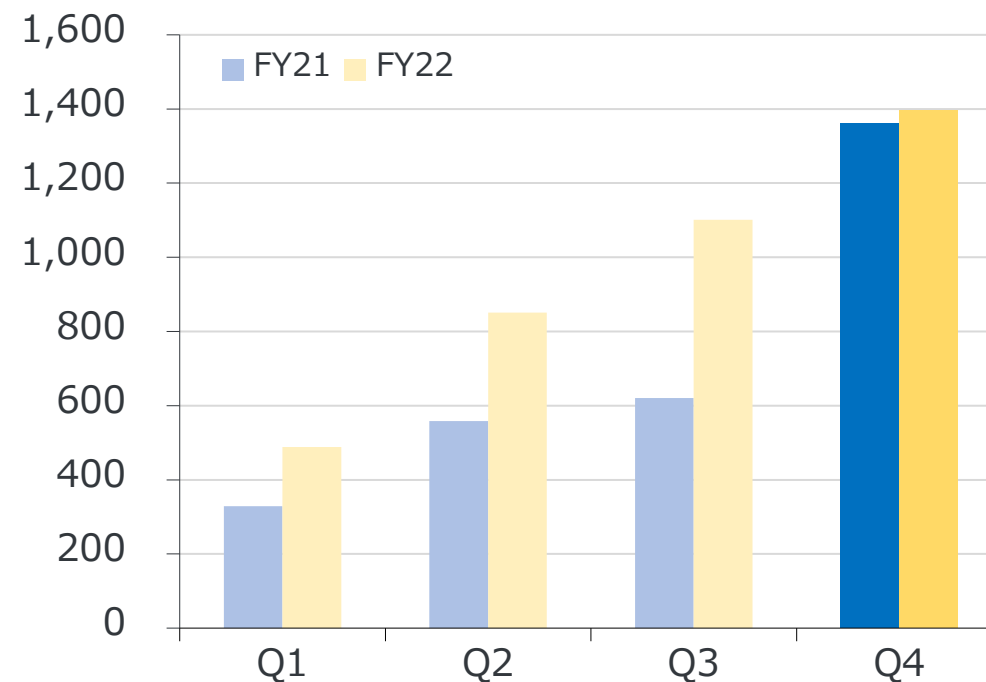
RFID

FY22累計 前年比：22.8%増



自動化

FY22累計 前年比：33.8%増



※自動化は、ハードウェア、ソフトウェアの数字（サプライ、保守は除く）

2023年度 業績計画

(単位：百万円)

	FY2023 (計画)	FY2022 (実績)	増減	
				%
売上高	140,000	142,824	-2,824	-2.0%
営業利益	8,000	8,841	-841	-9.5%
経常利益	7,800	9,068	-1,268	-14.0%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,000	4,184	+815	+19.5%
EBITDA	13,313	13,961	-648	-4.6%

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

FY23 想定レート : 130円/USD, 140円/EUR
 FY22 通期為替レート (期中平均) : 135.49円/USD, 140.98円/EUR

2023年度 業績計画 <内訳>

(単位：百万円)

		FY23 (計画)	FY22 (実績)	増減	%
海外	売上高	64,000	68,657	-4,658	-6.8%
	営業利益	5,200	7,111	-1,912	-26.9%
日本	売上高	76,000	74,166	+1,833	+2.5%
	営業利益	2,800	2,637	+163	+6.2%
連結	売上高	140,000	142,823	-2,824	-2.0%
	営業利益	8,000	8,841	-842	-9.5%
	(利益消去)	0	-907	+907	-

<計画の背景>

海外[※] ベース事業で欧米を中心とした景気後退の影響を受けるものの、コト売りを着実に浸透させて増収・増益を計画。一方でロシア事業の競争環境の悪化を踏まえ、海外事業全体は減収・減益

日本 価格改定効果の顕在化と、需要が旺盛なRFIDや自動化などの状況から、増収・増益

※ ロシア事業について：当面は継続を前提

2023年度 業績計画 <内訳> 主要地域別の見通し

<海外>

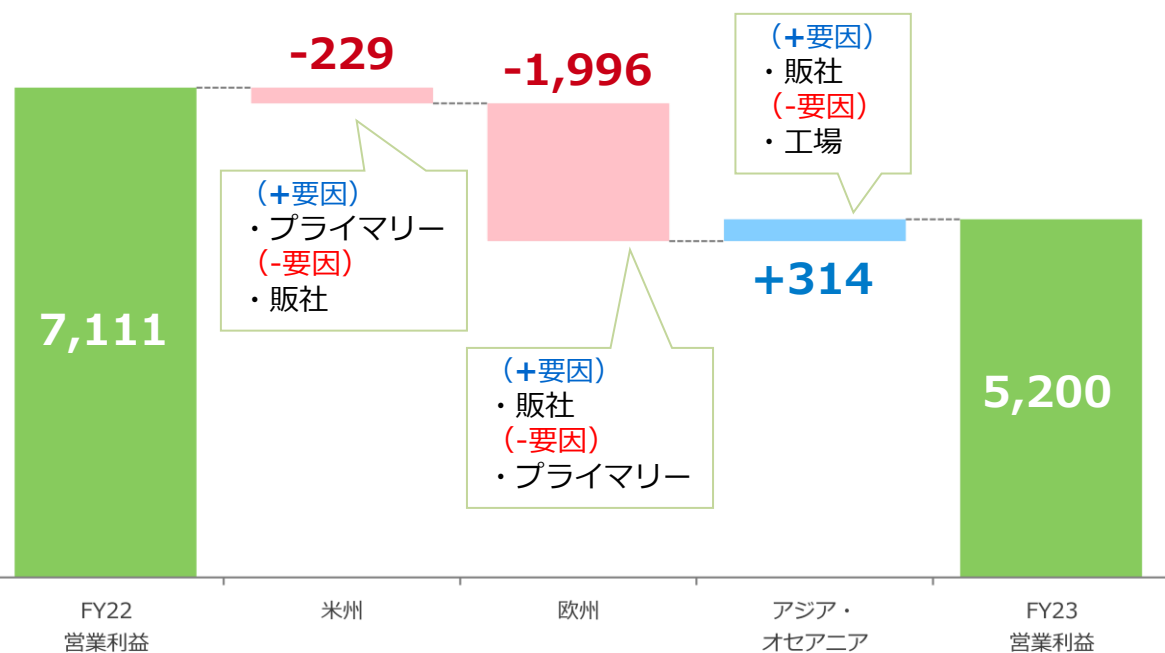
	米州	欧州	アジア・オセアニア
見通し	<ul style="list-style-type: none"> ・リテールなどが景気後退で全般に上期は低調 	<ul style="list-style-type: none"> ・リテールなどが景気後退で全般に上期は低調 ・フードはアフターコロナで全般に投資意欲が回復基調 ・ヘルスケアの医療機器メーカーなどでRFID需要が継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・電機電子など一部業界で上期低調 ・マニュ全体でデジタル・サプライチェーン構築ニーズ拡大

<日本>

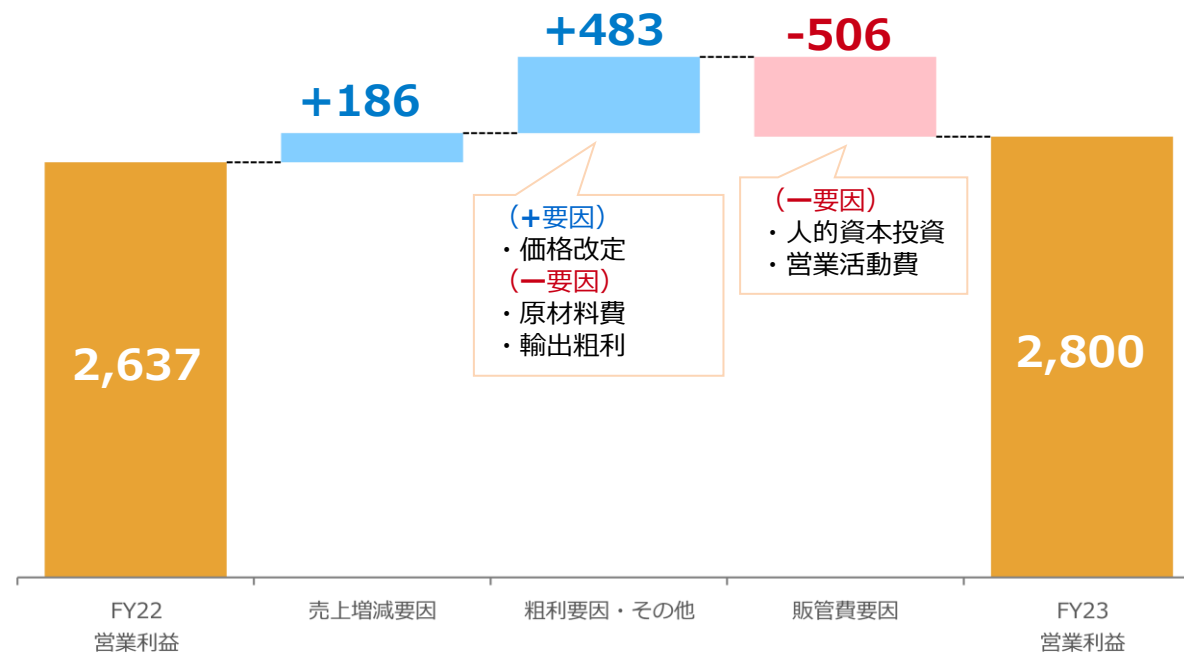
	マニュファクチャリング	ロジスティクス	リテール	ヘルスケア	フード
見通し	<ul style="list-style-type: none"> ・引き続き回復はまだら模様。自動車生産は回復基調。半導体関連業界の回復は下期以降 	<ul style="list-style-type: none"> ・EC拡大やインバウンド回復で投資意欲は底堅い 	<ul style="list-style-type: none"> ・アフターコロナで回復基調も、コスト上昇で投資には慎重 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト上昇で一部顧客で投資に慎重姿勢 ・RFIDなどでの管理ニーズは継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・コスト上昇や人手不足への対応、アフターコロナもあって投資意欲は底堅い

2023年度 業績計画 <内訳> 営業利益 FY23 vs FY22

海外



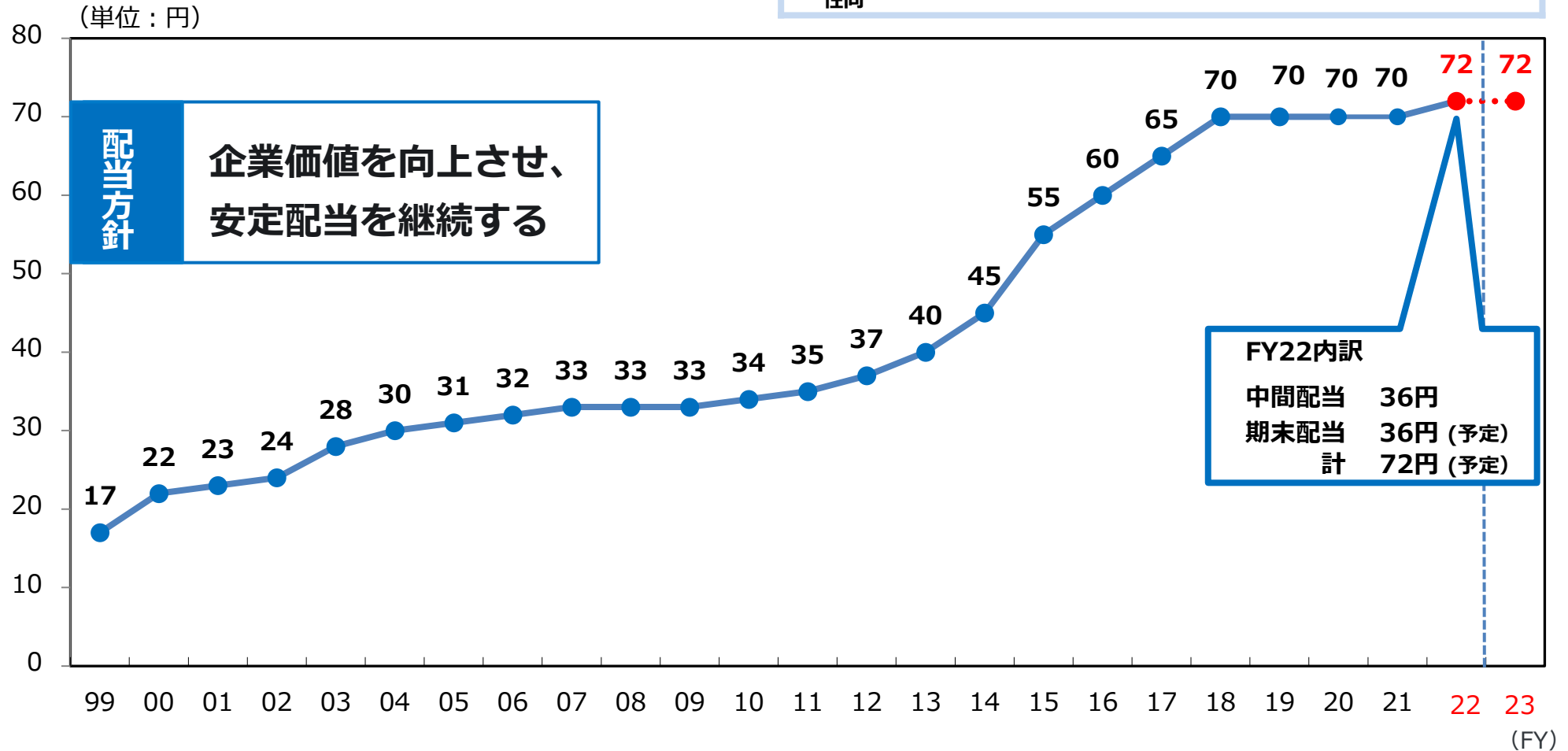
日本



配当

FY22年間配当は72円（前年度比2円）
 FY23年間配当は72円を計画（前年度と同額）

	FY19	FY20	FY21	FY22 (予定)	FY23 (計画)
EPS	-56.1円	385.9円	112.7円	126.7円	154.4円
ROE	-3.6%	24.4%	6.3%	6.5%	7.5%
(参考) 配当 性向	-	18%	62%	57%	47%

