

2025年 5月 15日

株式会社サトー
2025年3月期 決算説明資料

証券コード : 6287

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

FY24実績
FY25計画

FY24-28中計 進捗



FY24実績
FY25計画

FY24-28中計 進捗



決算のポイント

■ FY24通期実績

- 連結は、売上・営業利益ともに過去最高を更新
- 営業利益は海外ベース事業と日本事業がけん引して、修正後の計画を上振れて着地

■ Q4（1～3月）実績

- 連結で前年同期比増収・増益
- 海外事業全体は増収・利益横ばい
 - ✓ 海外ベース事業：増収・増益
 - ✓ 海外プライマリー専業：増収・減益
- 日本事業は増収・増益
- 計画比の売上は計画線。営業利益は上振れ
 - ✓ 海外事業はベース事業のアジア・オセアニアが好調に推移
 - ✓ 日本事業はほぼ全市場が堅調に推移。
修正業績計画（2月12日時点）で見込んでいた本社オフィス縮小に伴う一過性の営業費用を特別損失に計上

■ FY25計画

- 連結：先行きの不透明感はあるものの、過去最高益の水準を堅持（関税影響を除く。詳細はP.21に記載）



●今回の決算のポイントです

- FY24通期実績は、売上・営業利益ともに過去最高を更新しました
- 2月12日の修正後の計画に対して、売上はほぼ計画線で推移しました。一方で営業利益は海外ベース事業と日本事業がけん引して、上振れて着地しました
- 海外・日本ともに人手不足などを背景とした効率化投資やトレーサビリティ需要の増大に伴うベンダーマーケティング関連の案件を捕捉して、RFIDソリューション販売が伸長しています

●Q4単独実績は、前年同期比は連結で増収・増益となりました。
営業利益はプライマリー専業の減益をアジア・オセアニアと日本事業の増益でカバーして増益となりました

●計画比で見ると、連結で売上は計画線も営業利益は海外ベース事業のアジア・オセアニアがQ3に引き続き好調に推移したことで、日本事業がほぼ全市場で想定よりも堅調で上振れました。日本の市場別状況については後ほど詳細にご説明します。加えて、修正業績計画で見込んでいた本社オフィス縮小に伴う一過性の営業費用を特別損失に計上したことも寄与しています

●次に見通しについてです

- 連結で、景気後退や地政学リスクの高まり、政策が流動的な米国の相互関税影響など先行きの不透明感はあるものの、過去最高益の水準を堅持する計画を策定しています
- ただし、業績計画への関税影響は除いています。詳細は後ほどご説明します

事業セグメント別売上高及び営業利益

(単位：百万円)

			FY23	FY24	前年比	現地通貨ベース	
連結			売上高	143,446	154,807	+7.9%	+8.2%
			営業利益	10,383	12,341	+18.9%	+26.9%
海外	ベース事業	売上高	48,069	52,632	+9.5%	+5.9%	
		営業利益	3,546	4,317	+21.7%	+19.5%	
	プライマリー専業	売上高	19,862	22,955	+15.6%	+26.2%	
		営業利益	4,540	4,199	-7.5%	+7.2%	
	消去	営業利益	156	-38	-	-	
	計	売上高	67,931	75,587	+11.3%	+11.9%	
		営業利益	8,243	8,478	+2.8%	+10.0%	
日本			売上高	75,514	79,220	+4.9%	+4.9%
			営業利益	1,724	3,906	2.3倍	2.4倍
消去		営業利益	415	-43	-	-	



※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 55に掲載

- 本スライド以降は、基本「前年同期比」の分析となります
- 前スライド「今回の決算のポイント」に関わる実績数値は、表のとおりです
- FY24累計のロシア子会社を除外した実績は55ページをご覧ください
- ロシア子会社の実績は、14ページの欧州プライマリー専業の数字をご覧ください

自動認識ソリューション事業（連結）

通期（4～3月）※1

業績

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比
売上高	143,446	154,807	+11,361	+7.9%
営業利益	10,383	12,341	+1,957	+18.9%
営業利益率	7.2%	8.0%	+0.7pt	-
経常利益	8,961	11,144	+2,183	+24.4%
親会社株主に帰属する純利益	3,565	7,151	+3,586	2.0倍
実効税率	25.8%	32.8%	+7.0pt	-
EBITDA※	15,456	17,884	+2,427	+15.7%

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+503百万円、営業利益+19百万円（FY24通期ベース）

FY24 通期 為替レート（期中平均）：152.62円/USD, 163.87円/EUR（FY23 通期 同為替レート：144.58/USD, 156.74円/EUR）

