

# サトーホールディングス株式会社

中期経営計画(FY24-28)説明資料

証券コード：6287

2030年ビジョン

中期経営計画  
FY24-28

2030年ビジョン

中期経営計画  
FY24-28

# Credoの実践で社会から必要とされ続ける会社をめざす

## 使命 (Mission)

優れた製品・サービスでお客様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ことを使命とします。

## ありたい姿 (Vision)

お客様に最も信頼され、お客様と共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること。

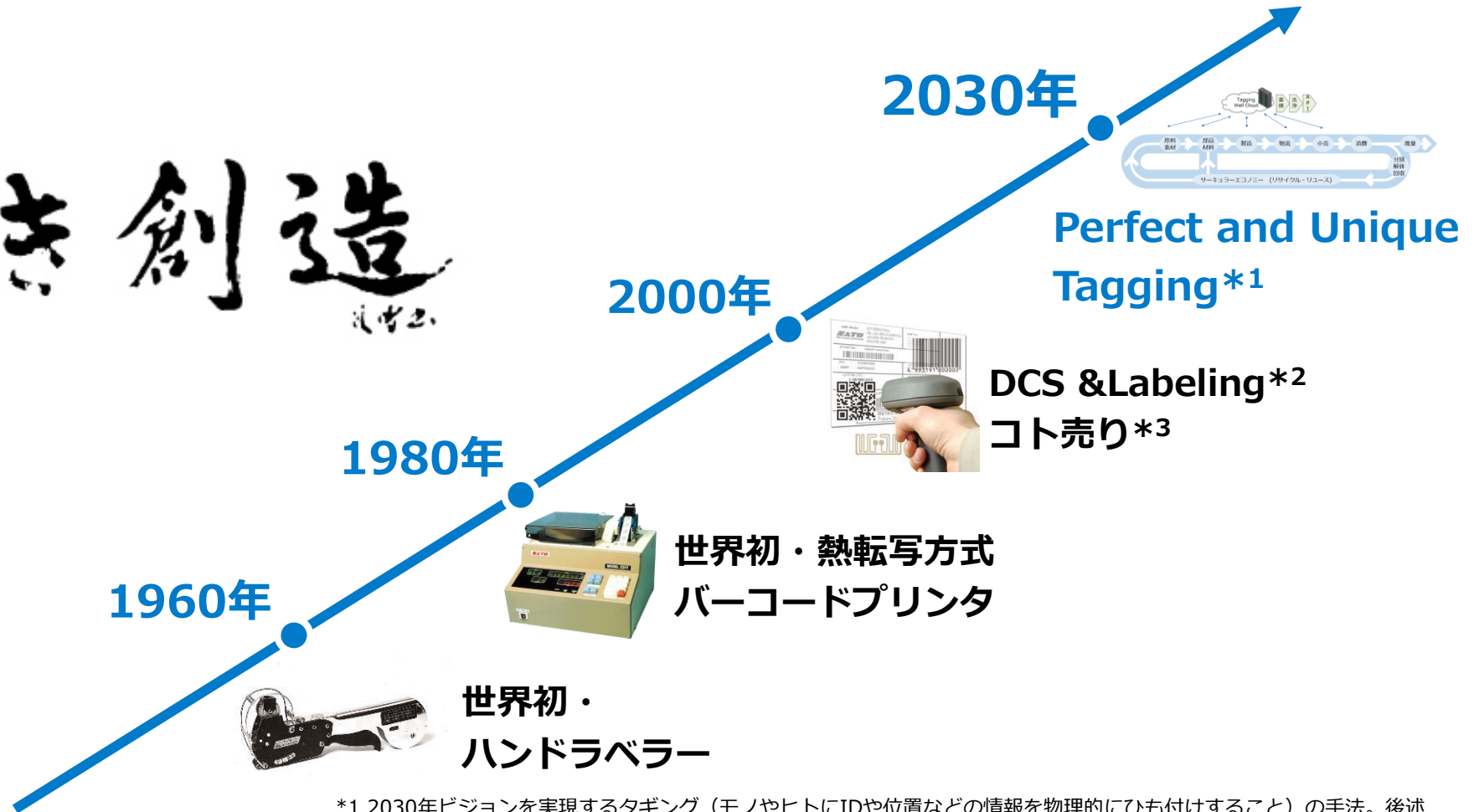
## 価値観・行動規範 (Credo)

- 「あくなき創造」の精神の下、変化と新しいアイデアを追求し、失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進します。
- 真のプロとして、お客様の期待を超えることにこだわりを持ち、常に全力を尽くします。
- 物事をありのままに見て、なすべきことを今すぐ実行します。
- すべての社員を個人として尊重し、お互いに信頼し合い、そしてチームとして一致協力します。
- 大企業病につながる形式主義を排除し、自由闊達な組織であり続けます。
- 得られた成果を、株主・社員・社会・会社の四者に還元します。

サトーは、社会・時代の要請に応じて自動認識技術でお客さま課題を解決。  
社会と共に成長してきた

社は

あくなき創造



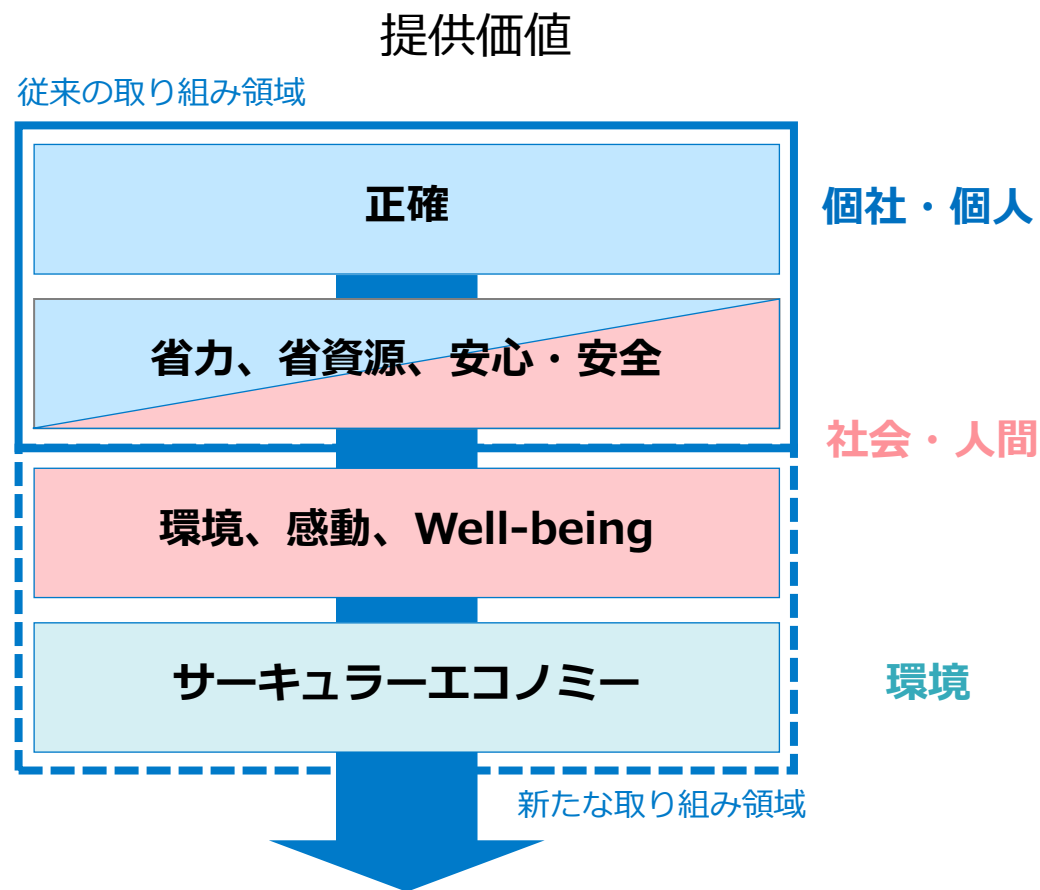
- \*1 2030年ビジョンを実現するタギング（モノやヒトにIDや位置などの情報を物理的にひも付けすること）の手法。後述
- \*2 DCS&L: Data Collection Systems & Labeling ラベルを媒体にモノやヒトにIDなどの情報をひも付け、デジタル化することで現場オペレーションを改善する、サトーグループ独自のビジネスモデル
- \*3 商品の単品売りではなくハードウェアやサプライ、保守サービス、ソフトウェア等を組み合わせたソリューションROIの提示を含めて提案する売り方。単品売りの「モノ売り」に対する概念

# 社会の新たな要請に対して、お客さま課題解決の領域・提供価値を拡大

社会課題 (SDGs17目標)



お客さま課題解決のためにサトーが提供する価値



出典 : Stockholm Resilience Centre, Stockholm University CC BY-ND 3.0.