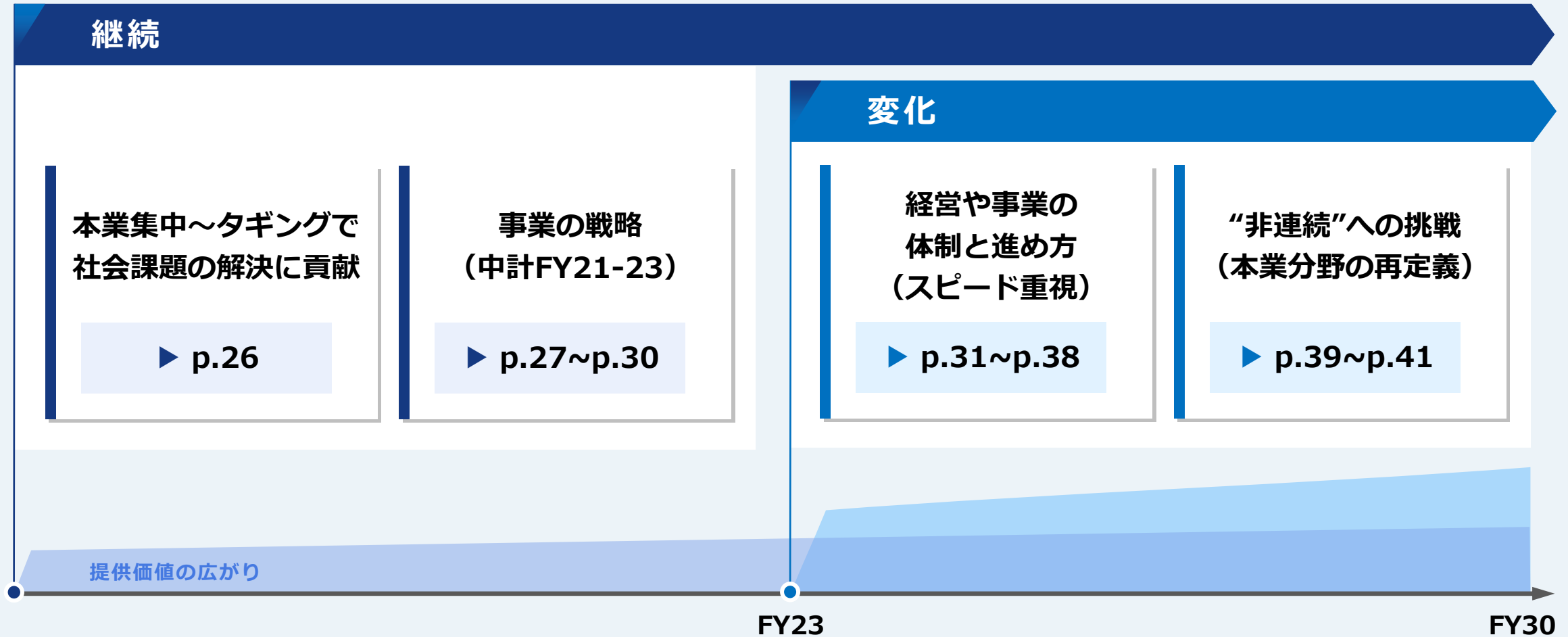


FY22実績、
FY23計画

振り返りと
今後の取り組み

キーマッセージ

FY23以降は、従前からの方針や事業戦略を維持しつつ、事業のスピードアップや非連続成長にも注力



長期成長方針

本業で社会貢献。タギング分野で現場力を軸に、サーキュラーエコノミー実現まで見据えた成長をめざす

ミッション

優れた製品・サービスで
お客さまの新たな価値を創造し、
より豊かで持続可能な
世界社会の発展に貢献する

SATOの強み

タギング

- モノに情報を紐づけて可視化する高精度技術
- お客さまとの接点を創出

現場力

- 幅広い業界カバレッジで蓄積した現場知見
- インテグレーションによる最適解の創出
- メンテナンスを通じた顧客現場の継続的改善

事業の長期展望

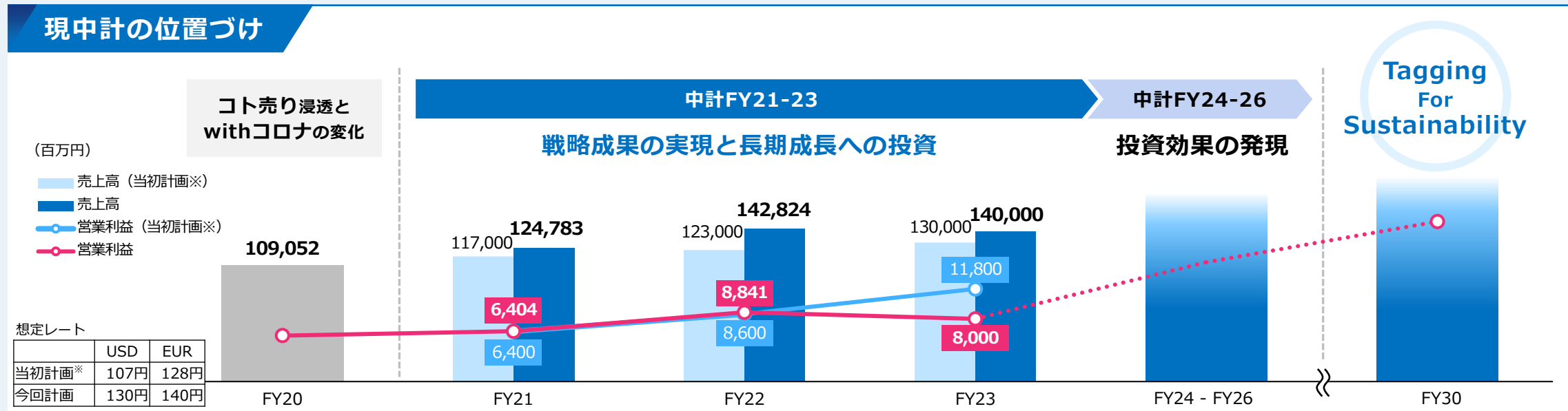


※ 製：製造、配：物流、販：小売

中期経営計画（FY21-23）

現中計は、当初、コロナ禍からの全面的回復が前提。外部環境が激変する中、売上は、変化するお客さまの需要を捕捉して計画を上回って推移。営業利益は、今回計画のFY23は需要構造変容に伴う商品構成変化や原材料価格の上昇予想を反映

最終年度 目標	FY20 (実績)	FY23 (今回計画)	FY23 (当初計画※)
売上高	109,052百万円	140,000百万円 +8.7% (CAGR)	130,000百万円
営業利益	5,847百万円	8,000百万円 +11.0% (CAGR)	11,800百万円
営業利益率	5.4%	6.9% +1.5pt	9.1%
ROIC	5.8%	6.7% +0.9pt	10.3%



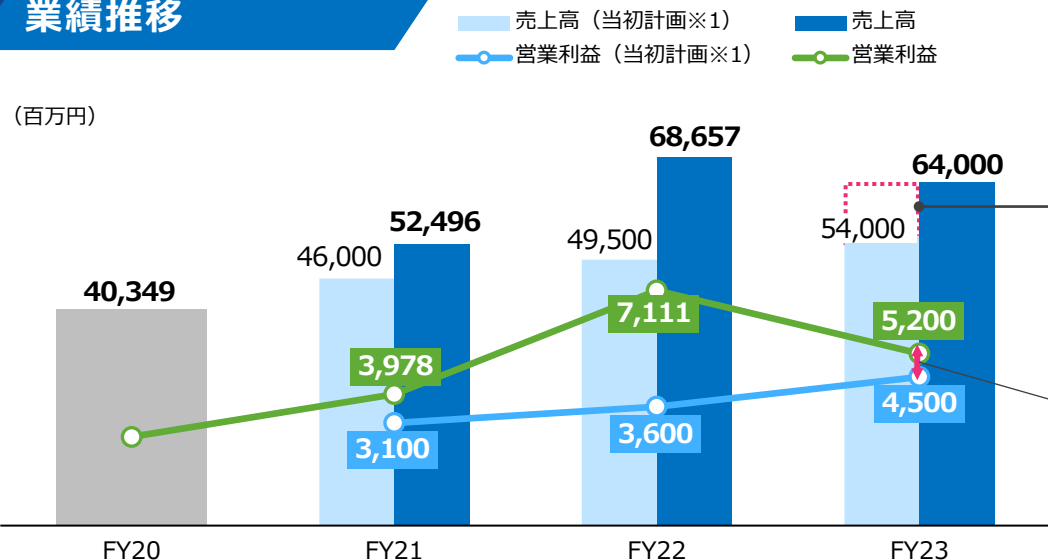
※ 中計策定時の計画 (2021年5月発表)

中期経営計画

海外事業

コト売りの浸透とビジネスパートナー開拓に加え、機動的な価格改定活動や商品供給の改善を実行。為替の後押しもあって売上高・営業利益ともに当初計画を上回って進捗

業績推移



FY23 今回計画と当初計画との差異

	地域	金額
売上高	米州	+約4,000
	欧州	+約4,000
	アジア・オセアニア	+約2,000
営業利益	米州	±0
	欧州	+約800
	アジア・オセアニア	-約100

成果

■ コト売りの浸透

- ・ 提案力向上で、RFIDなどの高難易度商談やサトー主導のビジネスパートナーとの協業商談が増加
- ・ 成功事例共有会など、情報共有施策が定着

■ ビジネスパートナーの開拓

- ・ コト売りやパートナーシッププログラムの改善により、パートナーとの信頼構築や新規開拓が進展。売上伸長

改善への打ち手

- 各国で創出されたソリューションの横展開
- 業界別にビジネスパートナーと協業推進
- PSI※2管理の進化

※1 中計策定時の計画（2021年5月発表）

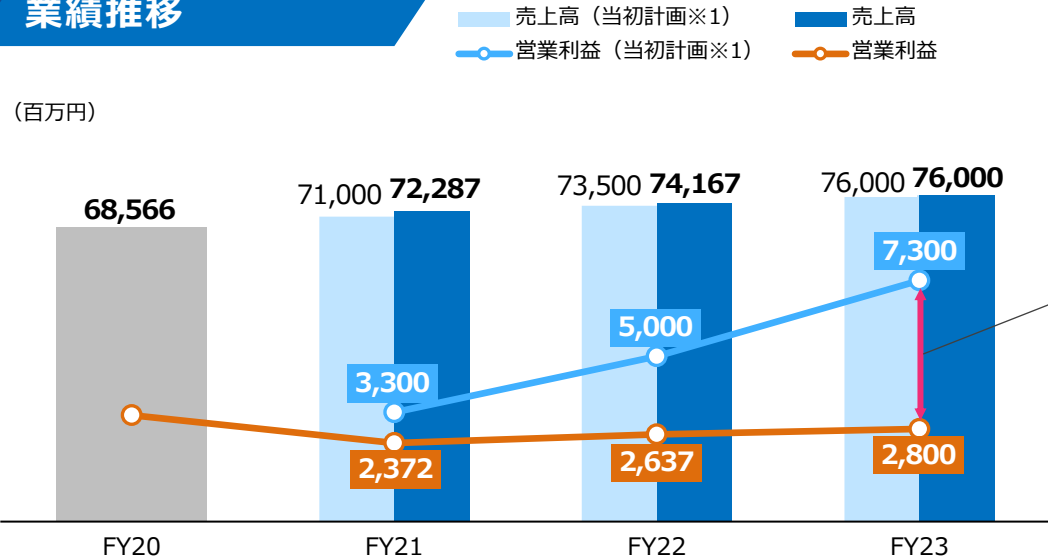
※2 製造、販売、在庫の最適化

中期経営計画

日本事業

コロナ禍でも営業活動の高度化により、売上高は当初計画に沿って進捗。
一方、プリンタ需要の偏在、原材料費上昇や円安で、営業利益は計画未達

業績推移



成果

- **営業活動の高度化（顧客接点の最適化）**
 - ・ デマンドセンターやWebマーケティングの活動の進展
 - ・ 小口顧客対応など営業拠点の業務をコンタクトセンター等に集約加速
→RFIDや自動化、ソフトウェア商談の活発化
- **キラーコンテンツの創出**
 - ・ プリンタの新プラットフォーム開発完了。付加価値増大と開発効率化を実現

FY23予想と当初計画との差異

		主要因	金額
営業利益	粗利	<ul style="list-style-type: none"> ・ プリンタ販売の計画未達 ・ 原材料費ネット ・ 円安影響 	約▲3,000
	販管費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人的資本強化（インフレ手当・ベア） ・ 成長投資追加（グローバルモデルのプリンタやT4S※2型ビジネスの開発費） 	約▲1,000

今後の見通し

- **粗利率を改善**
 - ・ 下記「打ち手」を実行 ※原材料費上昇と価格改定の差はFY24に解消見込み
- **販管費率を低減**
 - ・ プリンタ開発投資が一巡。新プラットフォームで開発効率化
 - ・ 成長投資は継続（人的資本経営の強化、T4S型ビジネスへの開発等）

改善への打ち手

- **収益性改善活動**
 - ・ 顧客ターゲットの精緻化でプリンタ販売を強化
 - ・ 大量リプレースに同期した新プリンタの発売
 - ・ 価格改定のスピードアップ
 - ・ バリューチェーン改革の本格化
 - ・ 生産体制の強化（RFID、自動化など）

※1 中計策定時の計画（2021年5月発表）

※2 Tagging for Sustainability

RFID/自動化ソリューション：DX化や人手不足ニーズをグローバルに捕捉

お客様のグローバル・デジタル・サプライチェーン構築を支援

RFID

グローバルでのサプライチェーン見直し
ニーズや、物流量増加に対応

事例



大手半導体メーカーの調達物流革新

課題

グローバルサプライチェーンの可視化

支援内容

複数国の多様なサプライヤにおける出荷時
タグgingにRFIDソリューションを導入



事例



大手日系企業のグローバル物流改善

課題

グローバルサプライチェーンにおける
物流機器の所在可視化

支援内容

資産管理パッケージ・システムを軸にした
RFIDソリューションを導入



資産管理パッケージシステム
ASET-RA
アセトラ

日本・海外事業間の連携でグローバル拡販

自動化

人手不足や賃金上昇に、パッケージ化で対応

事例



食品ラベル自動貼付け

課題

人手のかかる食品へのラベル貼り付け業務
効率化・省力化

支援内容

センシング・ロボティクス技術との融合で、
ランダムな商品への貼付けが実現



全市場共通ニーズ抽出、
パッケージ化
(S-ROBO)

成功事例の他国・他市場展開



RFID+自動化

人手不足やEC起因の物流量増加に対応

事例



米国の大手ロジスティクス企業の工程自動化

課題

増加する物流量への対応効率化・省力化

支援内容

梱包・ラベリング工程に自動化ソリューションを導入



成功事例の他国・他市場展開

新たな体制



小沼 宏行

代表取締役社長 兼 CEO

ヘルスケア事業の要職を歴任し、2014年にサトーヘルスケア(株)の社長に就任。2019年に(株)サトーの社長に就任し、国内外の事業をけん引



笹原 美德

**上席執行役員
国内事業統括・業務IT担当 兼
株式会社サトー 代表取締役社長**

国内営業の要職を歴任し、2016年より(株)サトーの副社長に就任。2019年よりモノづくり、2022年にはRFID事業の責任者としてバリューチェーンを俯瞰



進藤 隼人

**上席執行役員
海外事業統括 兼
欧州・オセアニア地域担当**

国内マニュファクチャリング市場に従事した後、海外販売子会社で営業担当やマネジメントを経験。2015年7月よりアジア地域統括、2021年4月からは欧州事業統括に就任し、一貫して海外へのコト売りの浸透を主導