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

・減価償却 FY24： 5,414百万円

・のれん償却 FY24： 127百万円

FY23： 4,926百万円

FY23： 146百万円

※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 56に掲載

6

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

●こちらは連結業績です

自動認識ソリューション事業（連結）

Q4（1～3月）※1

事業セグメント別売上高及び営業利益※1

(単位：百万円)

		FY23	FY24	前年比	現地通貨ベース	
連結	売上高	36,031	38,596	+7.1%	+8.1%	
	営業利益	2,295	2,475	+7.8%	+18.8%	
海外	ベース事業	売上高	12,064	13,141	+8.9%	+8.0%
		営業利益	523	785	+50.0%	+47.4%
	プライマリー専業	売上高	4,661	4,796	+2.9%	+12.5%
		営業利益	775	409	-47.2%	-28.8%
	消去	営業利益	-60	-11	-	-
	計	売上高	16,725	17,937	+7.2%	+9.3%
		営業利益	1,238	1,183	-4.4%	+6.0%
日本	売上高	19,305	20,658	+7.0%	+7.0%	
	営業利益	901	1,123	+24.6%	+38.2%	
消去	営業利益	156	169	+8.3%	+8.3%	

 ※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 52に掲載

7

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- Q4の事業セグメント別の実績は、表の通りです
- 海外は全地域で増収となりました。営業利益は、欧州プライマリーは減益だったものの、ベース事業のアジア・オセアニアが健闘して増益となりました
- 日本はほぼ全市場売上が堅調で増益でした。営業利益はその増収効果と価格改定効果や欧米販社の代理店販売が堅調に推移したことによる輸出粗利が奏功して増益となりました

自動認識ソリューション事業（連結）

Q4（1～3月）※1

業績※1

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比
売上高	36,031	38,596	+2,564	+7.1%
営業利益	2,295	2,475	+180	+7.8%
営業利益率	6.4%	6.4%	+0.0pt	-
経常利益	1,194	2,220	+1,026	+85.9%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	-1,241	1,558	+2,799	-
実効税率	-	42.2%	-	-
EBITDA※	3,633	3,903	+270	+7.4%

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+503百万円、営業利益+19百万円（FY24通期ベース）

FY24 通期 為替レート（期中平均）：152.62円/USD, 163.87円/EUR
（FY23 通期 同為替レート：144.58円/USD, 156.74円/EUR）

※ EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費

減価償却 FY24 Q4： 1,412百万円

のれん償却 FY24 Q4： 14百万円

FY23 Q4： 1,300百万円

FY23 Q4： 37百万円



※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 53に掲載

8

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- こちらはQ4単独の連結業績です
- なお、親会社株主に帰属する当期純利益には、投資有価証券を売却したことによる特別利益を計上したことと、米国子会社の減損損失や本社オフィス縮小に伴う加速償却を特別損失に計上しています

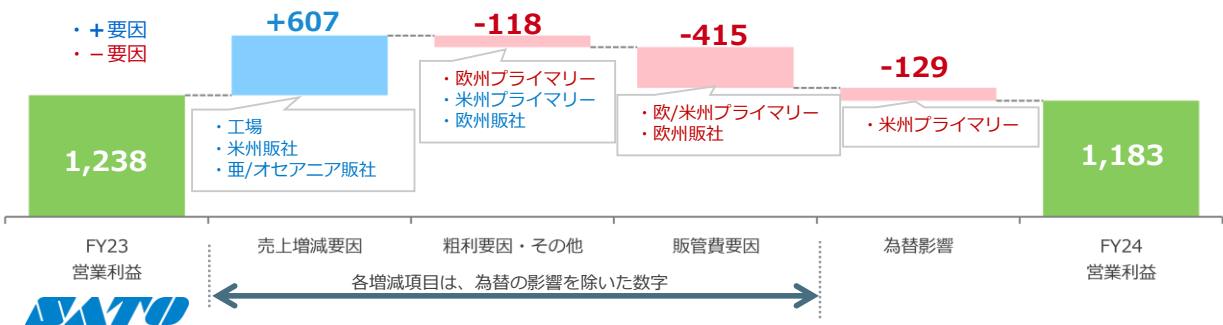
総括

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
ベース事業 売上高	12,064	13,141	+1,076	+8.9%	+8.0%
プライマリー専業 売上高	4,661	4,796	+135	+2.9%	+12.5%
売上高 計	16,725	17,937	+1,211	+7.2%	+9.3%
粗利額	6,306	6,602	+295	+4.7%	-
粗利率	37.7%	36.8%	-0.9pt	-	-
ベース事業 営業利益	523	785	+261	+50.0%	+47.4%
プライマリー専業 営業利益	775	409	-366	-47.2%	-28.8%
消去 営業利益	-60	-11	+49	-	-
営業利益 計	1,238	1,183	-54	-4.4%	+6.0%
営業利益率	7.4%	6.6%	-0.8pt	-	-