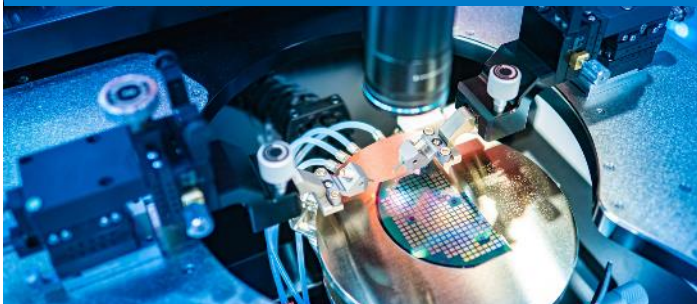
## お客さま課題が、個社レベルから業界横断、社会全体へ拡大



**タギングによる可視化で、課題解決に寄与**  
(事業機会)

【既存機会の拡大】

バンダーマーキング



サプライヤーが原材料情報などが記録されたRFIDラベルを貼り付け、メーカー・小売業者に納入。受入業務など効率化

血液管理



消費期限が短いなど在庫管理に手間がかかり、ミスの許されない血液バッグ。状態管理を最適化

完全自動化



患者・薬剤・看護師の3点に間違いがないかを薬剤の投与前に確認する作業を自動化し、患者、医療従事者の負担を軽減

【新規機会の表出】

デジタル・プロダクト・パスポート



製造元、使用材料、リサイクル性、解体方法などの情報を付与。ライフサイクルに沿ったトレーサビリティを確保

静脈物流



廃棄物の回収から処理、再生材生産までの一連の工程を可視化。再生材の安定供給と質を担保

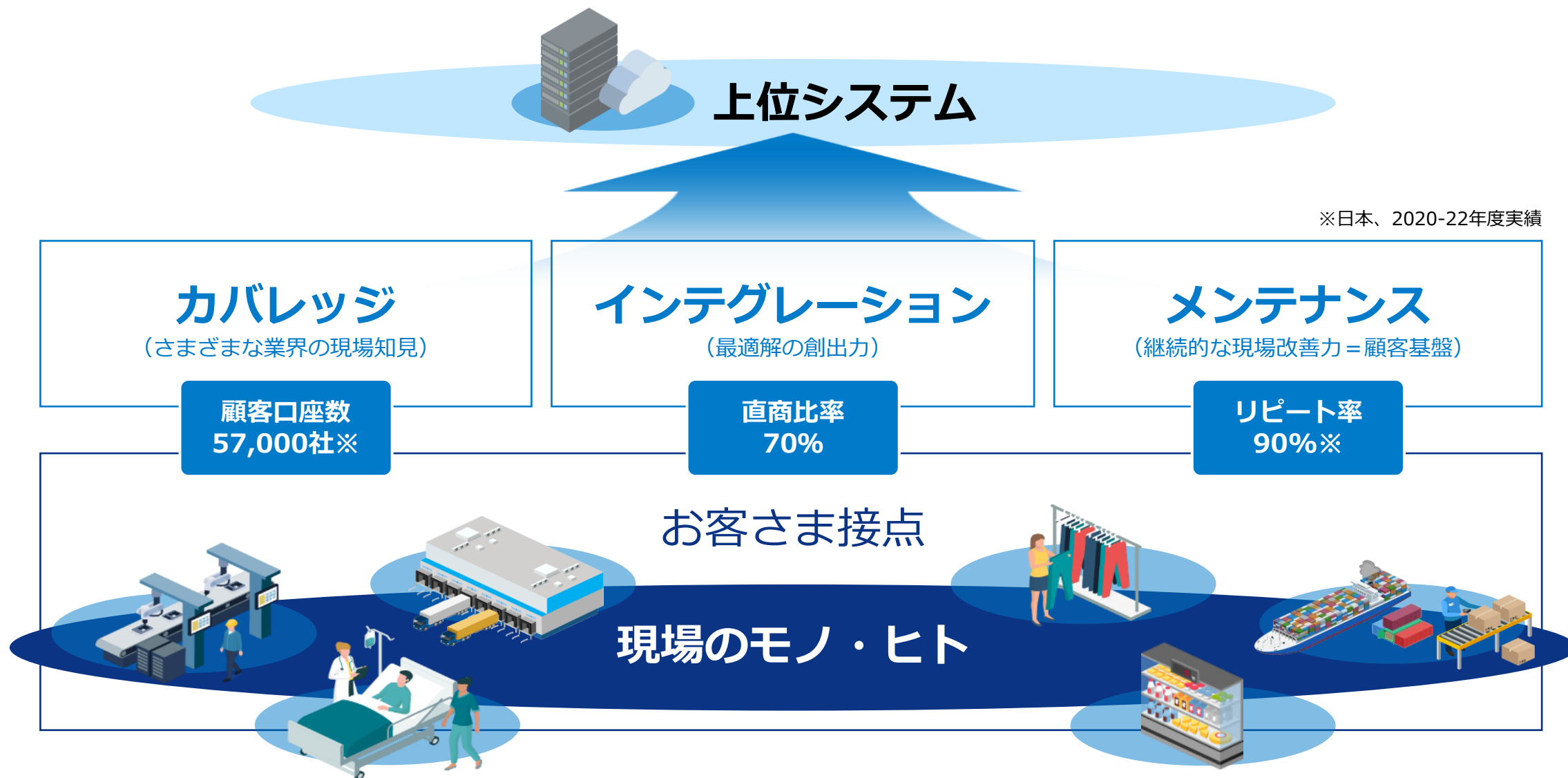
GHG排出測定



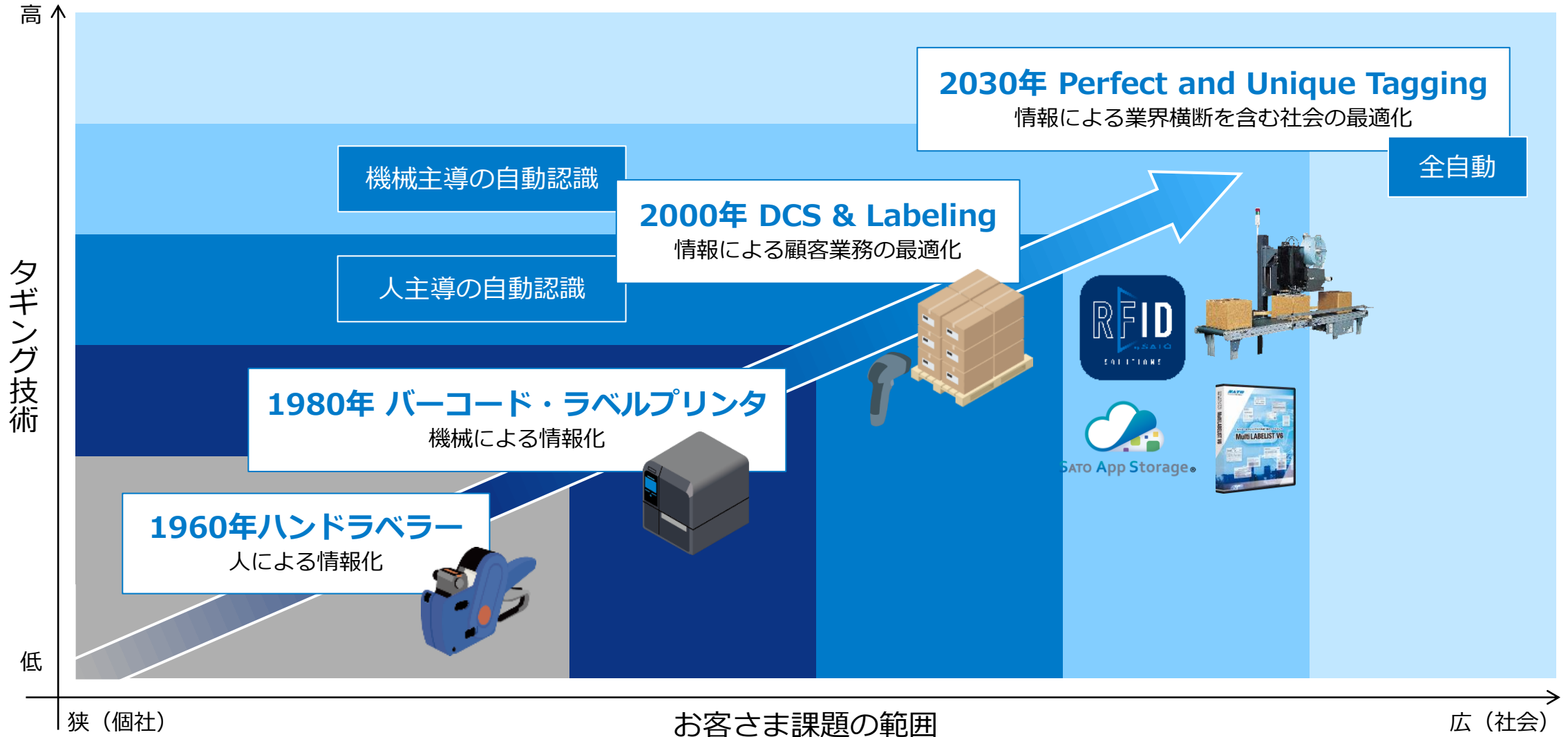
工場での原材料・仕掛品の所在管理手法を標準化し、生産・輸送で発生するGHG排出量を正確に測定。排出量の削減へ