新・成長戦略

新たな体制の下、現中計の成長戦略3本柱をベースに新・成長戦略を策定

現中計 成長戦略

新・成長戦略

事業・収益の持続的成長を念頭に、3つの重点テーマを有機的につなげる。
100周年に向け、多角的視座で戦略投資・資源配分を的確に実施

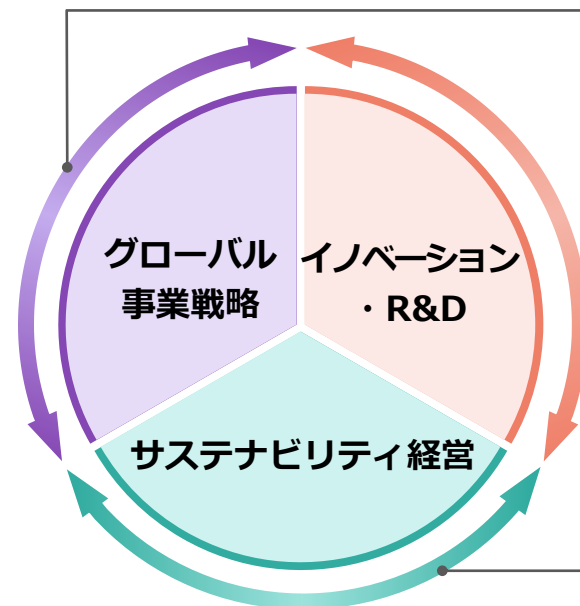
3本柱

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

重点テーマ



海外事業

1

- コト売りを軸に、横展開で成長を加速

日本事業

- バリューチェーンを切り口に、「売る力」と「稼ぐ力」を向上

タギングの昇華

2

- タギング技術の高度化（自動化、RFID、センサー、ソフトウェア）
- ラベルや他媒体の開発・商品力強化

T4S型新規事業創出

- 領域拡大・ビジネスモデル変革（データビジネス、エコシステム参画型など）

社会的価値の創造

3

- お客さまへの提供価値の追究
- 気候変動対応の強化

企業価値の向上

- コーポレート・ガバナンスの強化
- 人的資本経営の強化

事業戦略

コト売りを軸に、横展開で成長を加速

ソリューションの
パッケージ化

ビジネスパートナーの
業界別活用

グローバル連携

データ活用（CRMなど）

地域戦略

地域	共通ニーズ	地域ニーズ	営業戦略	FY23 定量目標 (百万円)
米州		<ul style="list-style-type: none"> オペレーションのグローバル標準化 	<ul style="list-style-type: none"> 直販での既存大手顧客の深耕、新規開拓 ビジネスパートナーの開拓・深耕で販路を強化 ソフトウェア開発力の強化 	売上高：19,800 営業利益：1,200
欧州	<ul style="list-style-type: none"> 人手不足 Eコマース化 現場やサプライチェーンの可視化（DX化） 	<ul style="list-style-type: none"> フードロス、安心・安全、環境への対応 	<ul style="list-style-type: none"> コト売りによる顧客の開拓・深耕 ニーズの高いソリューションをパッケージ化し、ビジネスパートナーと新規顧客に提供 新たな地域・国の開拓 	売上高：23,000 営業利益：2,000
アジア・オセアニア		<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上、トレーサビリティ強化 	<ul style="list-style-type: none"> 知見を持つ駐在員が、OJTなど社内教育で発揮 日本事業を含むOneアジア連携により、日系企業へのアプローチ強化 ローカルの顧客とビジネスパートナーへのアプローチ強化 	売上高：21,200 営業利益：2,000

中期の見通し

売上高：
欧米がけん引

営業利益：
アジア・オセア
ニアがけん引



事業戦略

バリューチェーンを切り口に、「売る力」と「稼ぐ力」を向上

売る力

- お客様のサプライチェーン上のニーズに応じて付加価値提案を促進

付加価値提案の例



- キラーコンテンツの投入
- 顧客接点の最適化を継続

稼ぐ力

- 開発・製造・物流・営業横断でプロジェクト・チームを結成し、収益性に関する重要課題を解消

プロジェクトの例

サプライ横断プロジェクト

原価高騰抑制
(基材の統合)

生産性向上
(ラベル仕様/梱包の変更)

安定供給対策
(物流問題への対応)

高付加価値商品の投入
(環境配慮型商品等)

メカトロ横断プロジェクト

部材調達の最適化

商品戦略
ロードマップの貫徹

共通プラットフォームの搭載

グローバルPSIの変革

- 現場知見を商品開発に反映するなど、社内バリューチェーンを改善
- 不断の改善を図るとともに、適切な価格改定を推進

新・成長戦略 イノベーション・R&D

強みの現場力を起点に、データを取得する機能の充実（横軸）と、活用する環境の構築（縦軸）で、Tagging for Sustainability (T4S) 型ビジネスの確立をめざす



新・成長戦略 イノベーション・R&D 進捗

自社での技術・研究開発に加え、異業種との連携強化により、イノベーションを促進し貢献領域を拡大

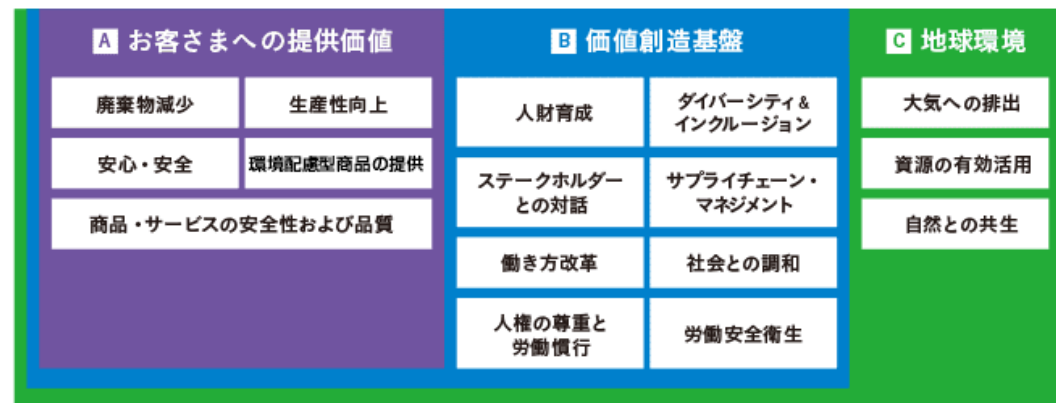
	技術・研究開発	共創・技術融合	
	<p>プリンタ共通プラットフォーム開発</p>  <p>FY24以降 発売モデル に搭載</p>	<p>業界初 AI値引き機能付き ラベルプリンタ上市</p> 	<p>日本酒トレーサビリティ向けブロックチェーン・ RFID技術のデジタルペアリング実用化</p> 
顧客の課題	<ul style="list-style-type: none"> 現場独自の使い方は制限される 個別カスタマイズはコストと時間がかかる 	<ul style="list-style-type: none"> 売れ残り発生による店舗収益の低下 値引判断や入力・貼付業務の負担大 食品ロス 	<ul style="list-style-type: none"> 偽造品・不正流通の増加によるブランド価値の毀損
ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> ニーズに応じたアプリをプリンタへダウンロード可能 	<ul style="list-style-type: none"> AIによる値引き自動計算機能がプリンタと一体化 	<ul style="list-style-type: none"> RFID (NFC) ラベルの情報をスマホで取得し、流通経路・真正性を可視化
優位性	<ul style="list-style-type: none"> 柔軟なアプリ搭載・多様なセンシング 開発リードタイムを短縮 	<ul style="list-style-type: none"> AI・デバイスのシームレス連携 	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンでの機能拡張性
提供価値	<ul style="list-style-type: none"> カスタマイズの利便性向上 多様なデータ取得・システム連携 データ活用による現場課題の可視化 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗収益性の改善 業務効率の向上 食品ロス低減 	<ul style="list-style-type: none"> 商品の安心、安全 ブランド価値の保全 ユーザー体験の向上
今後の広がり	<ul style="list-style-type: none"> 今後発売の機種に順次搭載 	<ul style="list-style-type: none"> 食品スーパーなどリテール市場への浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 食品市場、マニュファクチャリング市場のパーツメーカーへの拡大

新・成長戦略 サステナビリティ経営

マテリアリティを軸に、社会的価値の創造と企業価値の向上をめざす

全体像

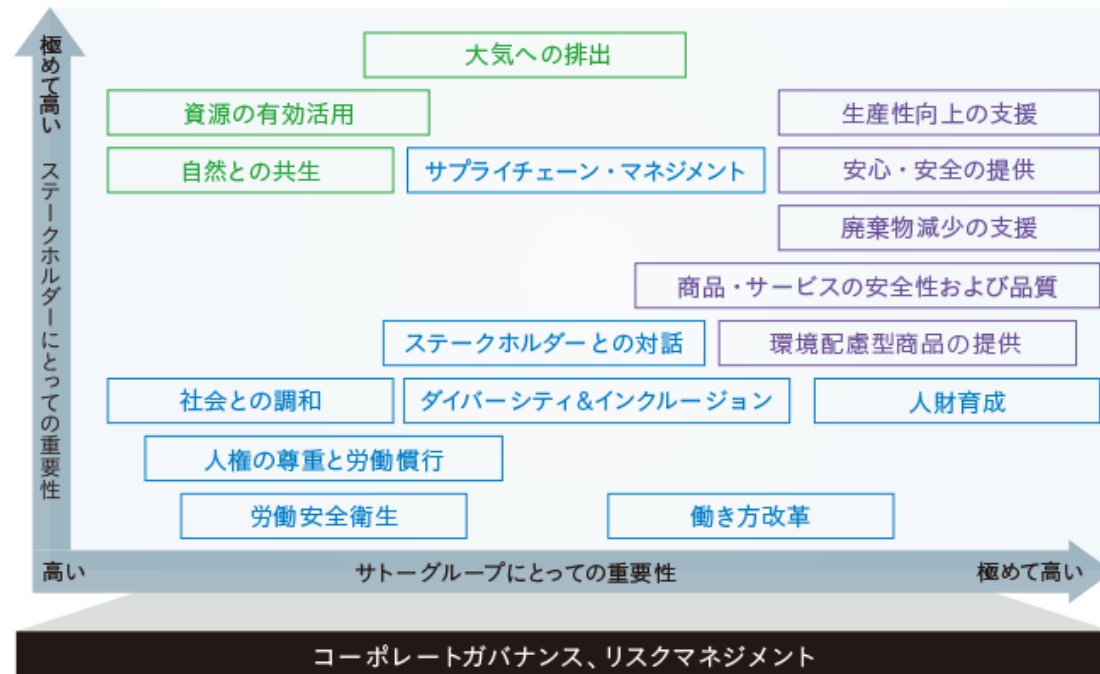
マテリアリティの構成・全体像 (3つのカテゴリー)



D コーポレートガバナンス、リスクマネジメント

- A** 社会課題に対し、サトーグループがお客さま志向の本業を通じて提供する価値
- B** その提供価値を持続的に創造するための基盤
- C** 社会とサトーグループを取り巻き、守るべき地球環境
- D** 全体を支える土台

■ お客様への提供価値 ■ 価値創造基盤 ■ 地球環境



新・成長戦略 サステナビリティ経営 主な取り組み

全体の土台であるコーポレートガバナンス、価値創造基盤強化のための人財育成をはじめ、マテリアリティを軸とした具体的な取り組みを推進

取り組み例

コーポレートガバナンス

■ 取締役会の実効性向上

社外取締役への実効性評価アンケート項目に、「経営や事業への課題提起」を新設※。提起された課題に対し、担当執行役員が対応

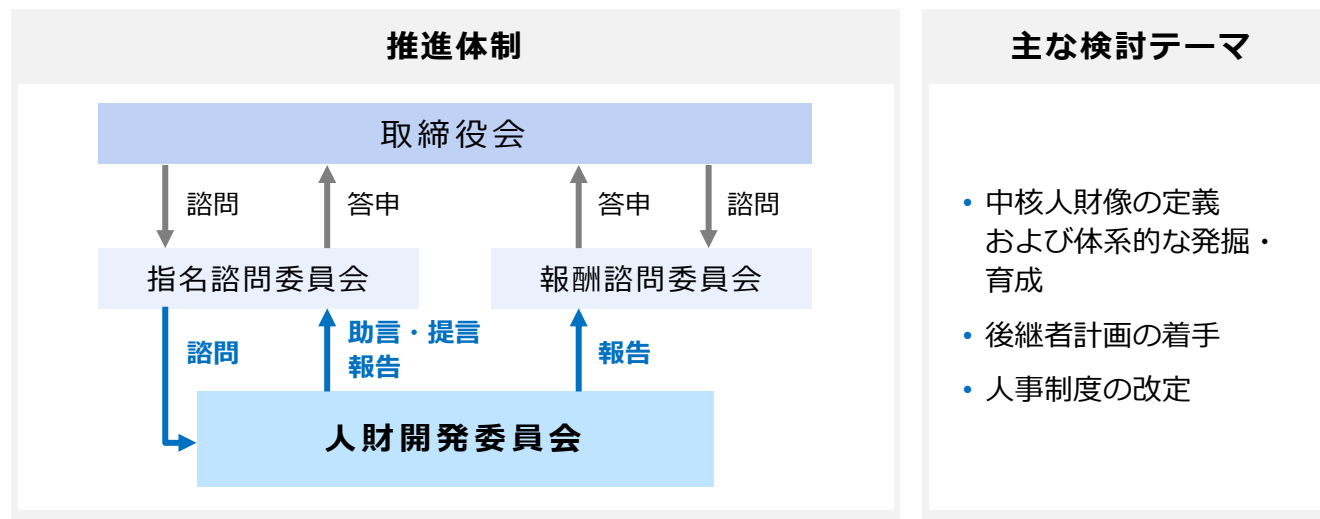
■ 意思決定の迅速化

CEOおよび執行役員会に権限を委譲し、経営の意思決定を迅速化

価値創造基盤

■ 人的資本経営の継続強化

FY22に人財開発委員会を設立し、中核人財育成など各種人財マネジメント施策を策定。主に人財担当部門にて実行



主な検討テーマ

- 中核人財像の定義および体系的な発掘・育成
- 後継者計画の着手
- 人事制度の改定

※ 三行提報を通じて実現。三行提報とは社員が毎日、経営トップ宛てに「会社を良くする創意・くふう・気付いたことの提案や考えとその対策の報告」を3行（100～150文字）にまとめて提出する制度