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

営業利益 前年との比較



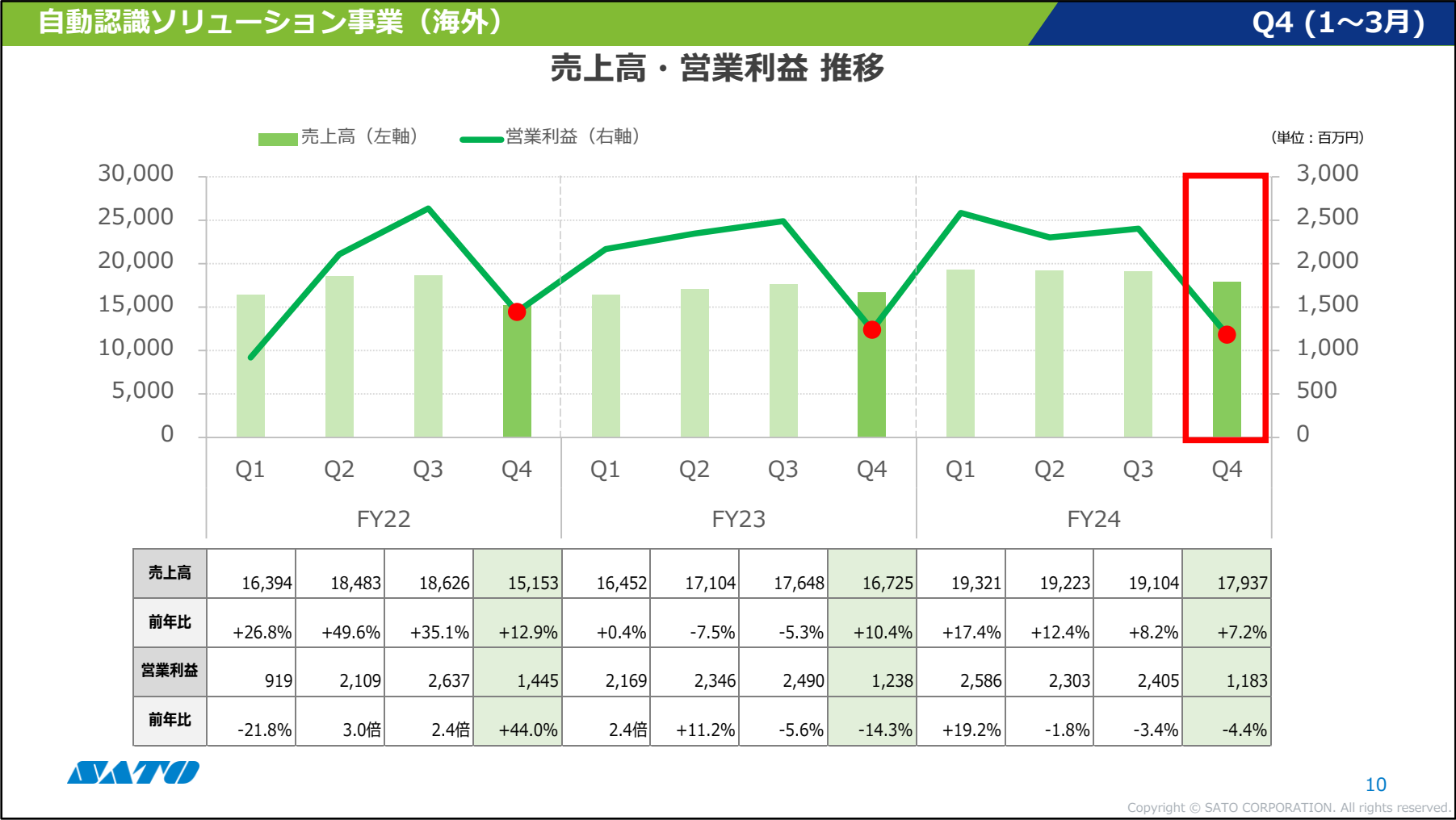
売上

- ・ベース事業は米州とアジア・オセアニアがけん引して増収
- ・プライマリー専業は全地域が堅調に推移して増収

営業利益

- ・ベース事業は、アジア・オセアニアが引き続き好調に推移。加えて、米州が堅調に推移して増益
- ・プライマリー専業は、欧州で税制変更による需要減の影響により、商品ミックスが悪化して減益

- ここからは、海外事業についてご説明します
- 海外事業は全体で増収・利益横ばいでした
- 売上は、ベース事業でアジア・オセアニアがけん引し、プライマリー専業は米州でのインフレ環境下での継続的な価格改定により増収となりました
- 営業利益は、ベース事業では欧米の代理店でのプリンター在庫調整一巡により工場収益が改善したことに加え、オーストラリア、東南アジアの販社が引き続き好調に推移して増益となりました
- プライマリー専業は、ロシア国内での税制変更による需要減の影響により商品ミックスが悪化したことと競争環境が激化していることにより減益となりました
- 地域別の詳細はこの後のスライドでご説明します