事業ドメイン「タギング」で得られるお客さま接点・現場力で、課題解決を支援。機会を継続捕捉



# お客さま接点・現場力を軸にタギング技術の高度化を継続し、多様な課題の解決をめざす





“Perfect and Unique Tagging”を活用し、あらゆるものが情報化され、  
社会のうごきが最適化されている未来の実現に貢献する

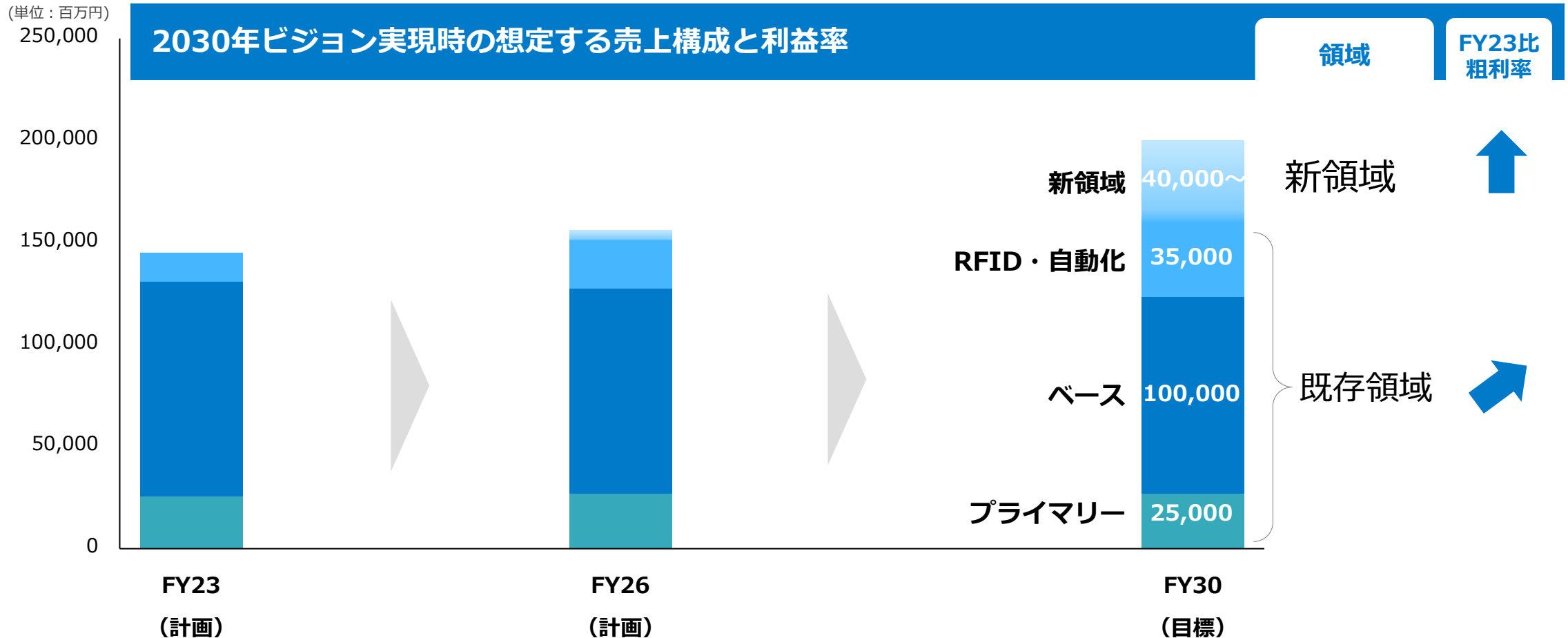
**FY30**  
経営目標

売上高 : 連結 **2,000**億円

営業利益 : 連結 **210**億円、**10.5%**

ROIC : **10%**以上

安定的な利益成長を実現する収益基盤を確立。一定の経営資源を成長性と収益性の高い新領域 Perfect and Unique Taggingに投下し、利益ミックスを向上



\* フォーカス領域間での重複あり

2030年ビジョン

## 中期経営計画 FY24-28

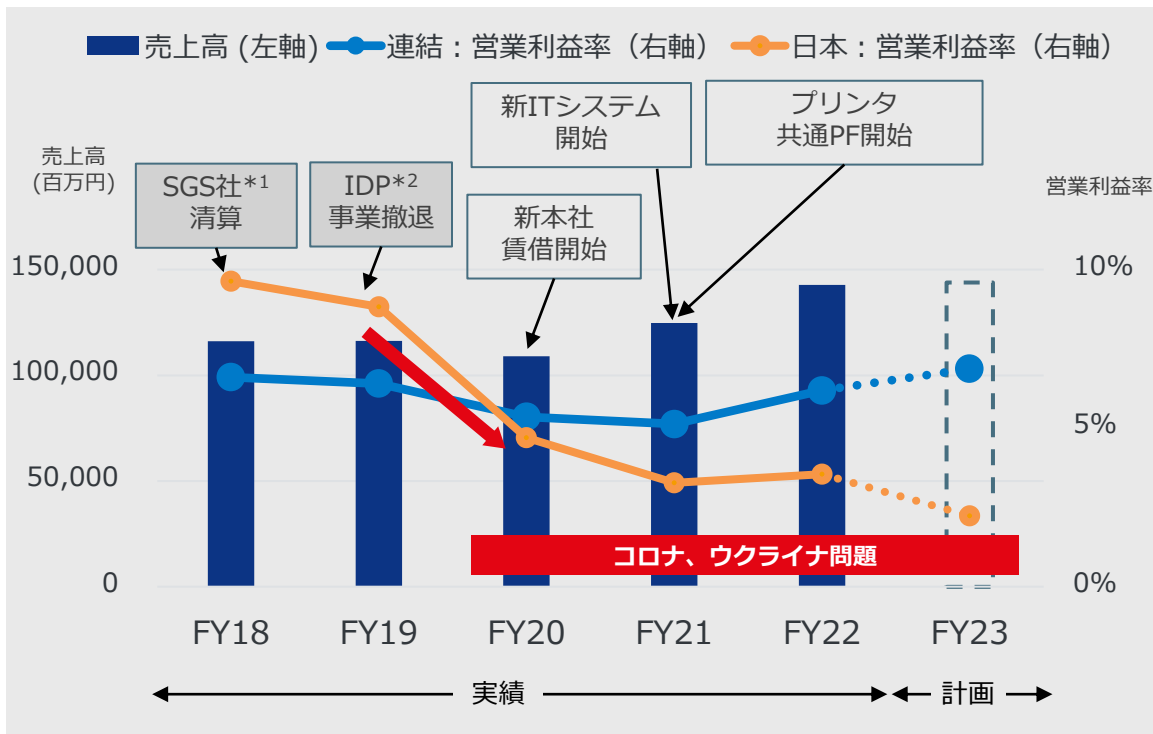
### 【コンテンツ】

- 振り返り
- 中計（FY24-28）基本方針
- 施策
- 財務計画

**FY18以降の本業集中により、海外事業の伸長、市場カバレッジ拡大・知見獲得。価格改定に目途。  
戦略投資の計画比増や商品ミックス悪化で利益構造悪化。新中計で収益体質改善**

**本業に経営資源を集中**  
事業ポートフォリオ見直し、タギング技術の高度化

**売上高・営業利益率推移と事業ポートフォリオの変化**



**FY18以降の成果**

- 本業集中で、
  - ✓ 海外ベース事業伸長
  - ✓ グローバルに市場カバレッジ拡大、知見獲得
  - ✓ RFID・自動化が大きく成長
  - ✓ コスト削減も目的としたプリンタ共通プラットフォーム開発完了、新モデルへ搭載予定
- 価格改定に目途