非連続の取り組み

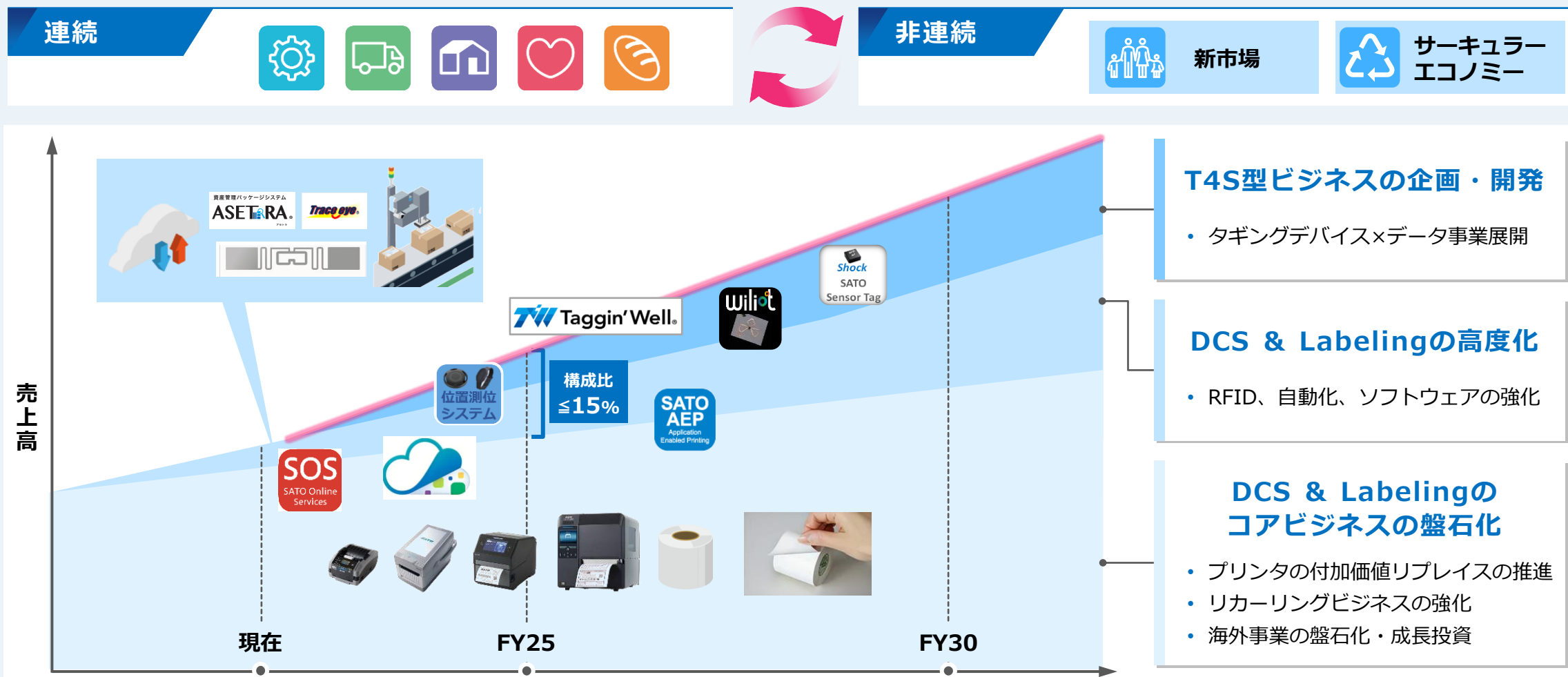
グローバルでさまざまな課題が顕在化。

蓄積したタギングの技術や知見など現場力をてこに、新たな挑戦を進めて提供価値の拡大を図る



成長のロードマップ

サステナブルな成長を実現するため、連続（既存市場）と非連続（新たな分野）双方の取り組みを加速



資金配分 ～FY21-23中計期間～

手元資金と本中計で創出するキャッシュの合計約500億円を、戦略投資へ重点的に配分。

FY22には当初計画外の約25億円の自己株式を取得も、戦略投資の水準は維持。内部留保は当初計画比で減額の見通し

FY21-23 計画

FY21-22進捗、FY23見通し

手元資金・中計期間
創出キャッシュ
約**500**億円

手元資金・中計期間
創出キャッシュ
約**500**億円

内部留保

成長の
ための
戦略投資

株主還元

方針

WACC8%を基準に、コアビジネスの盤石化と高度化を中心に
資金を振り向ける

項目	キャッシュ 配分	主要な施策
地域別・市場別 成長戦略	約 20%	<ul style="list-style-type: none"> 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
技術イノベーション	約 60%	<ul style="list-style-type: none"> モノづくり力強化、設備更新 タギング技術・ソリューションなど先行技術開発
ESG経営の強化	約 20%	<ul style="list-style-type: none"> 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

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

■ 戦略投資

地域別・市場別成長戦略

- プリンタ新プラットフォームへ投資。
計画線で進捗し、FY22に開発完了
- RFID設備への投資は、コロナ禍で計画遅延

技術イノベーション

- サプライ設備更新への投資は、コロナ化で
計画遅延

ESG経営の強化

- コロナ禍で新ITインフラの開発スコープ拡大。
計画を上回る投資を実行。FY25稼働予定

■ 株主還元

- FY22に約25億円の自己株式を取得

	FY21	FY22 (予定)
1株当たり配当金	70円	72円
配当金総額	23.6億円	23.7億円

内部留保

成長の
ための
戦略投資

株主還元

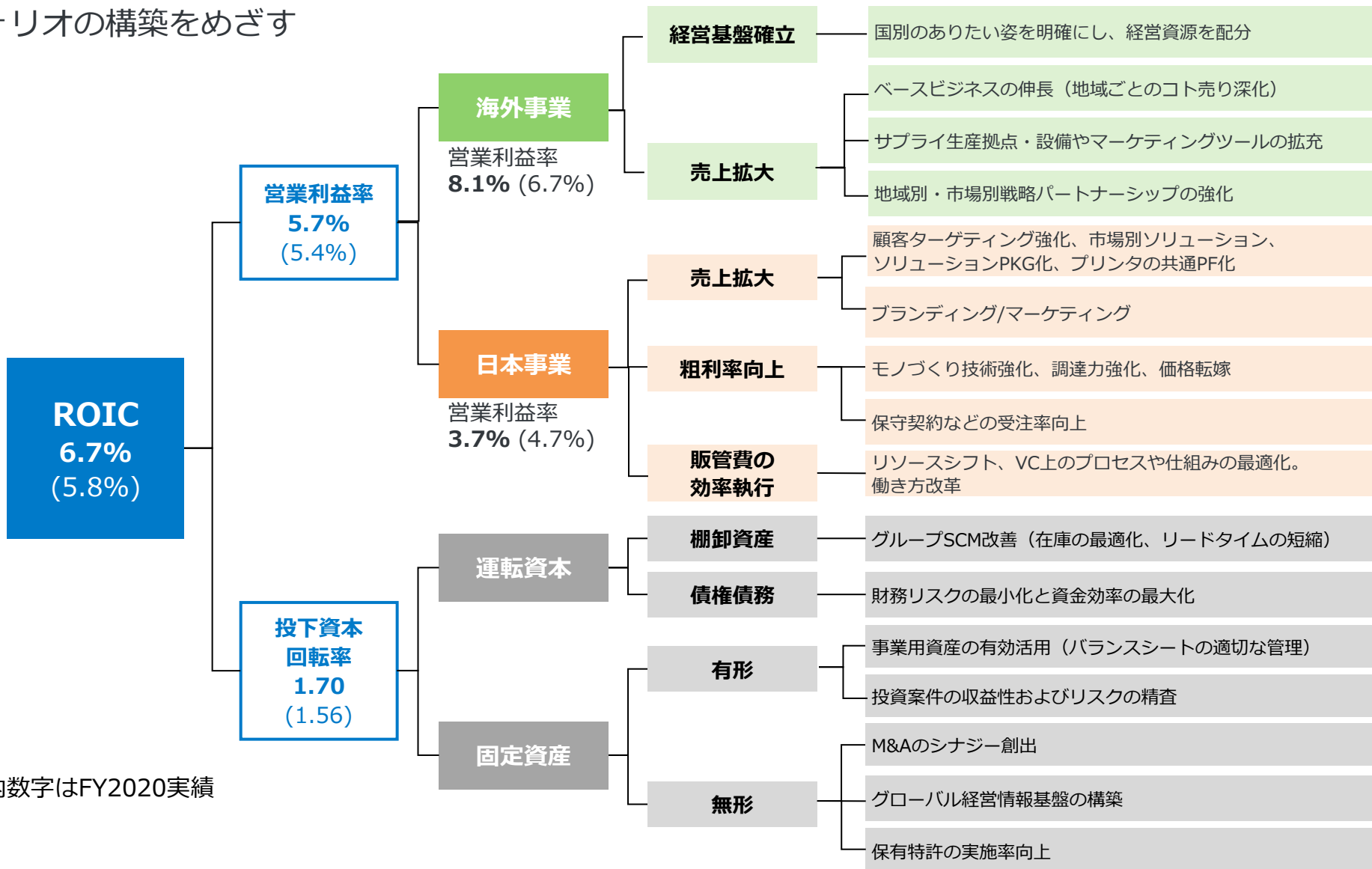
Appendix

補足資料 P.43~P.65

用語集 P.66~P.69

ROICツリー ~FY21-23中計~

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



カッコ内数字はFY2020実績

事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

※表内下段の () 内数値：ロシア事業を除外

		FY2022 Q4	FY2021 Q4	前年比		
					除く為替	
自動認識 ソリューション事業	売上高	34,489 (30,748)	32,395 (29,895)	+6.5% (+2.9%)	+1.0% (+0.2%)	
	営業利益	2,039 (1,034)	1,685 (1,196)	+21.0% (-13.5%)	+8.5% (-7.8%)	
	海外	売上高	15,153 (11,411)	13,423 (10,924)	+12.9% (+4.5%)	-0.4% (-2.7%)
		営業利益	1,445 (440)	1,003 (514)	+44.0% (-14.5%)	+20.6% (-6.1%)
	日本	売上高	19,336	18,971	+1.9%	+1.9%
		営業利益	594	682	-12.8%	-9.2%
連結 (消去後)	売上高	34,489 (30,748)	32,395 (29,895)	+6.5% (+2.9%)	+1.0% (+0.2%)	
	営業利益	1,760 (755)	1,660 (1,172)	+6.0% (-35.6%)	-6.7% (-29.8%)	

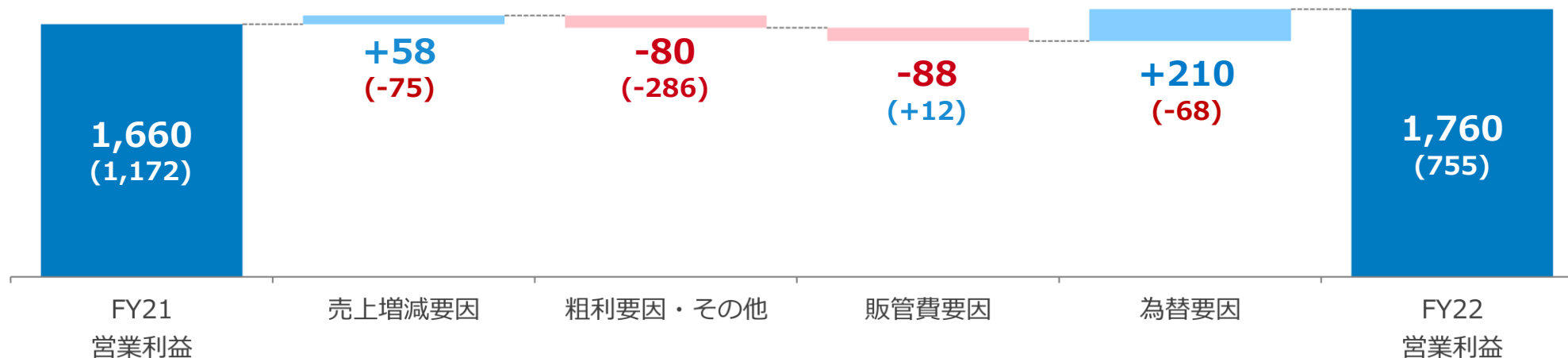
営業利益 前年との比較

P.12記載の「計上区分の変更」は考慮せず

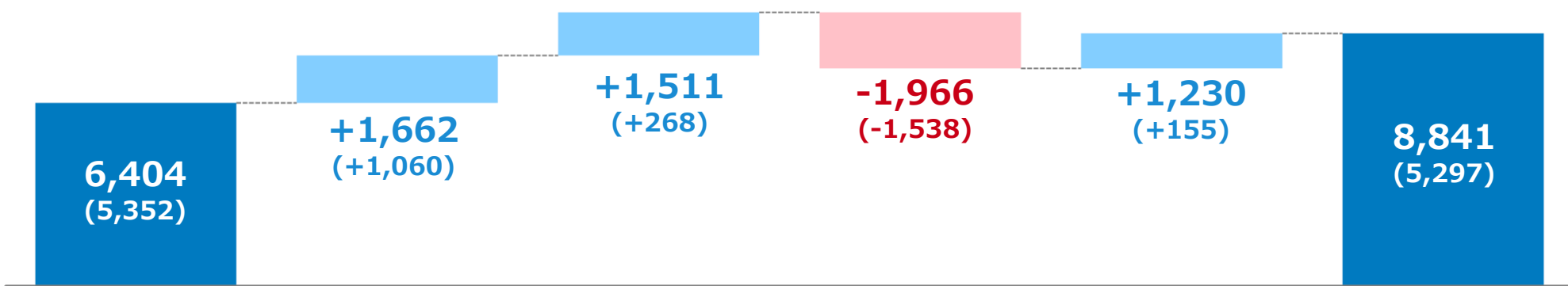
※グラフの () 内数値：ロシア事業を除外

(単位：百万円)

Q4
1~3月



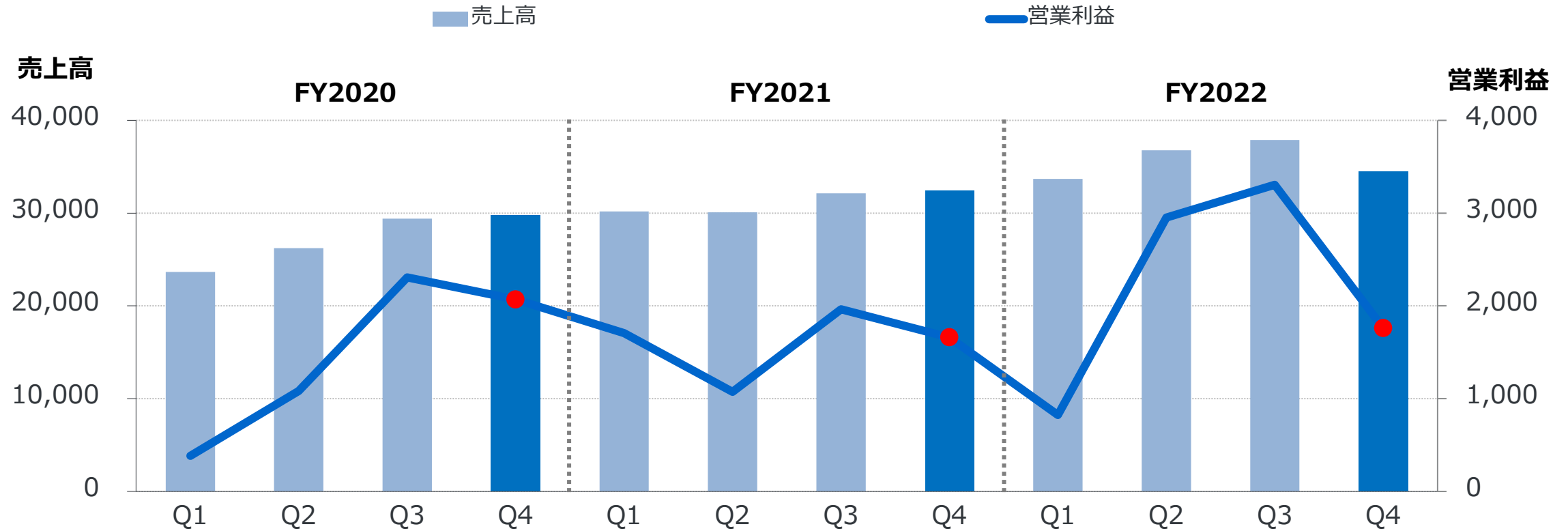
累計



各増減項目は、為替の影響を除いた数字

売上高・営業利益 推移

(単位：百万円)