●こちらは四半期ごとの推移です

米州 ベース事業

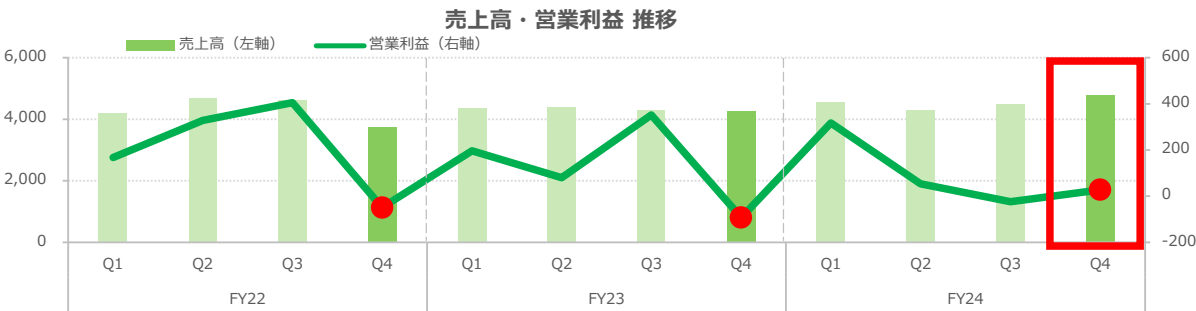
(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	4,274	4,768	+493	+11.5%	+10.4%
営業利益	-92	28	+120	-	-

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

売上

- ・米国は引き続き自動貼り大口商談やサプライの一過性特需により増収
- ・南米はインフレ環境下においても、需要が堅調なことにより増収



営業利益

- ・米国は上述の増収効果と販管費コントロールにより増益
- ・南米は前年同期の超インフレ会計調整の反動増により増益

売上高	4,214	4,694	4,626	3,731	4,353	4,412	4,293	4,274	4,568	4,294	4,503	4,768
前年比	+21.8%	+58.1%	+30.2%	+8.0%	+3.3%	-6.0%	-7.2%	+14.6%	+4.9%	-2.7%	+4.9%	+11.5%
営業利益	168	328	405	-49	197	80	352	-92	318	54	-24	28
前年比	-32.9%	87.3倍	+81.1%	-	+17.0%	-75.5%	-13.1%	-	+61.3%	-32.9%	-	-



※ 通期（4~3月）実績はP. 46に掲載

- ここからは、ベース事業の地域別説明です
- 米州は、増収・増益となりました
- 売上は、米国でロジスティクス市場むけ自動貼り大口商談と特定のお客さまへのサプライ一過性特需などがあり、増収となりました
- 南米はインフレ環境下においても需要が堅調なものと価格改定が奏功して増収となりました
- 営業利益は、米国での上述の増収効果と販管費コントロールと南米での前年同期の超インフレ会計調整の反動増により全体で増益となりました

欧州 ベース事業

（単位：百万円）

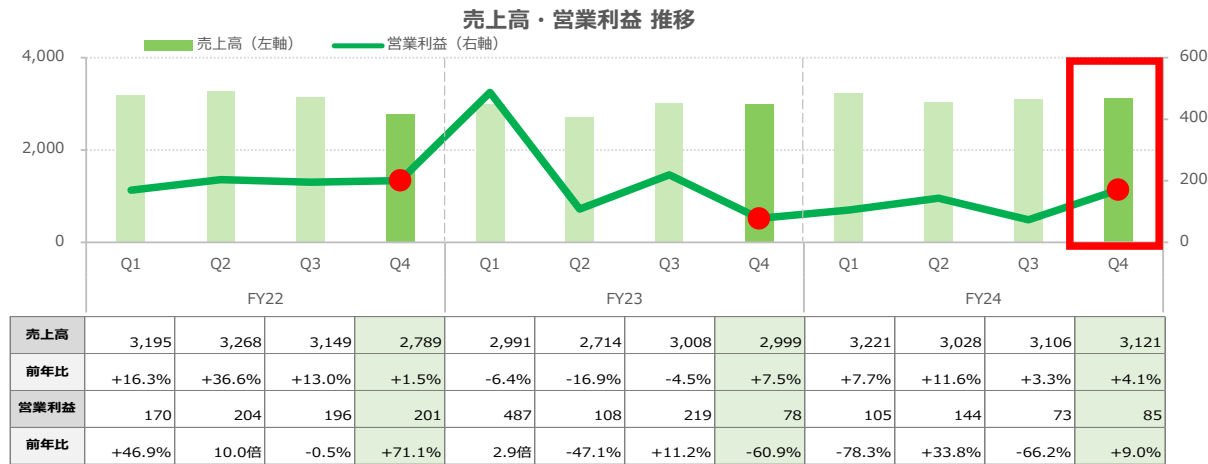
	FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	2,999	3,121	+122	+4.1%	+3.5%
営業利益	78	85	+7	+9.0%	+10.8%