**顕在化した問題**

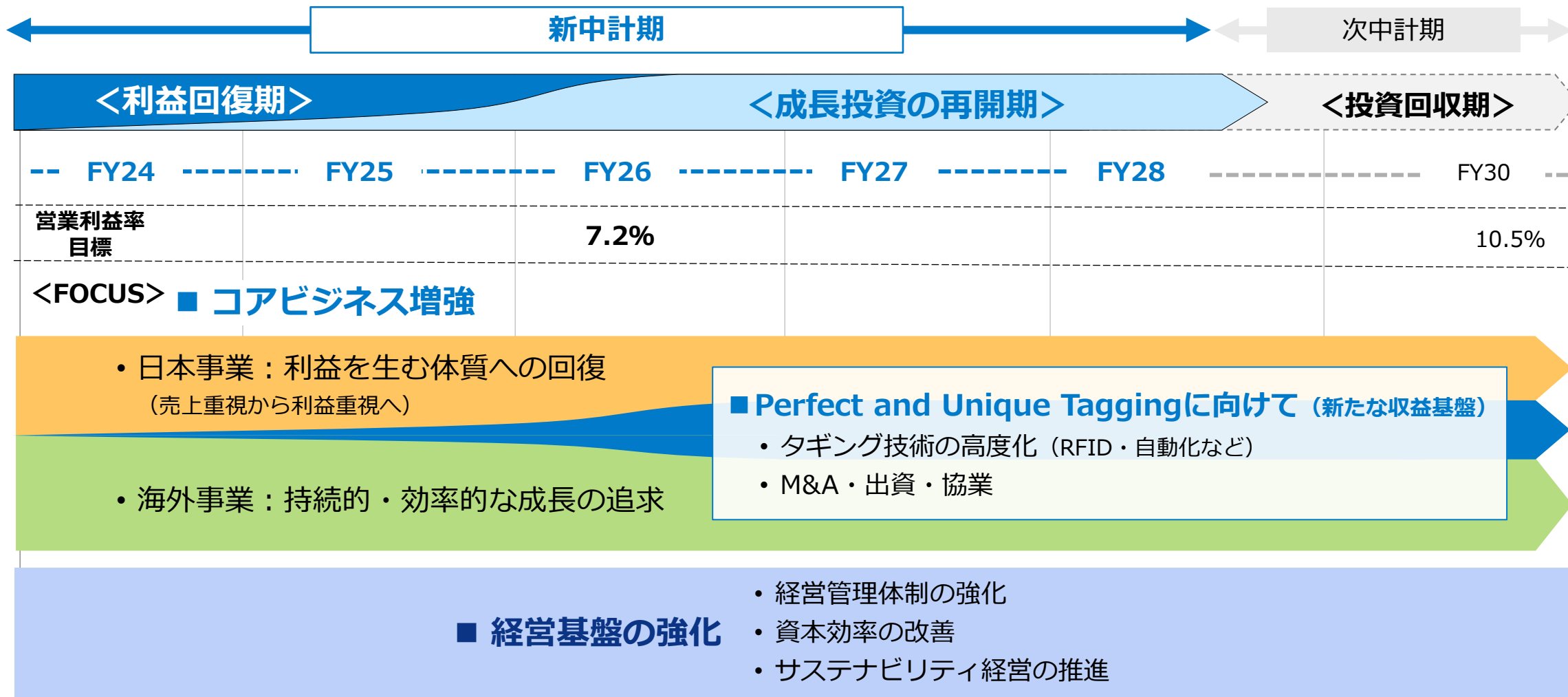
- 戦略投資の計画比増や商品ミックス悪化などで日本事業の利益率低下
- プリンタのコモディティ化 (収益モデルの見直し)
- 地政学リスクの高まり
- お客さま課題が個社レベルから社会全体・業界横断へ変化



\*1 米国ソフトウェア開発子会社

\*2 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

# 5ヶ年計画。FY24-25を利益回復期、FY26-28を成長投資の再開期と位置付け



## 日本事業 利益を生む体質への回復

(FY23-26 営業利益率+3pt)

### 粗利率改善、販管費はFY23と同水準

#### ■ 利益創出のためのバリューチェーン管理の徹底

- ・ 粗利率の改善
  - 商品ラインナップの最適化による生産性向上および製造コスト減
  - サービス対価の適正化
- ・ 販管費の最適化
  - 販管費の枠設定・具体的目標設定
  - 商品ラインナップの最適化による開発費や管理費の削減

#### ■ 重点市場攻略人財の確保・育成

- ・ ヘルスケア市場粗利額(FY23→FY26) : +40%
- ・ マニユ市場に注力

#### ■ 営業部門の評価軸を利益重視に移行

- ・ 低粗利取引の適正化
- ・ 高粗利ソリューションの拡販 (例: ソリューション型商談)

#### ■ 新型プリンタの上市。リプレイス・サイクルにのせる

## 海外事業 (ベース・プライマリー) 持続的・効率的な成長の追求

(FY23-26 売上CAGR +6%)

### ベース 売上高 490億円 → 570億円 (FY23 → FY26)

米州	180億円 → 210億円
欧州	120億円 → 140億円
アジア・オセアニア	190億円 → 220億円

#### ■ ソリューションの効率的な創出・横展開

- ・ 営業体制の変更
- ・ 高度なソリューション創出
- ・ サプライの売上・利益の伸長
- ・ 横展開ツールの充実と手法の高度化

### プライマリー 売上高 190億円 → 230億円 (FY23 → FY26)

#### ■ 売上・利益の安定化



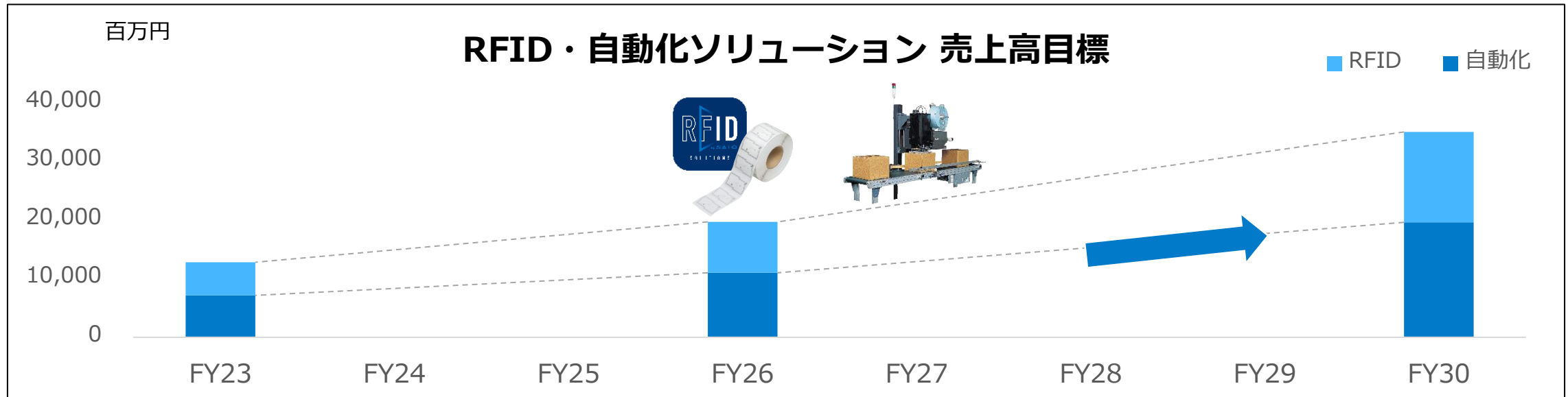
利益向上のため、営業面はグローバルキーアカウントを効率的に拡販、  
商品軸はバリューチェーンの可視化・最適化。部門別施策・KPI管理実施  
～FY23