売上高	23,651	26,221	29,398	29,781	30,177	30,084	32,126	32,395	33,686	36,777	37,871	34,489
前年比	-16.9%	-10.8%	-1.8%	+4.2%	+27.6%	+14.7%	+9.3%	+8.8%	+11.6%	+22.2%	+17.9%	+6.5%
営業利益	385	1,084	2,307	2,069	1,706	1,073	1,963	1,660	824	2,951	3,304	1,760
前年比	-74.5%	-46.5%	+9.7%	+14.0%	4.4倍	-1.0%	-14.9%	-19.8%	-51.7%	2.7倍	+68.3%	+6.0%

業績

(単位：百万円)

※表内下段の（）内数値：ロシア事業を除外

	FY2022	FY2021	増減	前年比
	Q4	Q4		
売上高	34,489 (30,748)	32,395 (29,895)	+2,094 (+852)	+6.5% (+2.9%)
営業利益	1,760 (755)	1,660 (1,172)	+99 (-416)	+6.0% (-35.6%)
営業利益率	5.1% (2.5%)	5.1% (3.9%)	-0.0pt (-1.5pt)	- -
経常利益	1,391 (863)	1,447 (1,214)	-55 (-350)	-3.8% (-28.9%)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	-932 (-1,221)	841 (686)	-1,774 (-1,907)	- -
実効税率	-	39.1%	-	-
EBITDA [※]	2,970 (1,817)	2,773 (2,186)	+196 (-369)	+7.1% (-16.9%)

FY22 通期 為替レート (期中平均) : 135.49円/USD, 140.98円/EUR (FY21 通期 同為替レート : 112.39円/USD, 130.54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+461百万円、営業利益+9百万円 (FY22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 FY22 Q4単体 : 1,182百万円 (1,034百万円)

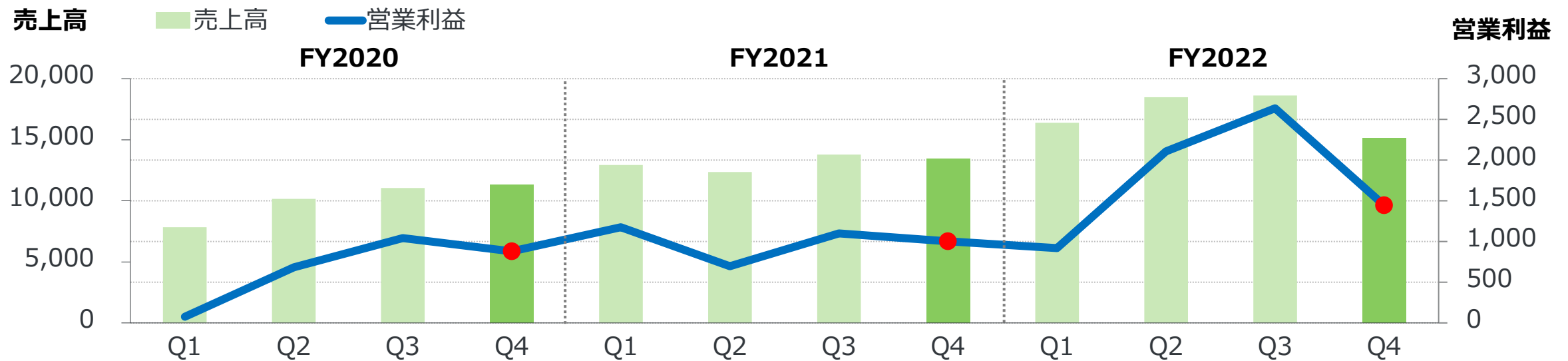
・のれん償却 FY22 Q4単体 : 27百万円 (27百万円)

FY21 Q4単体 : 1,053百万円 (954百万円)

FY21 Q4単体 : 59百万円 (59百万円)

売上高・営業利益 推移

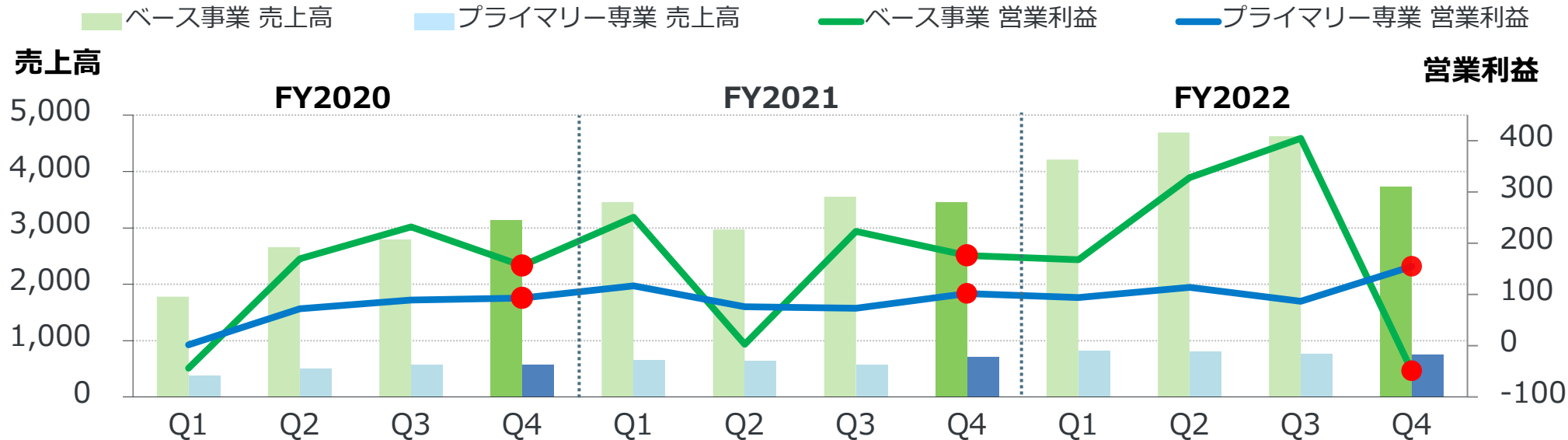
（単位：百万円）



売上高	7,844	10,168	11,045	11,290	12,929	12,354	13,788	13,423	16,394	18,483	18,626	15,153
前年比	-27.8%	-5.3%	-0.7%	+13.8%	+64.8%	+21.5%	+24.8%	+18.9%	+26.8%	+49.6%	+35.1%	+12.9%
営業利益	77	683	1,043	880	1,175	698	1,101	1,003	919	2,109	2,637	1,445
前年比	-86.1%	+14.8%	+35.1%	2.5倍	15.1倍	+2.2%	+5.6%	+14.0%	-21.8%	3.0倍	2.4倍	+44.0%

米州 売上高・営業利益 推移

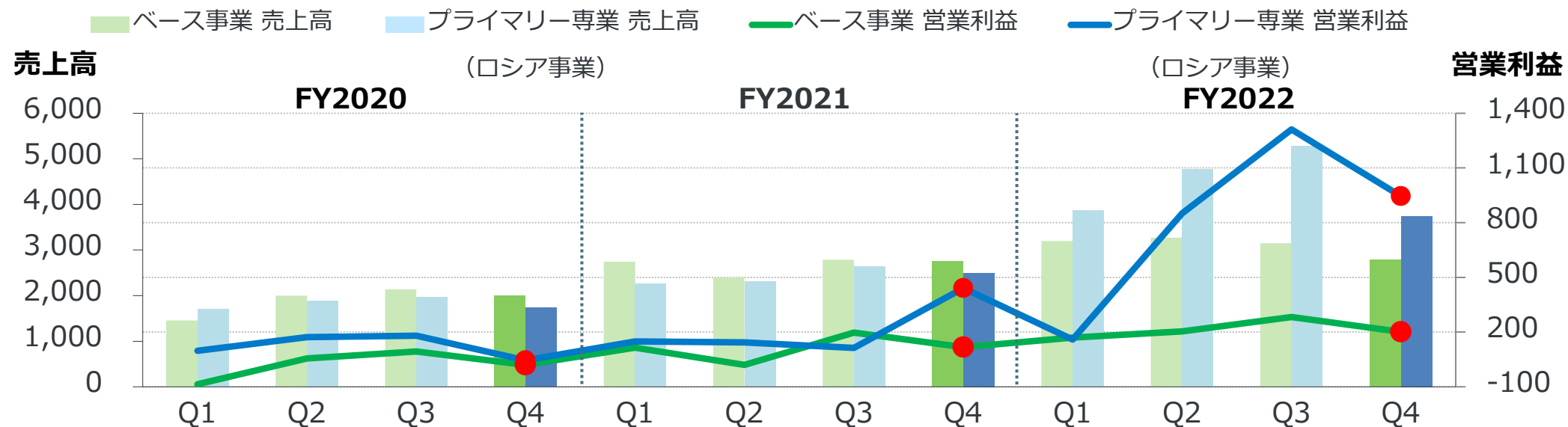
(単位：百万円)



		FY2020				FY2021				FY2022			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	1,781	2,660	2,794	3,140	3,458	2,970	3,554	3,456	4,214	4,694	4,626	3,731
	前年比	-36.3%	-2.0%	-0.6%	+17.8%	+94.2%	+11.6%	+27.2%	+10.1%	+21.8%	+58.1%	+30.2%	+8.0%
	営業利益	-44	170	232	156	251	3	223	176	168	328	405	-49
	前年比	-	+45.6%	+54.8%	3.6倍	-	-97.8%	-3.6%	+13.1%	-32.9%	87.3倍	+81.1%	-
プライマリー	売上高	378	498	571	576	648	643	576	717	821	806	769	752
	前年比	-34.5%	-15.0%	+14.9%	+7.3%	+71.4%	+29.2%	+0.8%	+24.6%	+26.6%	+25.3%	+33.4%	+4.8%
	営業利益	2	72	89	93	117	76	73	102	94	114	87	155
	前年比	-85.4%	+19.8%	2.3倍	3.4倍	45.9倍	+4.7%	-18.0%	+9.2%	-19.0%	+50.2%	+18.7%	+51.9%

欧州 売上高・営業利益 推移

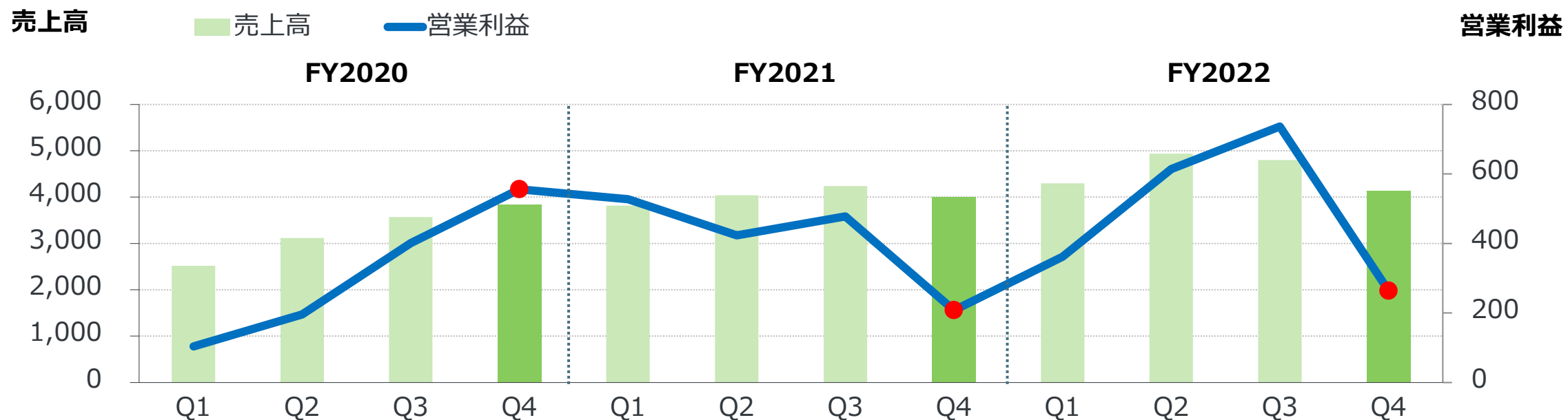
(単位：百万円)



	項目	FY2020				FY2021				FY2022			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	1,453	2,000	2,137	1,996	2,746	2,391	2,785	2,749	3,195	3,268	3,149	2,789
	前年比	-39.1%	-3.2%	-3.1%	-11.8%	+89.0%	+19.5%	+30.4%	+37.7%	+16.3%	+36.6%	+13.0%	+1.5%
	営業利益	-86	56	94	20	115	20	197	117	170	204	196	201
	前年比	-	2.2倍	+9.6%	-84.2%	-	-63.8%	2.1倍	5.7倍	+46.9%	10.0倍	-0.5%	+71.1%
(ロシア事業) プライマリー	売上高	1,711	1,891	1,974	1,737	2,256	2,311	2,633	2,499	3,867	4,775	5,282	3,741
	前年比	-2.3%	+1.3%	+6.0%	+9.2%	+31.9%	+22.2%	+33.4%	+43.8%	+71.4%	2.1倍	2.0倍	+49.6%
	営業利益	98	172	180	45	149	144	113	441	159	851	1,311	945
	前年比	-	-	8.0倍	-	+51.8%	-16.3%	-37.5%	9.7倍	+6.8%	5.9倍	11.6倍	2.1倍

アジア・オセアニア 売上高・営業利益 推移

(単位：百万円)



ベース	売上高	2,520	3,117	3,567	3,839	3,817	4,037	4,238	4,000	4,296	4,938	4,799	4,138
	前年比	-24.9%	-11.1%	-4.6%	+34.0%	+51.5%	+29.5%	+18.8%	+4.2%	+12.5%	+22.3%	+13.2%	+3.5%
	営業利益	104	196	401	556	527	423	478	208	362	614	736	264
	前年比	-64.5%	-47.6%	-20.5%	3.2倍	5.1倍	2.2倍	+19.2%	-62.6%	-31.2%	+44.9%	+53.9%	+26.9%

地域別売上高及び営業利益構成

(単位：百万円)