売上

- ・欧州全般は景気後退により投資意欲が低調だったものの、プリンター在庫調整一巡に伴う代理店向け販売回復により増収
- ・ドイツ販社はサプライ需要が堅調により増収

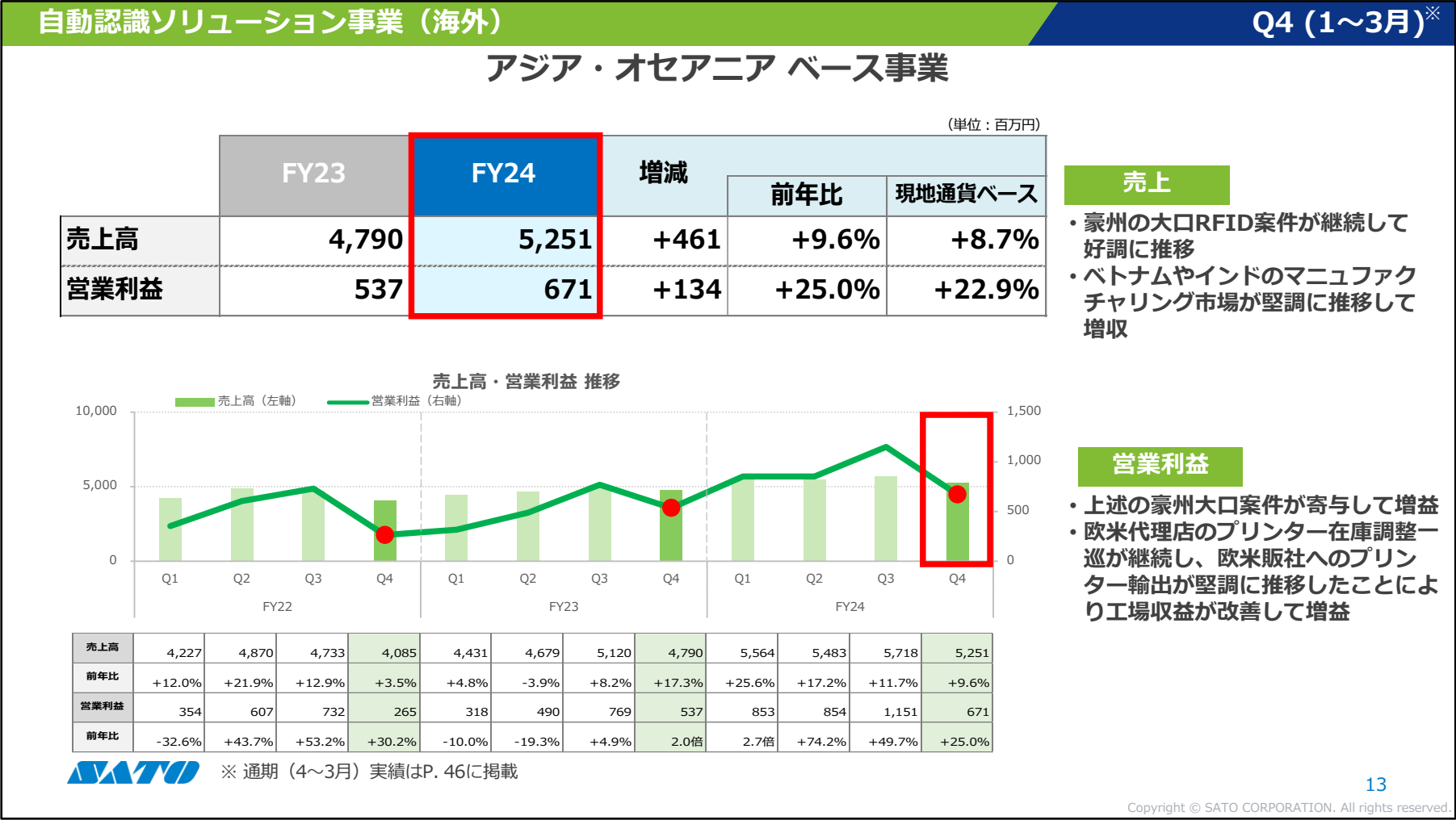
営業利益

- ・販管費の増加を上述の増収効果とイギリス販社での商品ミックス改善によりカバーして利益横ばい



※ 通期（4～3月）実績はP. 46に掲載

- 欧州は、増収・利益横ばいでした
- 売上は、欧州全般が景気後退により投資意欲が低調だったものの、代理店のプリンター在庫調整が一巡し、代理店からの発注が回復したことにより増収となりました
- ドイツの販社は、既存顧客からのサプライの需要が堅調に推移したことにより増収となりました
- 営業利益は、販管費の増加を前述のドイツ販社のサプライが堅調だった好影響とイギリス販社での商品ミックス改善によりカバーして利益横ばいとなりました