FY24 4月～



既存のRFID・自動化領域での成長加速に加え、Perfect and Unique Taggingに向けた取り組み開始



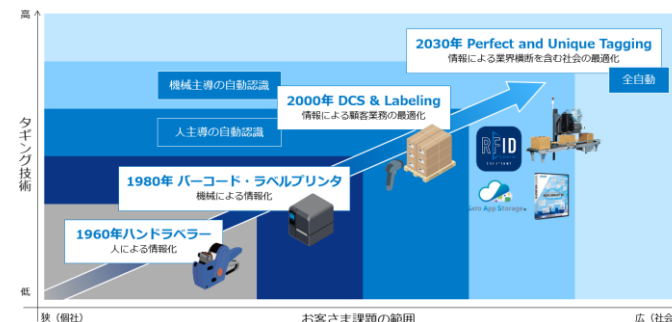
既存RFID・自動化領域での成長

- ・ 高成長・高利益市場への注力
- ・ 営業担当者の提案力強化
- ・ プライシングの適正化
- ・ 既存生産能力の増強
- ・ 新規生産拠点の立ち上げ（分散化）

Perfect and Unique Tagging に向けて

- ・ M&A・パートナーシップ・内部開発で必要技術・ソリューション獲得

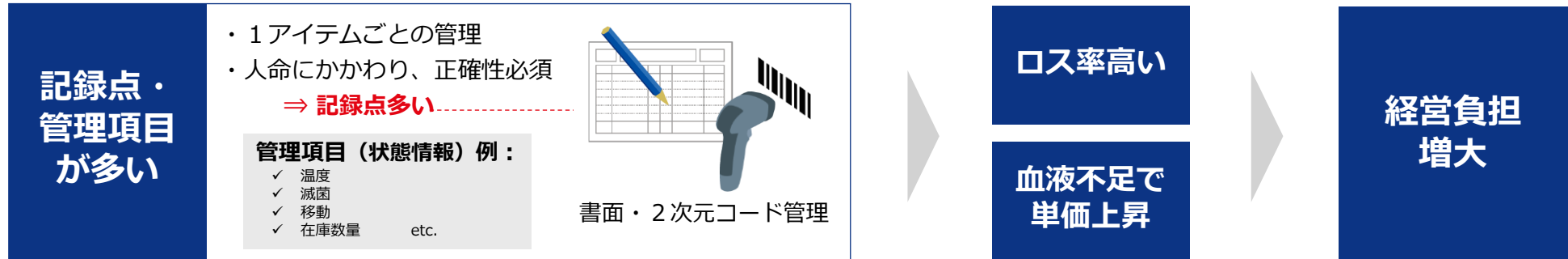
# Perfect and Unique Tagging : ユニーク x 全自動 x サプライチェーン・ カスタマージャーニー横断型のタギング



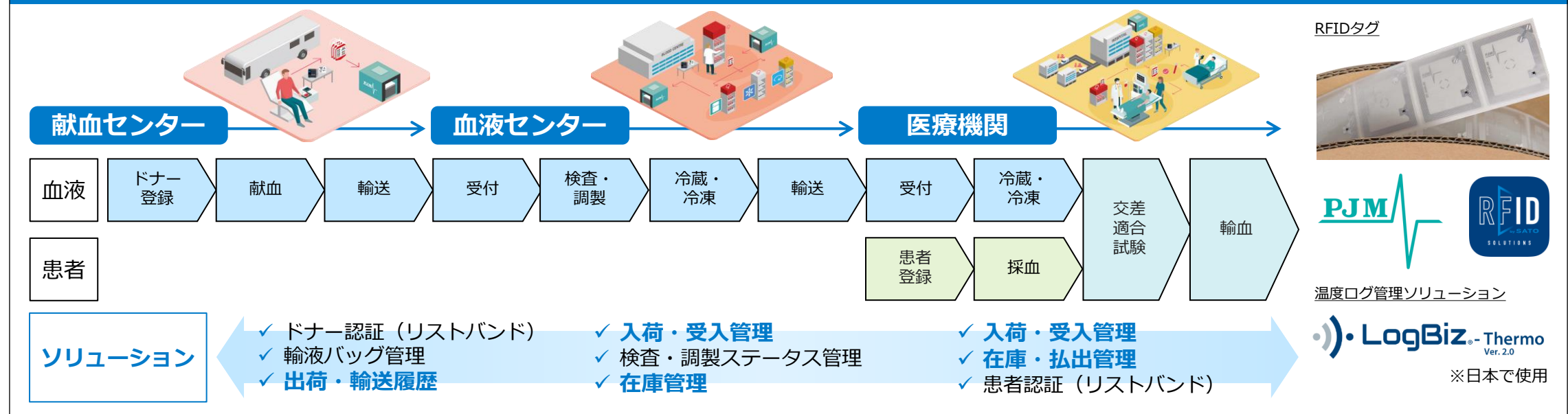
	既存タギング技術	中間	Perfect and Unique Tagging (新規タギング技術)
情報レベル	同一商品の場合、 個品でもIDは同じ	同一商品でも個品ごとにIDは異なる (ユニーク)	
自動化レベル	主に半自動	半自動	全自動
活用レベル	現場・シーン単独	サプライチェーン・カスタマージャーニー横断	
事例			

# 血液サプライチェーン管理用途で、Perfect and Unique Tagging関連ソリューションを提供。 近接市場に横展開も

## お客さま課題



## 血液SCMソリューション

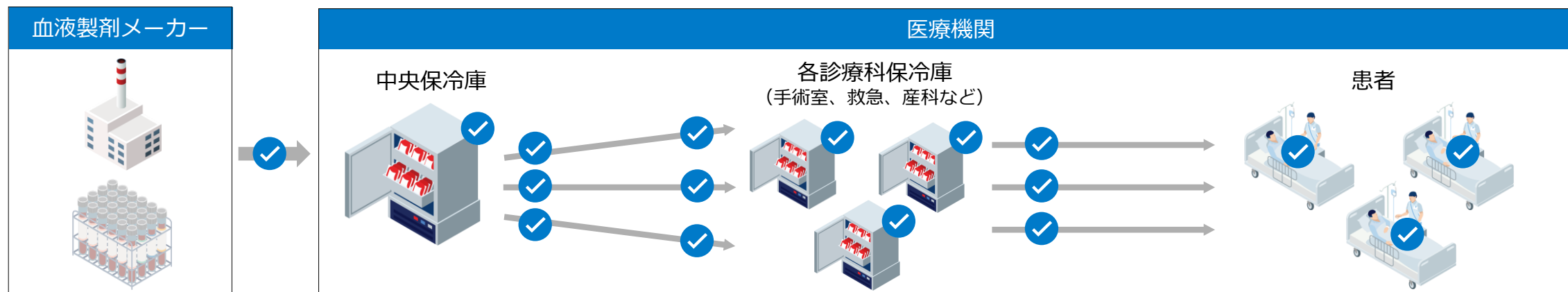


# 血液製剤の複雑な管理を、独自技術、ソリューションで解決



## 血液製剤の管理(赤血球)

凡例: ✓ 記録点 (温度・滅菌・移動・在庫数量etc.)