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア

売上高

124,783

FY21



142,824

FY22

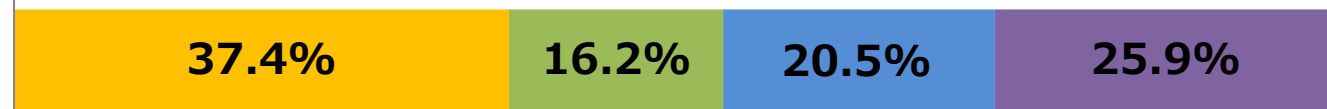


営業利益

*割合は消去を除く

6,350

FY21



9,748

FY22

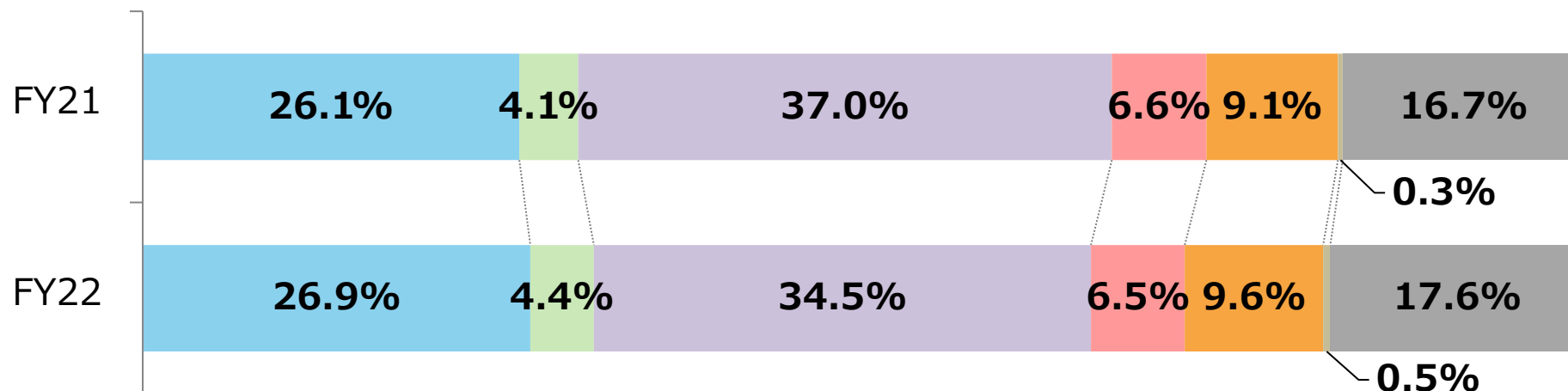


営業利益率 FY21 日本：3.3%、海外：7.6%
 FY22 日本：3.6%、海外：10.4%

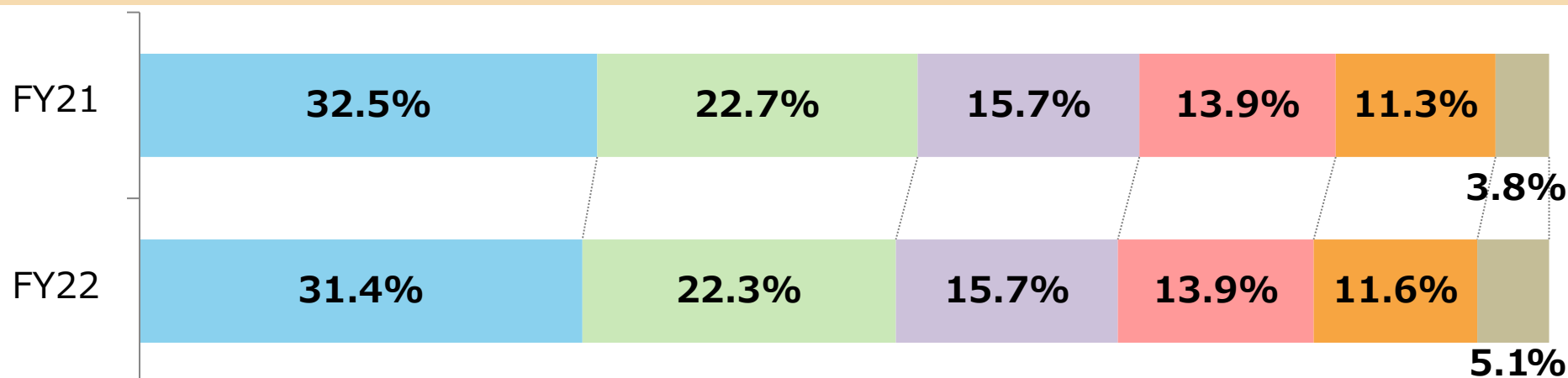
市場別売上高構成

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

海外 *主な販社。工場・プライマリー専業会社は除く



日本 *保守等は除く



売上高及び営業利益構成（事業別・地域別）

（単位：百万円）

■ ベース ■ プライマリー

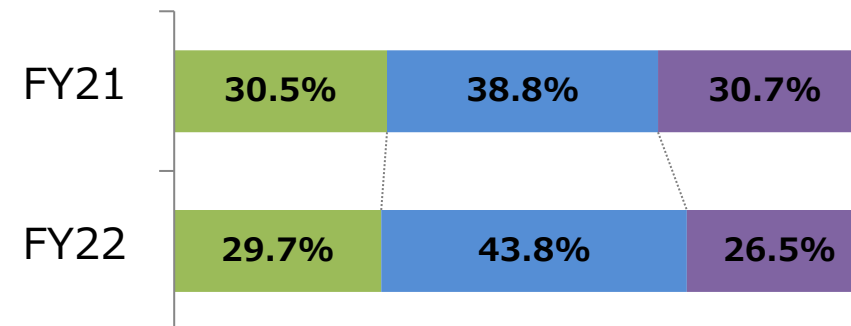
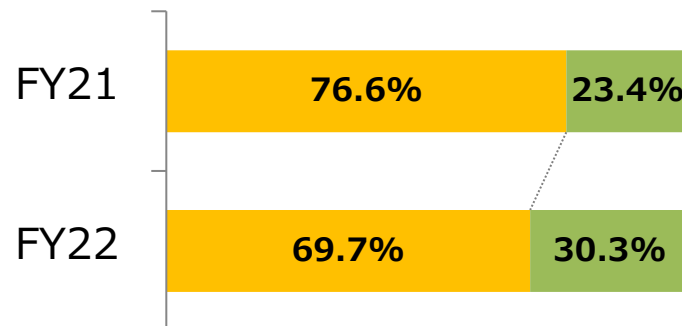
■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア

売上高

52,496



68,657



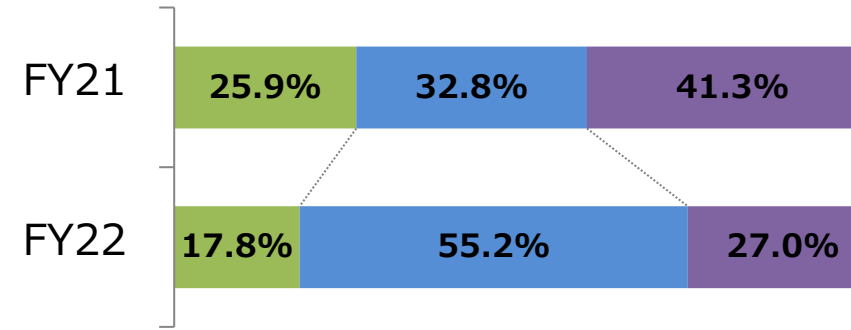
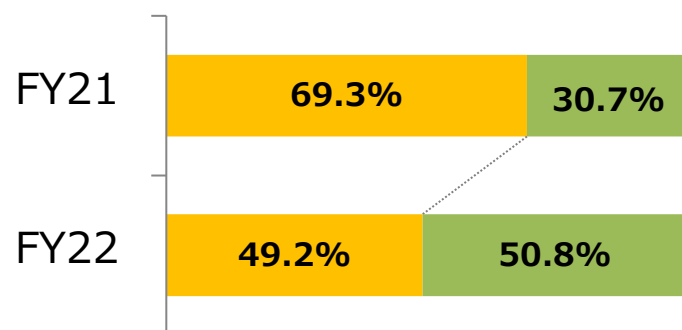
営業利益

*割合は消去を除く

3,978



7,111



営業利益率：

FY21 ベース：6.8%、プライマリー：9.9%

FY22 ベース：7.5%、プライマリー：17.9%

FY21 米州：6.4%、欧州：6.4%、
アジア・オセアニア：10.2%

FY22 米州：6.4%、欧州：13.4%、
アジア・オセアニア：10.9%

事業別内訳

（単位：百万円）

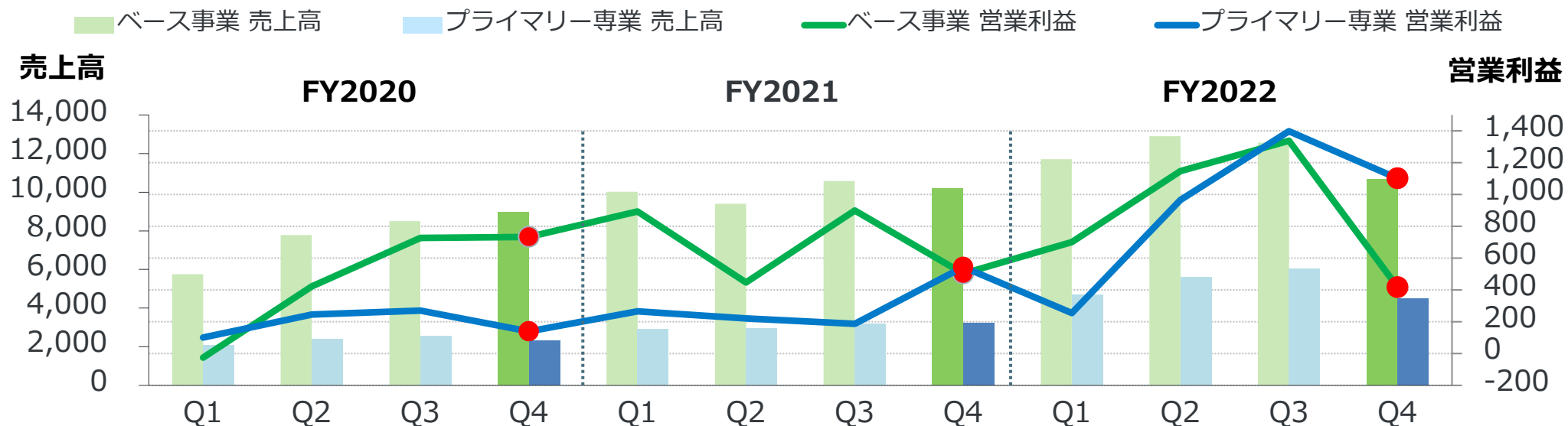
		FY2022	FY2021	増減	増減	
		Q4	Q4		前年比	除く為替
ベース事業	売上高	10,659	10,206	+453	+4.4%	-4.0%
	営業利益	416	502	-86	-17.2%	-17.5%
プライマリー専業	売上高	4,493 (752)	3,217 (717)	+1,275 (+34)	+39.7% (+4.8%)	+11.1% (+13.7%)
	営業利益	1,101 (95)	544 (55)	+556 (+39)	2.0倍 (+71.4%)	+59.3% (2.3倍)
消去	営業利益	-72 (-72)	-43 (-43)	-28 (-28)	-	-
合計	売上高	15,153 (11,411)	13,423 (10,924)	+1,729 (+487)	+12.9% (+4.5%)	-0.4% (-2.7%)
	営業利益	1,445 (440)	1,003 (514)	+441 (-74)	+44.0% (-14.5%)	+20.6% (-6.1%)

		FY2022	FY2021	増減	増減	
					前年比	除く為替
ベース事業	売上高	47,841	40,208	+7,632	+19.0%	+4.7%
	営業利益	3,604	2,745	+858	+31.3%	+16.4%
プライマリー専業	売上高	20,816 (3,148)	12,287 (2,586)	+8,528 (+562)	+69.4% (+21.7%)	+24.7% (+16.6%)
	営業利益	3,719 (176)	1,218 (165)	+2,501 (+10)	3.1倍 (+6.1%)	2.3倍 (+90.1%)
消去	営業利益	-212 (-212)	14 (14)	-227 (-227)	-	-
合計	売上高	68,657 (50,990)	52,496 (42,795)	+16,161 (+8,195)	+30.8% (+19.2%)	+9.4% (+5.4%)
	営業利益	7,111 (3,568)	3,978 (2,926)	+3,133 (+641)	+78.8% (+21.9%)	+44.9% (+12.7%)

※表内下段の（）内数値：ロシア事業を除外

事業別 売上高・営業利益 推移

（単位：百万円）



	項目	FY2020				FY2021				FY2022			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	5,755	7,779	8,499	8,976	10,023	9,399	10,578	10,206	11,706	12,901	12,574	10,659
	前年比	-32.6%	-6.1%	-3.0%	+15.2%	+74.2%	+20.8%	+24.5%	+13.7%	+16.8%	+37.2%	+18.9%	+4.4%
	営業利益	-26	423	727	733	894	447	900	502	701	1,147	1,338	416
	前年比	-	-18.2%	-1.8%	2.1倍	-	+5.8%	+23.7%	-31.5%	-21.5%	2.6倍	+48.7%	-17.2%
プライマリー	売上高	2,089	2,389	2,546	2,313	2,905	2,955	3,209	3,217	4,688	5,582	6,051	4,493
	前年比	-10.3%	-2.6%	+7.9%	+8.7%	+39.1%	+23.7%	+26.1%	+39.0%	+61.4%	+88.9%	+88.6%	+39.7%
	営業利益	100	245	270	139	266	220	186	544	254	966	1,398	1,101
	前年比	-	4.0倍	4.4倍	22.0倍	2.6倍	-10.1%	-31.0%	3.9倍	-4.6%	4.4倍	7.5倍	2.0倍

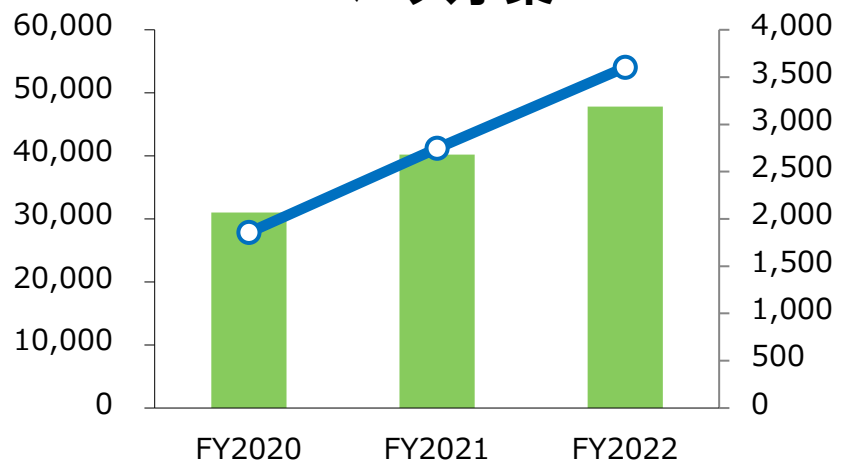
事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