- アジア・オセアニアは、増収・増益でした
- 売上は、上期に引き続きオーストラリア販社でのRFID大口案件が好調に推移しました。ベトナム・インドなどの東南アジアを中心にマニュファクチャリング市場が堅調に推移したことにより増収となりました
- 営業利益は、オーストラリアで前述の大口案件が寄与したことに加え、同国の他市場も堅調に推移しました。その増収効果が寄与して増益となりました。海外代理店のプリンター在庫調整一巡により、工場の収益が引き続き堅調に推移し、増益となりました

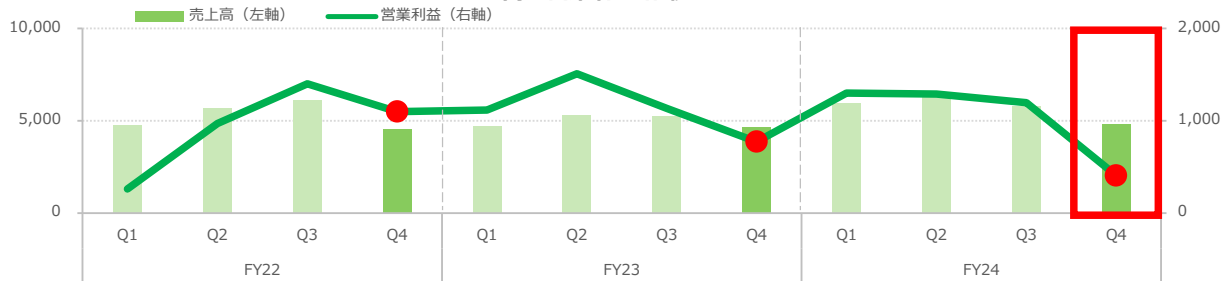
海外 プライマリー専業

(単位：百万円)

		FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
米州 Achernar社（アルゼンチン） Plakorar社（ブラジル）	売上高	809	894	+85	+10.5%	+63.1%
	営業利益	91	158	+66	+72.7%	3.1倍
欧州 Okil社/X-pack社（ロシア）	売上高	3,773	3,809	+36	+1.0%	+1.6%
	営業利益	672	243	-428	-63.8%	-61.4%
アジア・オセアニア Hirich社（ベトナム）	売上高	77	91	+13	+17.9%	+14.1%
	営業利益	10	6	-3	-37.5%	-39.5%
合計	売上高	4,661	4,796	+135	+2.9%	+12.5%
	営業利益	775	409	-366	-47.2%	-28.8%

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

売上高・営業利益 推移



売上高	4,757	5,649	6,117	4,546	4,676	5,297	5,226	4,661	5,966	6,416	5,775	4,796
前年比	+61.3%	+88.6%	+88.0%	+39.0%	-1.7%	-6.2%	-14.6%	+2.5%	+27.6%	+21.1%	+10.5%	+2.9%
営業利益	262	972	1,402	1,100	1,118	1,509	1,136	775	1,301	1,290	1,198	409
前年比	-1.9%	4.4倍	7.5倍	2.0倍	4.3倍	+55.2%	-18.9%	-29.5%	+16.4%	-14.5%	+5.4%	-47.2%



※ 通期（4~3月）実績はP. 47に掲載

売上

- 米州はインフレ環境下においても、堅調な需要と価格改定により増収
- 欧州はロシアでの税制変更による需要減の影響を、一部高付加価値品の販売増がカバーして増収

営業利益

- 米州は価格改定効果により増益
- 欧州はQ3の税制変更前の駆け込み需要による反動減と上述の商品ミックス悪化に伴う影響により減益

- プライマリー専業は、増収・減益でした
- 欧州では、一部高付加価値品の販売増が継続して増収となりました
- 南米では、インフレ環境下においても堅調な需要と継続的な価格改定により増収となりました
- 営業利益は、Q3の税制変更前の一部駆け込み需要による反動減やロシア国内での税制変更による需要減の影響により商品ミックスが悪化したことと競争環境が激化していることにより減益となりました