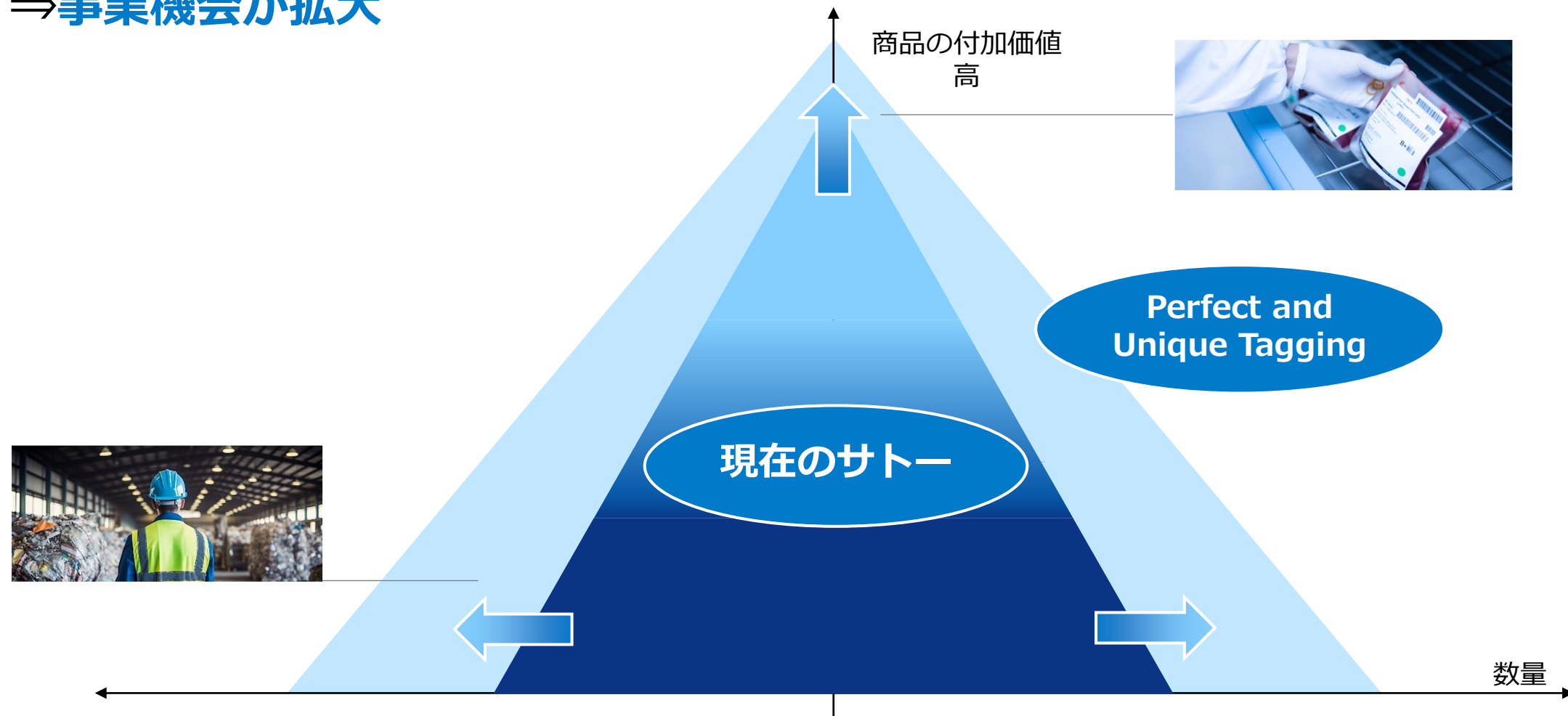


### 独自の技術PJM RFID特徴 (UHF RFID等との比較)

- 高い読み取り精度 (ほぼ100%)
- 液体、積層、低温 (-80℃) でも読取可能
- 医療機関の既存保冷設備を利用可能



変わりゆく社会において国・市場・業界に共通の課題を見つけ、  
それを**自動認識技術を活用した“サトーならではの”やり方**で解決  
⇒**事業機会が拡大**



# 変わりゆく社会から必要とされ続けるために、経営基盤も強化

## 方針

### 経営管理の強化

- 利益管理手法の改善・強化
- 海外子会社の自律自走のためのガバナンス強化

### 資本効率の改善

- キャッシュフロー経営の実践
- 資本コストを考慮した投資判断の徹底

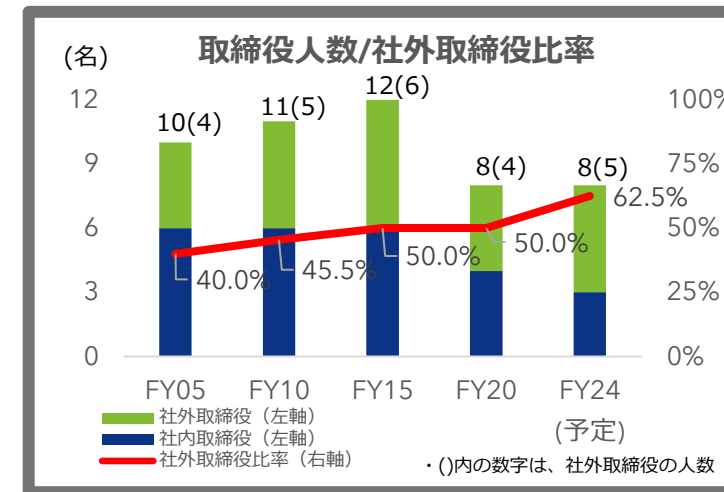
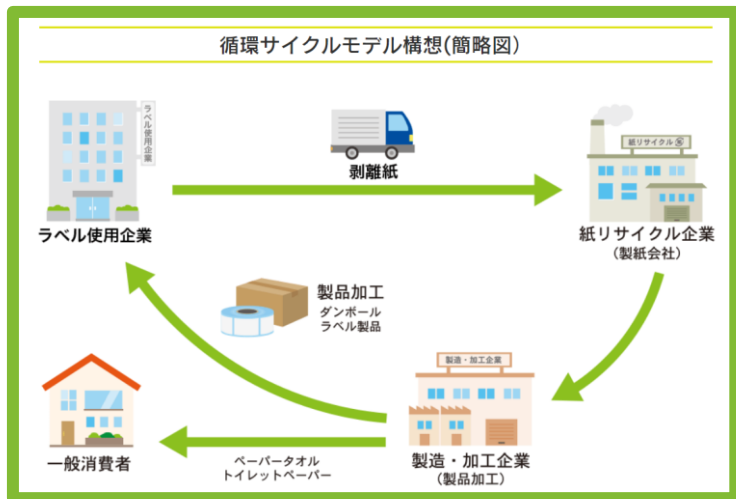
### サステナビリティ経営の推進

- 長期目標達成に向けたGHG排出削減
- CSR調達
- 人的資本
- コーポレートガバナンス

## 施策

- 業績管理方法の高度化、KPI経営の強化
- 利益重視の業績評価の実践（営業部門、商品部門）
- 海外子会社への権限移譲と経営管理人財の配置
- インフローとアウトフローのバランスを考慮した資本政策の実施
- 本社主導の資金管理の強化
- 資本コストの定期的な見直し、それに応じた投資判断、投資実行後の効果測定の徹底
- GHG：排出削減
- CSR 調達：推進体制の増強、サプライヤー様との協働推進
- 人的資本：戦略全体像に沿って人事制度改定へのディスカッション開始。  
人財マネジメント施策の決定とKPIの設定・モニタリング
- コーポレートガバナンス:体制の強化

# ユニークなESGの取り組みにより、社会価値と企業価値を向上



- 剥離紙の廃棄削減
- 時間削減を通じた環境貢献



台紙なしラベル



トラック待機場での位置測位システム

- Perfect and Unique Tagging : 事業範囲の拡大
- 仕組み・体制 : 三行提報・一石伝波\*1 Our100th\*2プロジェクト (新ビジネスの立ち上げ)



障がいのある方とのビジネスの共創

- 人財の制度やマネジメントの改善

- 新社外取締役就任による新たな知見の導入

新任社外取締役 候補者 :

**南雲 浩氏**

(テルモ株式会社 アドバイザー)