事業別

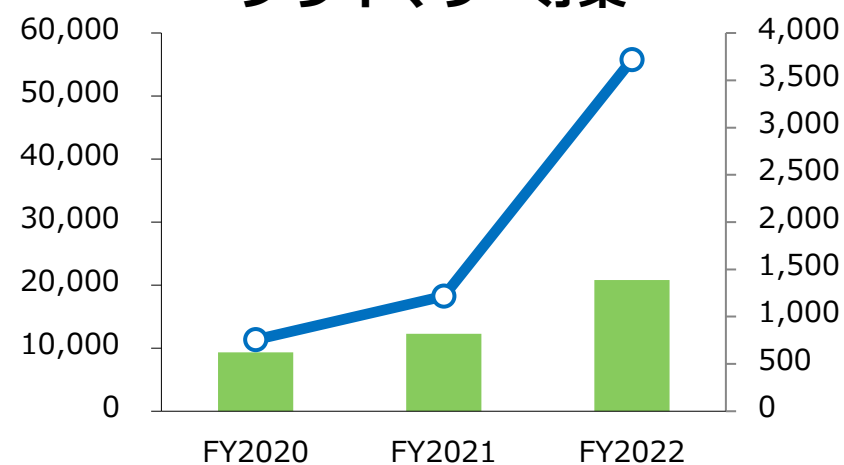
売上高 営業利益

（単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

ベース事業

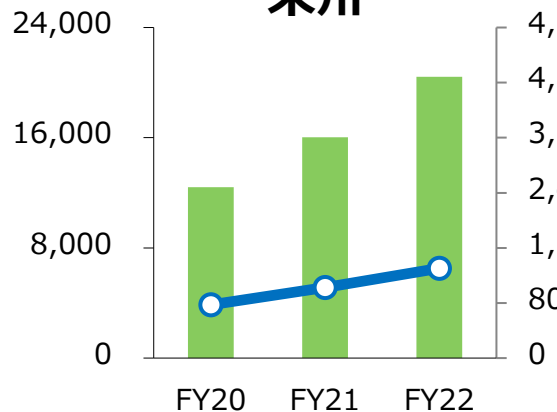


プライマリー専業

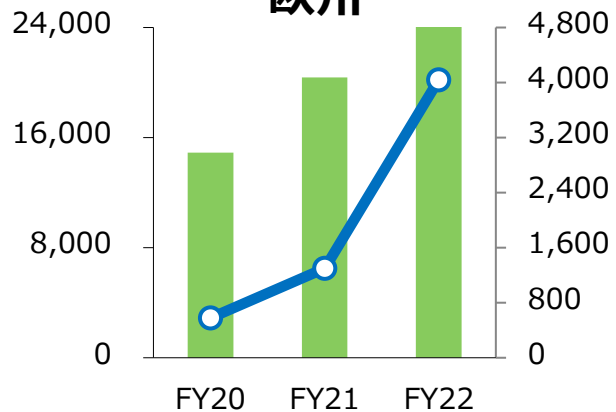


地域別

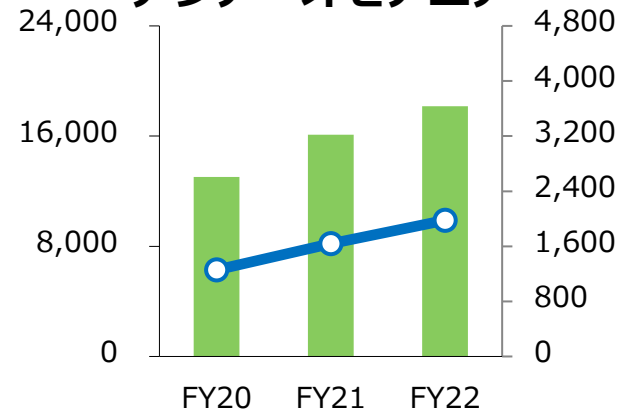
米州



欧州

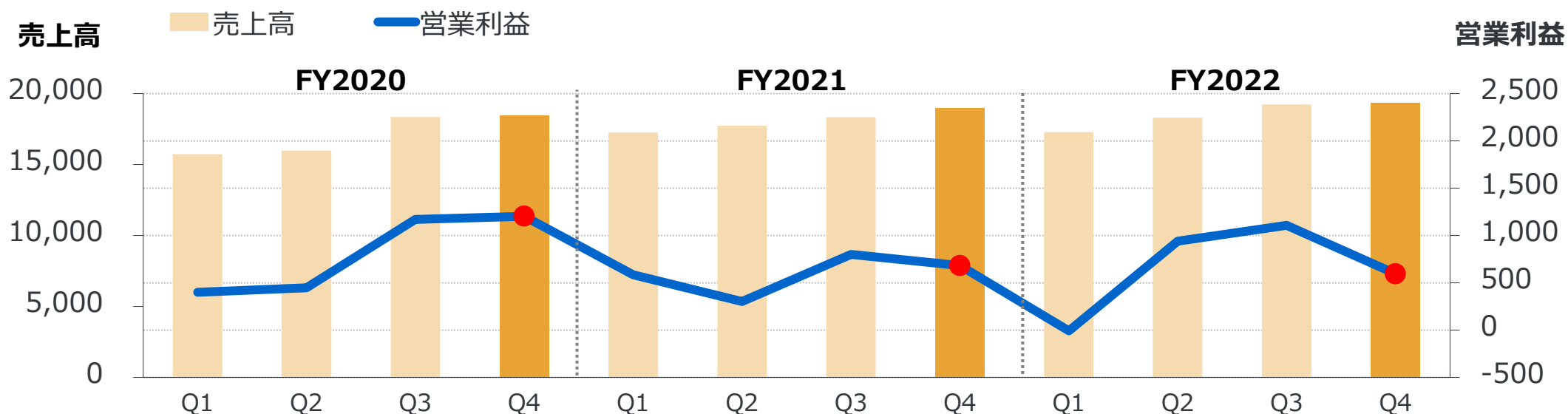


アジア・オセアニア



売上高・営業利益 推移

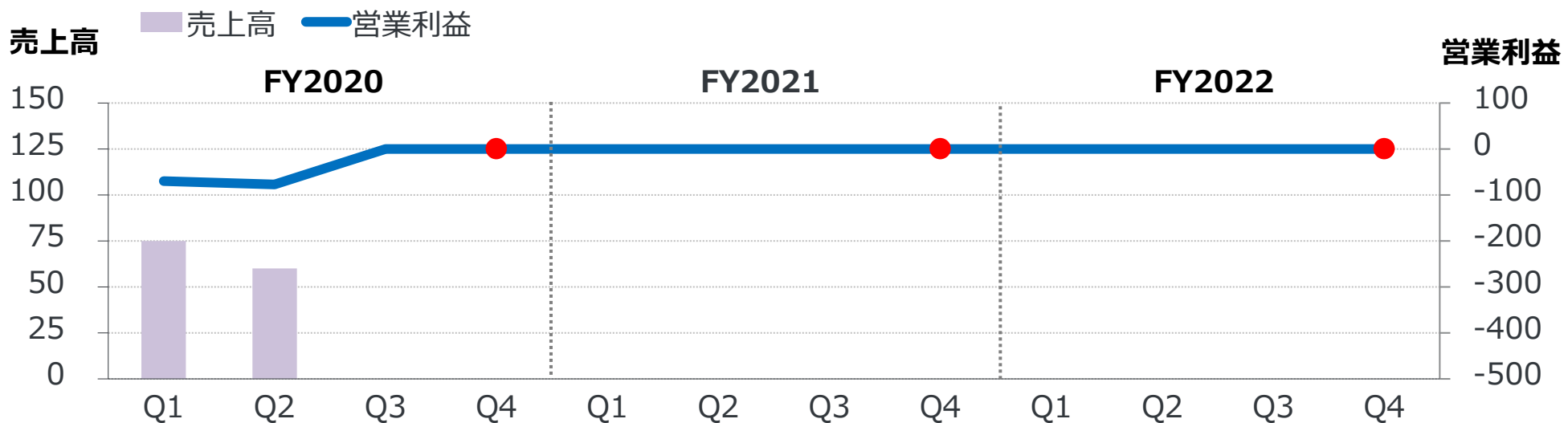
（単位：百万円）



	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
売上高	15,730	15,991	18,352	18,490	17,248	17,729	18,337	18,971	17,291	18,294	19,244	19,336
前年比	-10.1%	-13.9%	-1.9%	-0.5%	+9.6%	+10.9%	-0.1%	+2.6%	+0.2%	+3.2%	+4.9%	+1.9%
営業利益	399	448	1,170	1,203	585	303	801	682	-8	941	1,108	594
前年比	-69.7%	-74.6%	-31.1%	-29.1%	+46.7%	-32.4%	-31.5%	-43.3%	-	3.1倍	+38.3%	-12.8%

売上高・営業利益 推移

(単位：百万円)

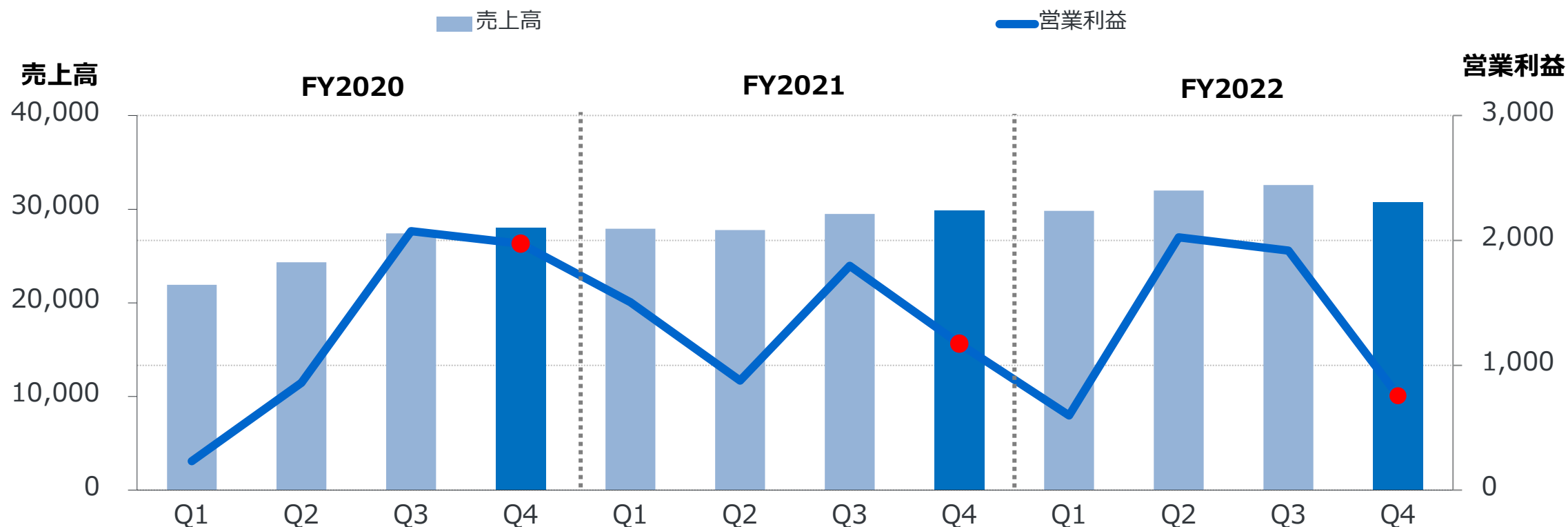


売上高	75	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前年比	-24.6%	-35.9%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益	-70	-77	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
前年比	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

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

売上高・営業利益 推移（ロシア事業を除外）

(単位：百万円)



売上高	21,940	24,329	27,424	28,043	27,920	27,772	29,493	29,895	29,818	32,001	32,588	30,748
前年比	-17.9%	-11.7%	-2.3%	+3.9%	+27.3%	+14.2%	+7.5%	+6.6%	+6.8%	+15.2%	+10.5%	+2.9%
営業利益	232	859	2,075	1,973	1,505	877	1,797	1,172	598	2,024	1,919	755
前年比	-84.5%	-56.3%	+2.8%	+11.1%	6.5倍	+2.2%	-13.4%	-40.6%	-60.2%	2.3倍	+6.8%	-35.6%

地域別売上高及び営業利益構成（ロシア事業を除外）

(単位：百万円)

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア

売上高

115,082

FY21



125,157

FY22



営業利益

*割合は消去を除く

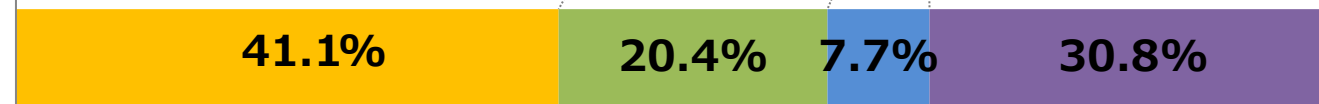
5,298

FY21



6,205

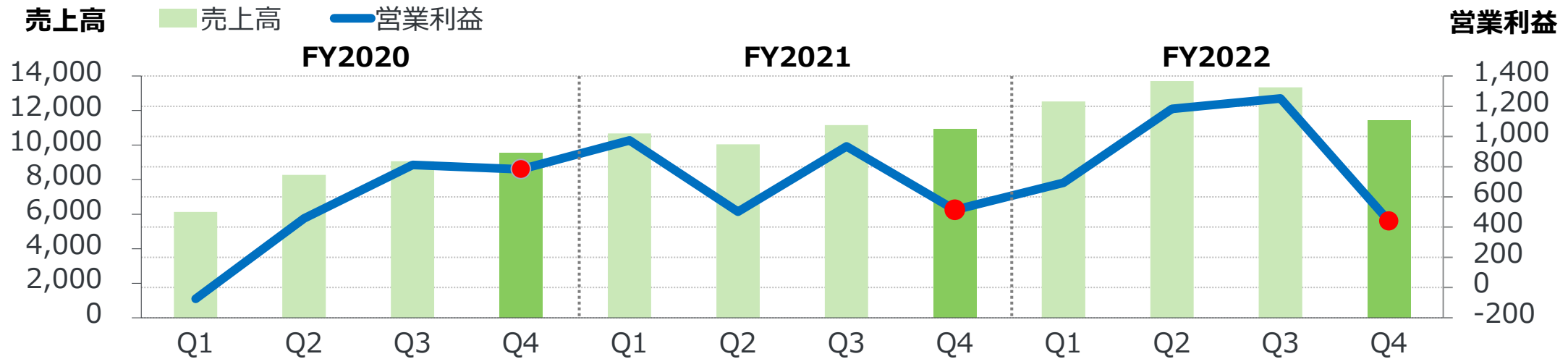
FY22



営業利益率 FY21 日本：3.3%、海外：6.8%
 FY22 日本：3.6%、海外：7.0%

売上高・営業利益 推移（ロシア事業を除外）

（単位：百万円）



売上高	6,133	8,277	9,071	9,552	10,672	10,043	11,155	10,924	12,527	13,707	13,343	11,411
前年比	-32.7%	-6.7%	-2.0%	+14.7%	+74.0%	+21.3%	+23.0%	+14.4%	+17.4%	+36.5%	+19.6%	+4.5%
営業利益	-75	457	811	783	974	502	935	514	693	1,182	1,252	440
前年比	-	-14.2%	+18.0%	2.5倍	-	+9.7%	+15.2%	-34.3%	-28.8%	2.4倍	+33.9%	-14.5%