総括

（単位：百万円）

	FY23	FY24	増減	前年比
メカトロ売上高	8,474	9,231	+757	+8.9%
サプライ売上高	10,830	11,426	+595	+5.5%
外部売上高 計	19,305	20,658	+1,352	+7.0%
粗利額	8,566	9,358	+792	+9.3%
粗利率	44.4%	45.3%	+0.9pt	-
営業利益	901	1,123	+222	+24.6%
営業利益率	4.7%	5.4%	+0.8pt	-

メカトロ：プリンターやラベル自動貼付機器、スキャナー、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

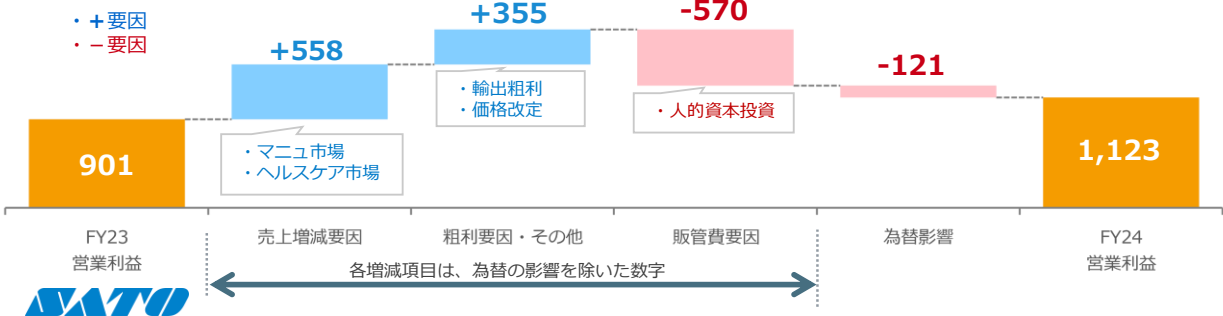
売上

- ・メカトロ：マニファクチャリング市場とヘルスケア市場の回復により増収。物流2024年問題対応の需要捕捉とバンダーマーキング向け入出荷管理パッケージソフトの販売増も増収に寄与
- ・サプライ：価格改定効果とコト売り効果の顕在化により増収