【主な専門分野】

- 国際ビジネス
- ヘルスケア業界

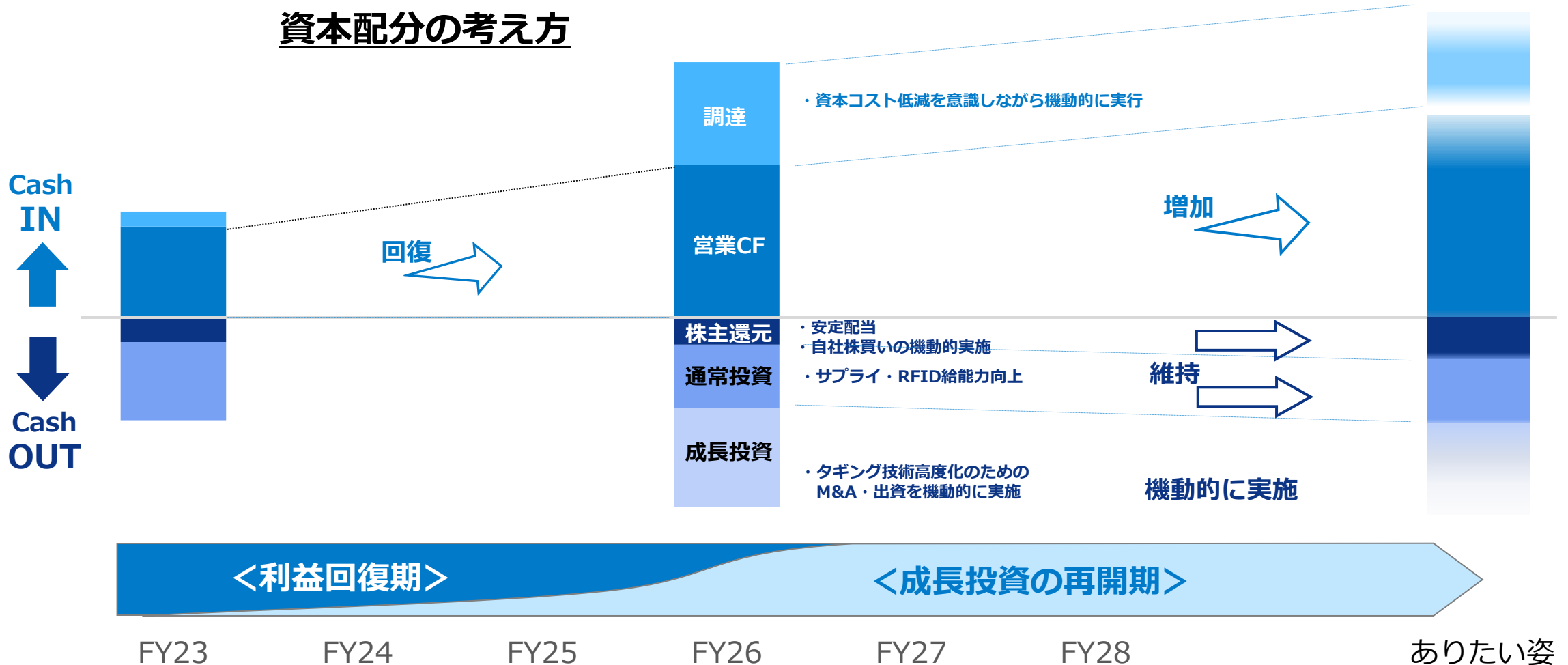
\*1 従来からサトーにある“三行提報”に、個人の変化改善アイデアが各部門で高速かつ確実に検討・実行されることを支援する機能を追加したツールの名称

\*2 2040年のサトー100周年に向けた風土改革のスローガン〜Our Way to Our 100th〜の略称



中計施策の着実な実行により利益創出力を回復し、タギング技術高度化に向けた戦略投資を実行。  
配当は一株利益を向上させ、安定的に実施

### 資本配分の考え方



FY26 財務計画

売上高 : 連結 **1,600**億円

営業利益 : 連結 **115**億円、**7.2%**

ROIC : **7%**

PBR : **1.5**倍

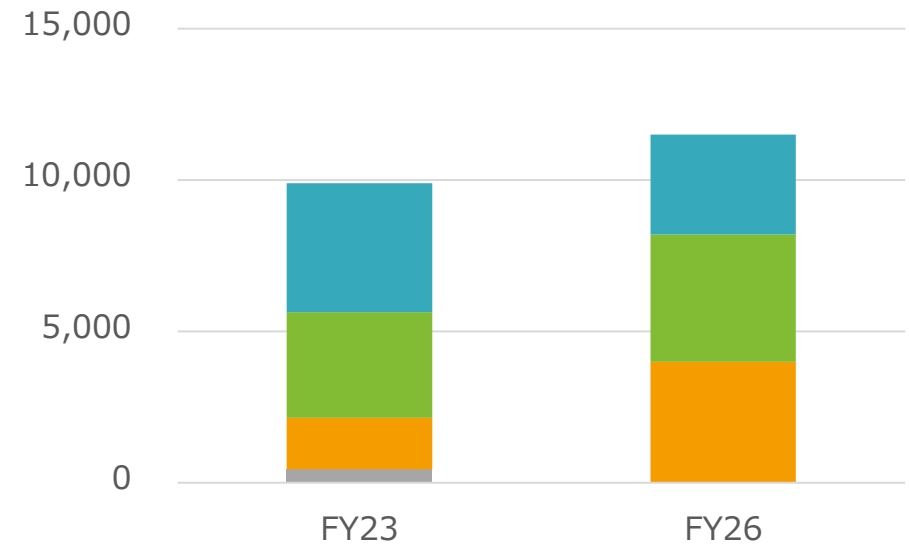
(単位 : 百万円)

		FY23*	FY26	CAGR
海外	売上高	68,000	80,000	+5.6%
	営業利益	8,000	7,500	-2.1%
	%	11.8%	9.4%	-2.4pt
日本	売上高	76,000	80,000	+1.7%
	営業利益	1,700	4,000	+33.0%
	%	2.2%	5.0%	+2.8pt
消去	営業利益	200	-	-
連結	売上高	144,000	160,000	+3.6%
	営業利益	9,900	11,500	+5.1%
	%	6.9%	7.2%	+0.3pt
<参考> プライマリー	売上高	19,000	23,000	+6.6%
	営業利益	4,300	3,300	-8.4%
	%	22.6%	14.3%	-8.3pt