売上高及び営業利益構成（事業別・地域別）（ロシア事業を除外）

（単位：百万円）

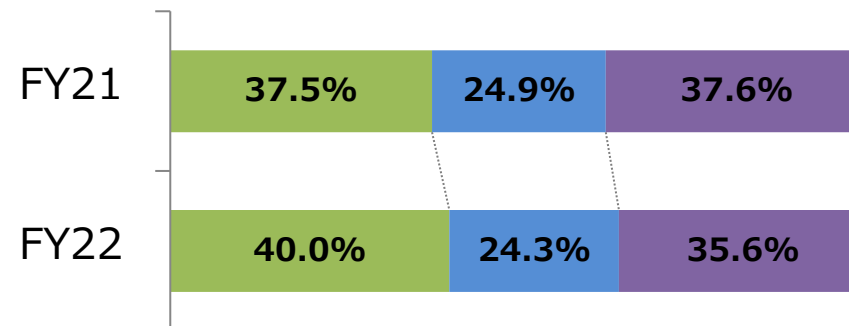
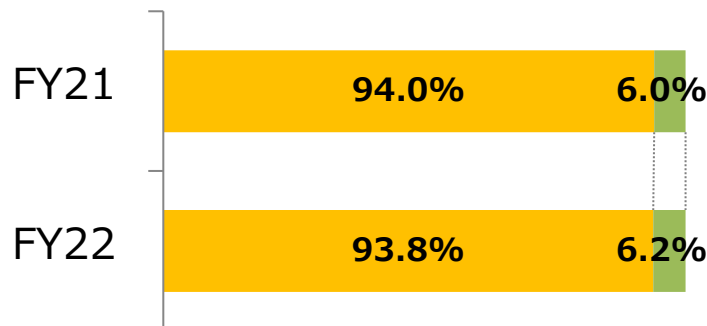
■ ベース ■ プライマリー

■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア

売上高

42,795

50,990

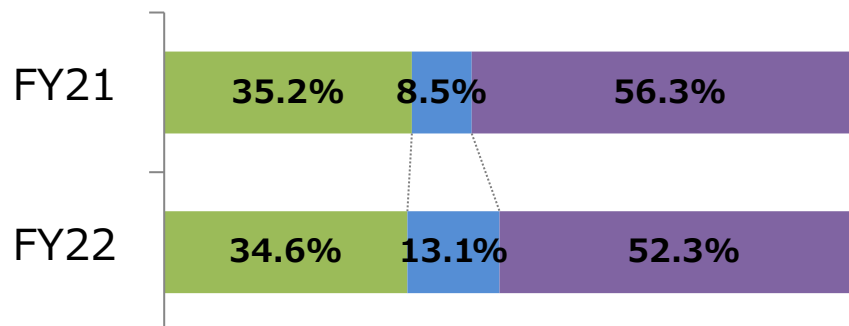
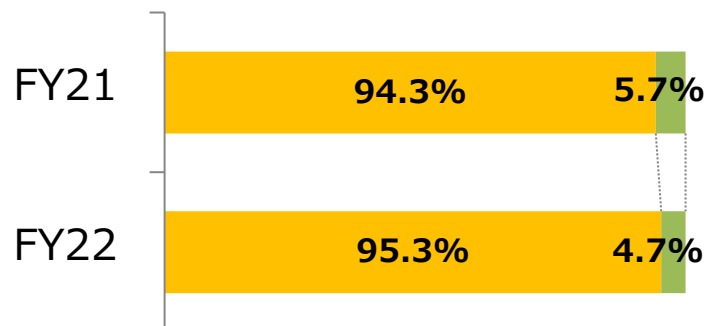


営業利益

*割合は消去を除く

2,926

3,568



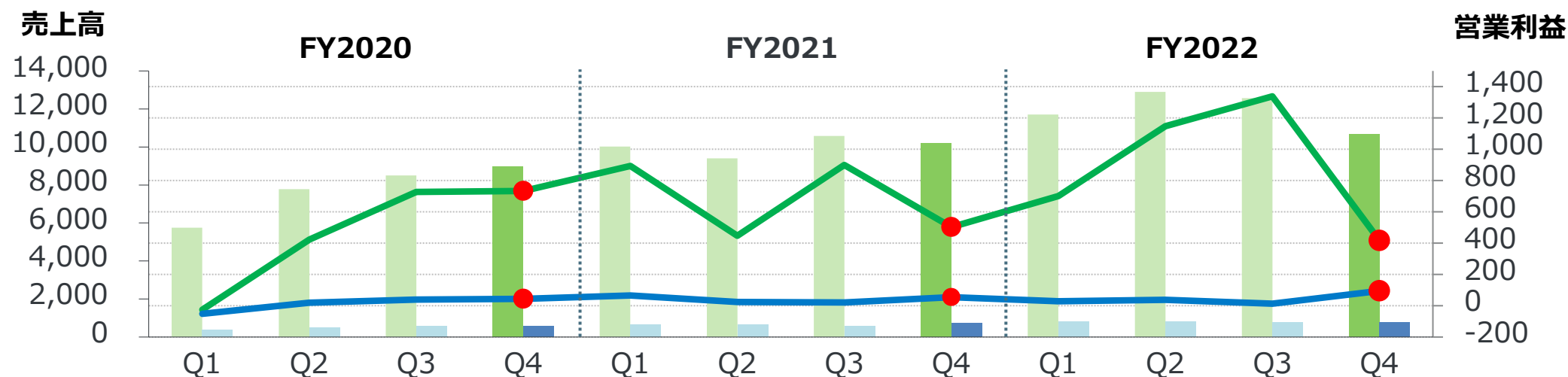
営業利益率：
 FY21 ベース：6.8%、プライマリー：6.4%
 FY22 ベース：7.5%、プライマリー：5.6%

FY21 米州：6.4%、欧州：2.3%、
 アジア・オセアニア：10.2%
 FY22 米州：6.4%、欧州：4.0%、
 アジア・オセアニア：10.9%

事業別 売上高・営業利益 推移（ロシア事業を除外）

（単位：百万円）

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



		FY2020				FY2021				FY2022			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
ベース	売上高	5,755	7,779	8,499	8,976	10,023	9,399	10,578	10,206	11,706	12,901	12,574	10,659
	前年比	-32.6%	-6.1%	-3.0%	+15.2%	+74.2%	+20.8%	+24.5%	+13.7%	+16.8%	+37.2%	+18.9%	+4.4%
	営業利益	-26	423	727	733	894	447	900	502	701	1,147	1,338	416
	前年比	-	-18.2%	-1.8%	2.1倍	-	+5.8%	+23.7%	-31.5%	-21.5%	2.6倍	+48.7%	-17.2%
プライマリー	売上高	378	498	571	576	648	643	576	717	821	806	769	752
	前年比	-34.5%	-15.0%	+14.9%	+7.3%	+71.4%	+29.2%	+0.8%	+24.6%	+26.6%	+25.3%	+33.4%	+4.8%
	営業利益	-52	19	39	43	65	24	20	55	28	38	13	95
	前年比	-	-	-	-	-	+25.0%	-48.2%	+29.2%	-56.7%	+56.7%	-33.7%	+71.4%

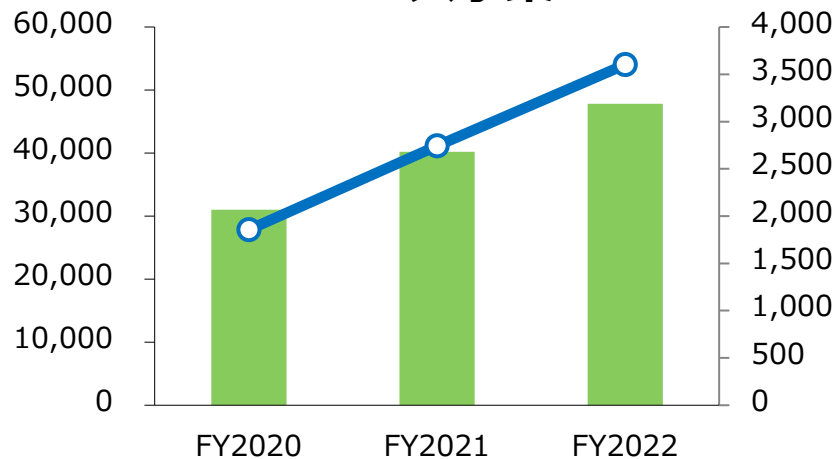
事業別及び地域別売上高及び営業利益推移（ロシア事業を除外）

事業別

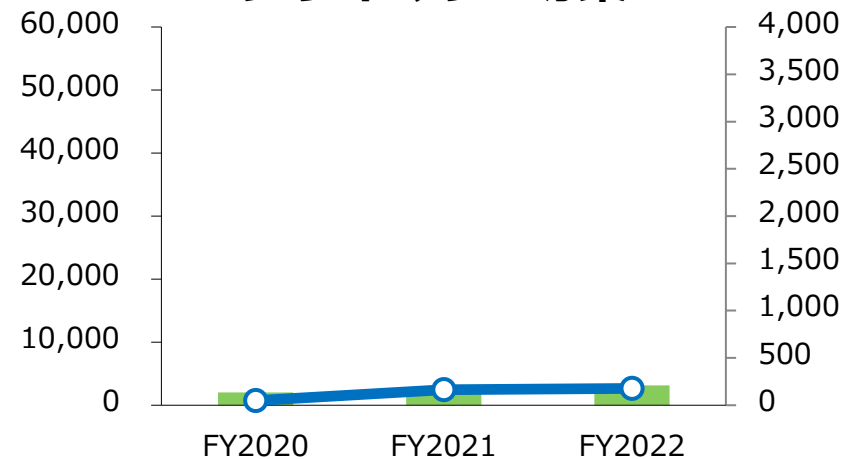
■ 売上高 ●— 営業利益

（単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

ベース事業

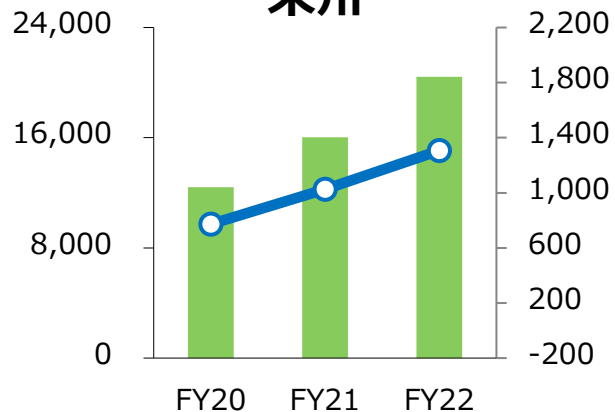


プライマリー専業

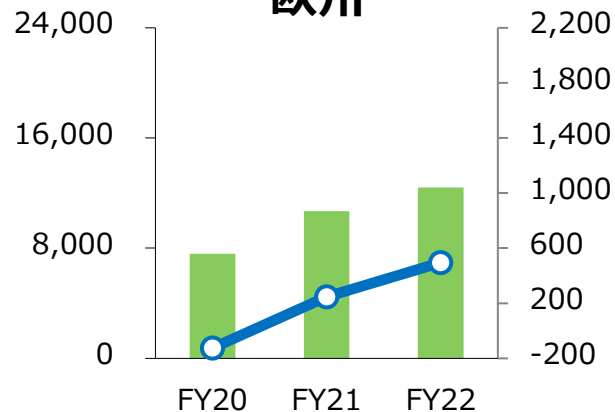


地域別

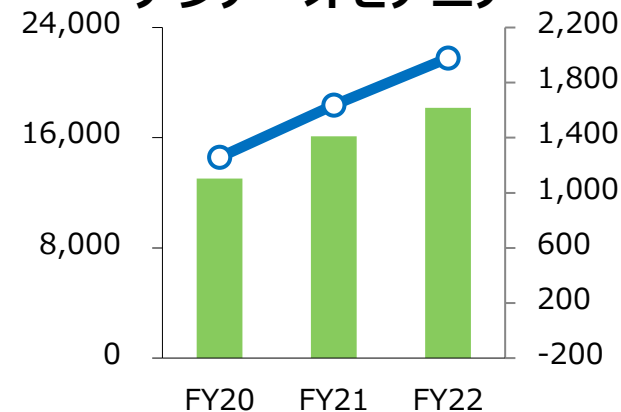
米州



欧州



アジア・オセアニア



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專業から構成される。
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	プライマリー專業	商品ラベルなどの固定情報ラベルをタギングするビジネス。Achernar（アルゼンチン）、Prakolar（ブラジル）、Okil（ロシア）、X-Pack（ロシア）の4社からなる。
4	IDP事業	IDP (Inline Digital Printing) に関わる開発・製造・販売。2020年9月、本事業を推進していた連結子会社DataLase Ltd.の全株式をDataLase Holdings Ltd.に譲渡。 IDPとは、感熱顔料を含む塗料をさまざまな基材に塗布し、レーザー照射による発色でダイレクト印字ができる印刷技術。
5	コト売り	商品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションを、ROIの提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念。
6	タギング	お客さまの現場で人やモノにIDや位置などの情報を物理的にひも付けし、それを上位システムに受け渡すこと。すなわち現物と情報を一致させ、デジタル化された情報を活用できるようにする作業。 この「現物と情報の一致」は、商品に価格等の情報をひも付けするハンドラベラーの時代から続くサトーの事業コンセプト。
7	DCS & Labeling (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様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・業界のお客様の現場と向き合い、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×業界×用途」の課題へ対応する力)、インテグレーション(戦略パートナーとの共創に基づき、商品・サービス・技術を統合して提供する力)、メンテナンス(継続的なソリューション提供でお客様の信頼を醸成し、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	全員営業	インサイドセールスやマーケティングなど営業以外の部門で商談創出を行い、営業はより高度なソリューション提案に専念することで営業活動の効率と質を高めること。加えて、バリューチェーンの全ての部門がお客様志向を追求すること。
11	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、 <u>サプライ商品</u> 以外のすべて。粗利率は <u>サプライ商品</u> よりも高い。プリンタはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。
2	サプライ商品	<u>可変情報ラベル</u> 、RFIDタグ、プライマリラベル(商品シール)、リボンなどの消耗品。粗利率は <u>メカトロ商品</u> よりも低いが、リピートビジネスのため販売管理費率は小さい。

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	<u>DCS & Labeling</u> を実現するための商品・サービス。具体的にはプリンタ、ラベル、ソフトウェア、保守サポートなどの組み合わせ。加えて、近年は複雑化・多様化するお客さま課題に応えるために自前主義に拘らず、パートナーシップを推進することにより実現をめざす。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、作業員や在庫の動きをリアルタイム捕捉することで、工数・作業時間の見える化や製造工程の進捗管理を実現。
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専門子会社。
3	Magellan Technology Pty Ltd. (オーストラリア)	大量のRFIDタグを高速かつ正確に読み取ることができ、金属や液体の影響、および積層状態での読み取りに強いなどの優位性の高いRFID技術「PJM (Phase Jitter Modulation)」を含む同社の事業を2013年に譲り受け、SATO Vicinity Pty Ltd.を設立。
4	Okil-Holding, JSC (ロシア)	2014年に買収したプライマリ専門子会社。サトーホールディングスが75%を保有。同国のX-Packは関連会社。
5	Prakolar Rótulos Autoadesivos LTDA. (ブラジル)	2015年に買収したプライマリ専門子会社。
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専門子会社。2017年設立。
2	SATO Productivity Solutions Mexico S.A. de C.V. (メキシコ)	自動車産業に焦点を当てて事業を展開し、サトーホールディングスがほぼ100%の株式を保有する販売子会社。2019年設立。

【本資料ご利用にあたっての注意事項】

- 本資料に記載の内容は全て2023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。