営業利益計画

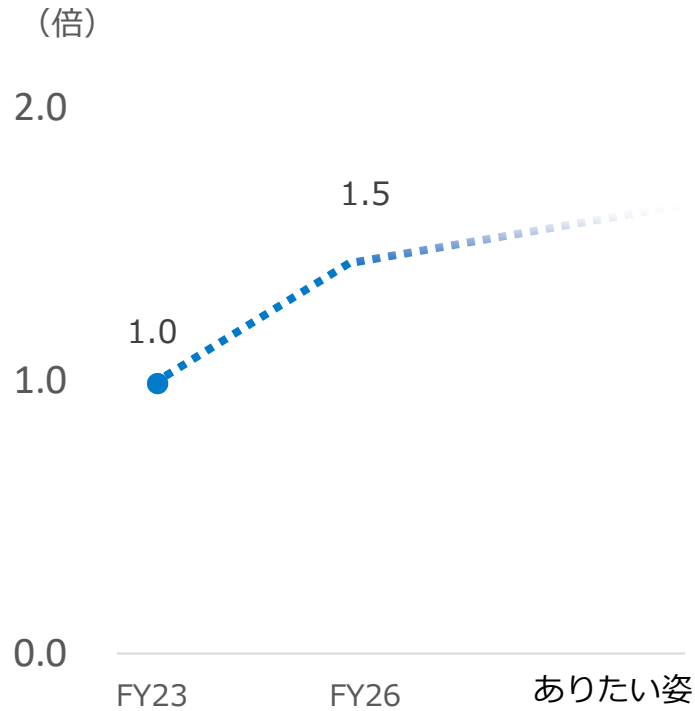
■ 日本 ■ 海外 (ベース) ■ 海外 (プライマリー) ■ 消去

単位 : 百万円



現在1.0倍のPBR向上に向け、①資本効率性の向上と②資本コストの低減・成長期待の向上に取り組む

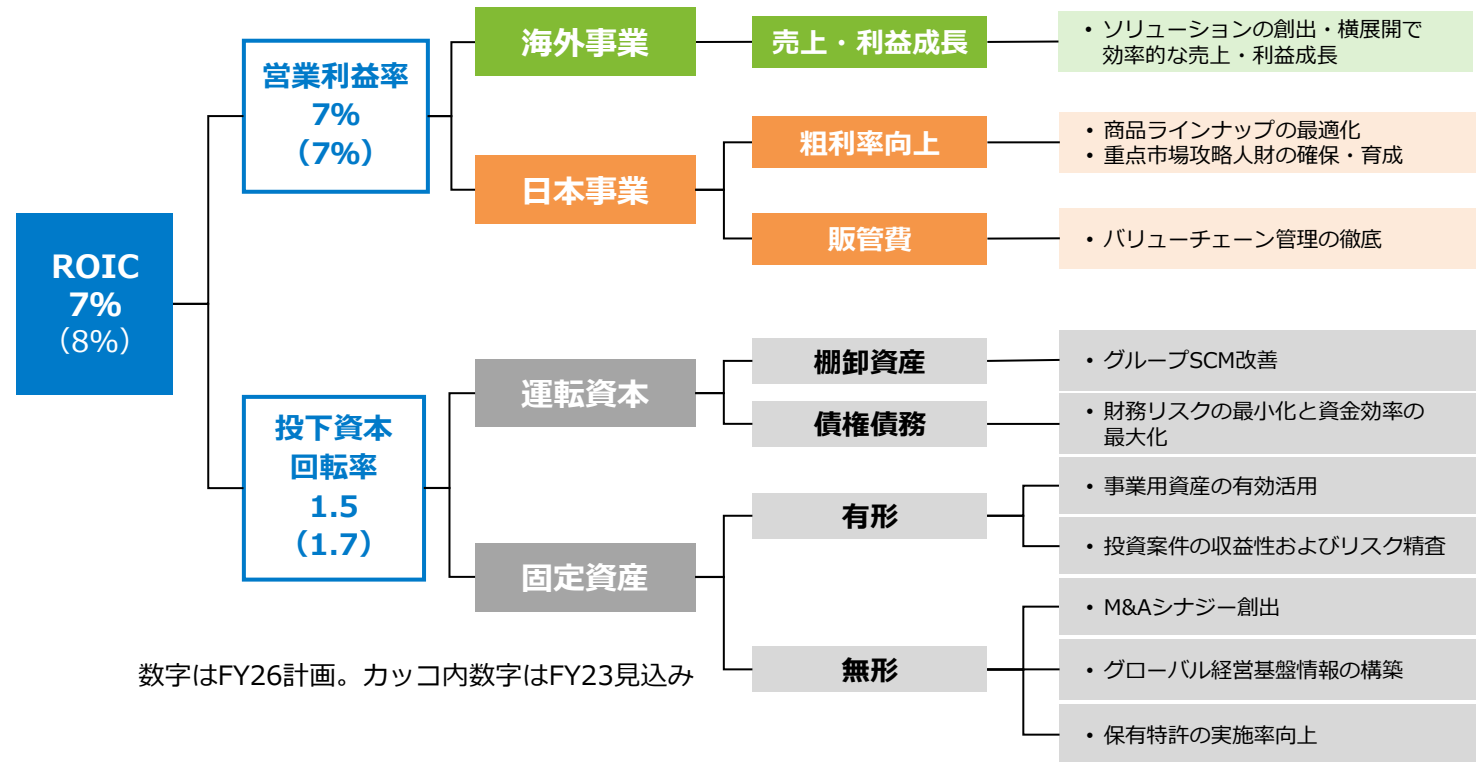
当社PBR推移・見通し



FY23は2023/12月の数値を使用

### ①資本効率性の向上：ROIC向上

- 資本コスト（WACC8%）を上回るROICをめざす
- 成長投資でROICがFY26に一時的に資本コストを下回る。投資効果早期刈り取りによるROIC向上をめざす



## ②資本コストの低減・成長期待の向上：PER向上

### 1. 資本コスト（WACC）の低減

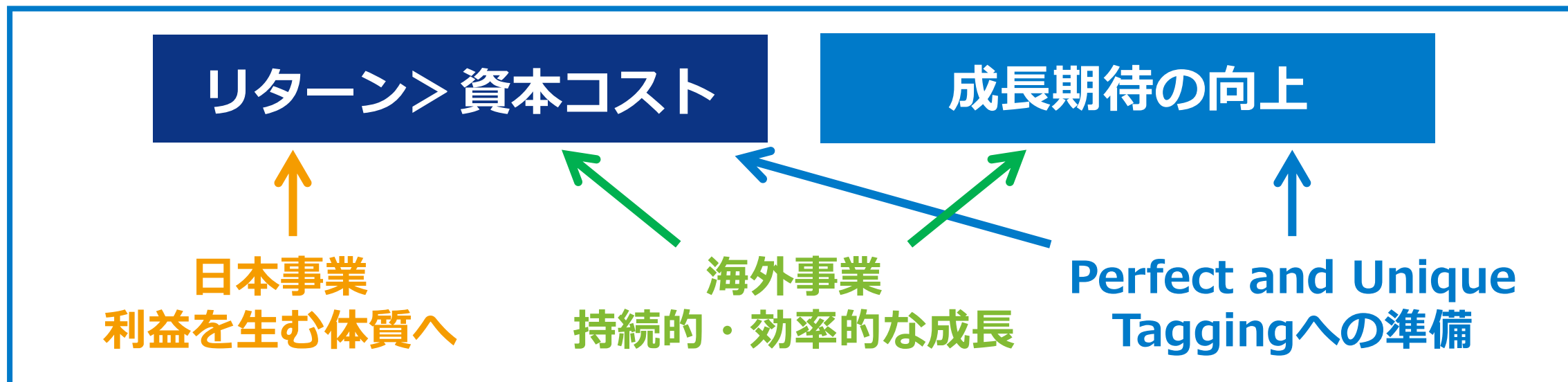
- 営業利益における変動幅の大きいロシア子会社の比率の低減
- 海外事業におけるサプライを含むリピートビジネス比率の向上
- 資本コスト低減を意識した資金調達
- 業績サプライズの低減

### 2. 成長期待の向上

- 本中計の着実な実行・達成
- IR活動の継続実施による情報の非対称性の低減

本日お伝えしたかったこと

## 企業価値向上



経営管理の強化

資本効率の改善

サステナ  
ビリティ経営の推進

# Appendix

自動認識ソリューション事業（日本・海外）

ベース

プライマリー

連結売上高:142,824百万円（2022年度） 100%

連結売上高の85%（地域別売上高構成比：日本 61%、米州 14%、欧州 10%、アジア・オセアニア 15%）

38%

プリンタ

メカトロ



ハンドラベラー、  
その他ハード



ソフトウェア



保守サポート



47%

ラベル・タグ

サプライ



15%（地域別売上高構成比：米州 15%、欧州 85%）

シール（プライマリーラベル）



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	<u>DCS &amp; Labeling</u> 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 <u>タギング</u> 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 <u>タギング</u> するビジネス。 <u>Achernar</u> (アルゼンチン)、 <u>Prakolar</u> (ブラジル)、 <u>Okil</u> (ロシア)、 <u>X-Pack</u> (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	お客さまの現場でモノやヒトに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モノやヒトの情報 (= 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 <u>タギング</u> (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。



サトー独自のコンセプト・取り組み (続き)		説明
8	<b>現場力</b>	さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、運用を理解し、課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。カバレッジ(現場を知ることによって蓄積された幅広い「市場x業界x用途」の課題へ対応する力)、インテグレーション(戦略パートナーとの共創に基づき、商品・サービス・技術を統合して提供する力)、メンテナンス(継続的なソリューション提供でお客さまの信頼を醸成し、深く、長い関係を構築する力)の3つの要素で構成される。
9	<b>三行提報</b>	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	<b>メカトロ商品</b>	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	<b>サプライ商品</b>	<u>可変情報ラベル</u> 、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 <u>メカトロ商品</u> よりも低い、 <u>リピートビジネス</u> のため販売管理費率は小さい。
3	<b>自動認識ソリューション</b>	<u>DCS &amp; 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	<b>SOS</b> (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	<b>AEP</b> (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。

商品・サービス名・技術 (続き)		説明
6	<b>可変情報ラベル</b>	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	<b>RFID</b> (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。
8	<b>ベンダーマーキング</b>	納品先がベンダーやサプライヤーに対して、商品・製品の納品時に指定の情報を記載したラベルを貼りつけようとして依頼する取り組み

2012年以降に買収した主な会社		説明
1	<b>Argox Information Co., Ltd.</b> (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	<b>Achernar S.A.</b> (アルゼンチン)	2012年に買収した <u>プライマリー</u> 専門子会社。
3	<b>Magellan Technology Pty Ltd.</b> (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	<b>Okil-Holding, JSC</b> (ロシア)	2014年に買収した <u>プライマリー</u> 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	<b>Prakolar Rótulos Autoadesivos LTDA.</b> (ブラジル)	2015年に買収した <u>プライマリー</u> 専門子会社。
6	<b>Stafford Press, Inc.</b> (米国)	2023年に買収した花卉用タグ・ラベル（花や植物の品種名や写真が表示された鉢やプランターに付けるタグやラベル）と、それらをオンデマンドでカラー発行するインクジェットプリンタの製造・販売子会社
2017年以降に設立した海外子会社		説明
1	<b>X-Pack</b> (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 <u>プライマリー</u> 専門子会社。2017年設立。
2	<b>SATO Productivity Solutions Mexico S.A. de C.V.</b> (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。