営業利益

- ・上述の増収効果と価格改定、プリンター輸出増加より増益

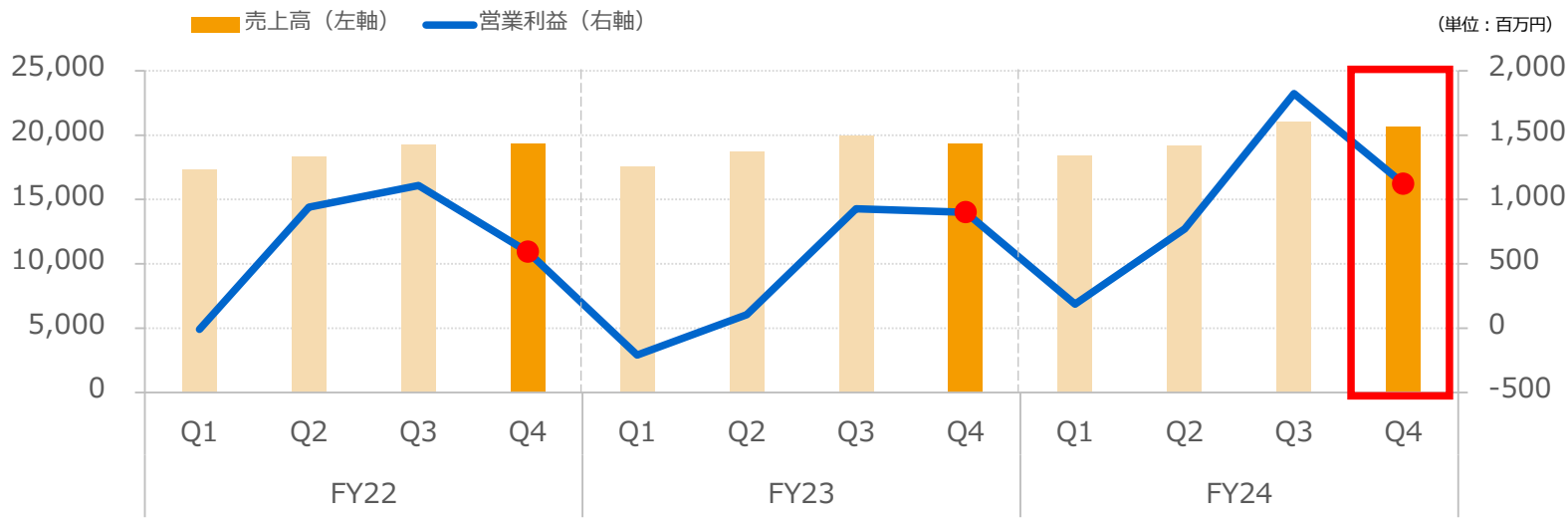
営業利益 前年との比較



※ 通期（4～3月）実績はP. 50に掲載

- ここからは、日本事業についてご説明します
- 日本事業は、増収・増益でした
- メカトロは、マニファクチャリング市場とヘルスケア市場が回復して増収となりました。加えて、引き続き物流2024年問題に対応するための資産管理や入出荷管理のパッケージソフトの販売増や、バンダーマーキング向け入出荷管理パッケージソフトの販売増も寄与しています
- サプライは、価格改定効果とリテール市場を中心にコト売りで需要を捕捉した効果の顕在化により増収となりました
- 営業利益は、増収とサプライ価格改定、プリンター輸出増加による輸出粗利増加により増益となりました

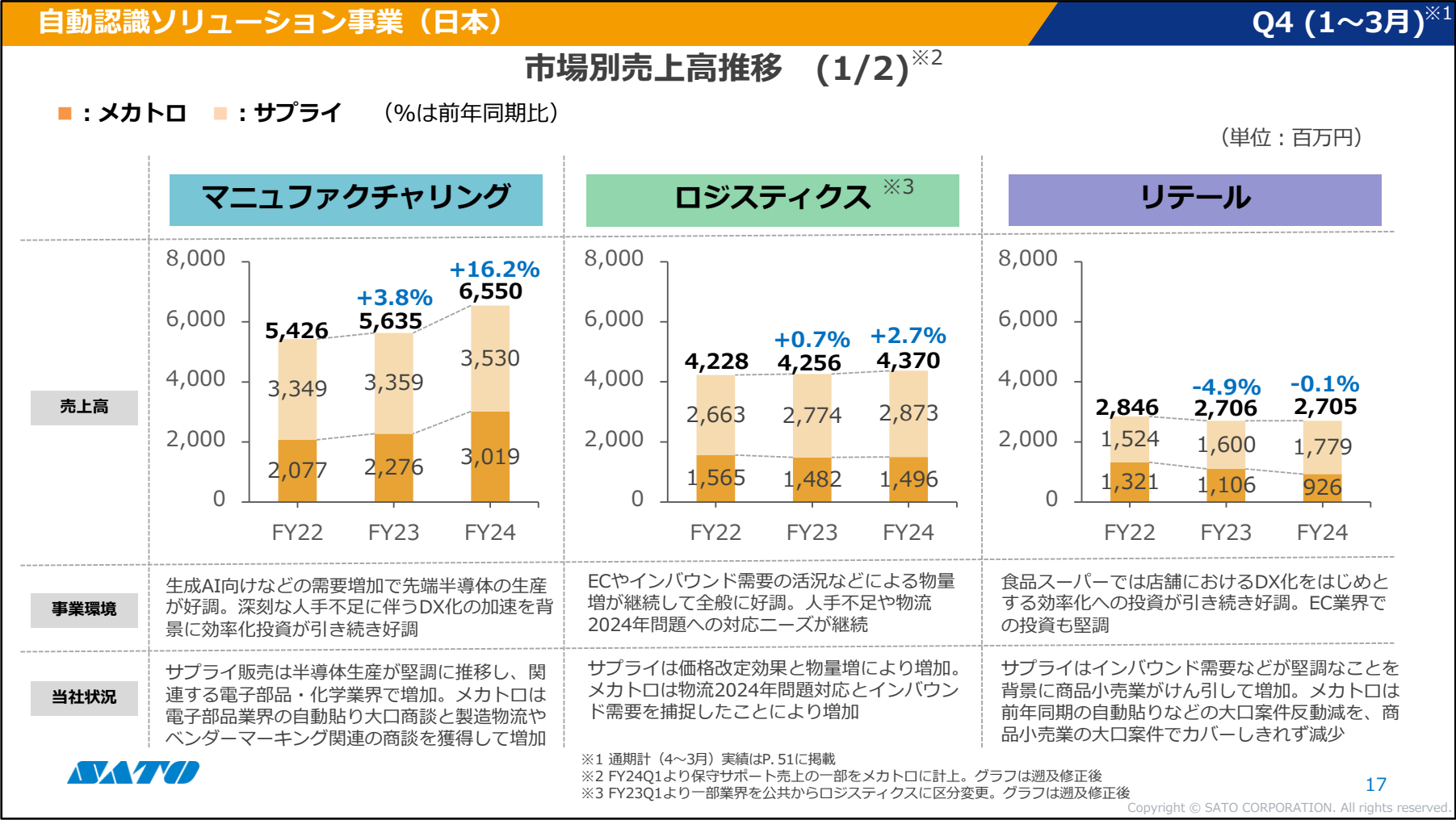
売上高・営業利益 推移

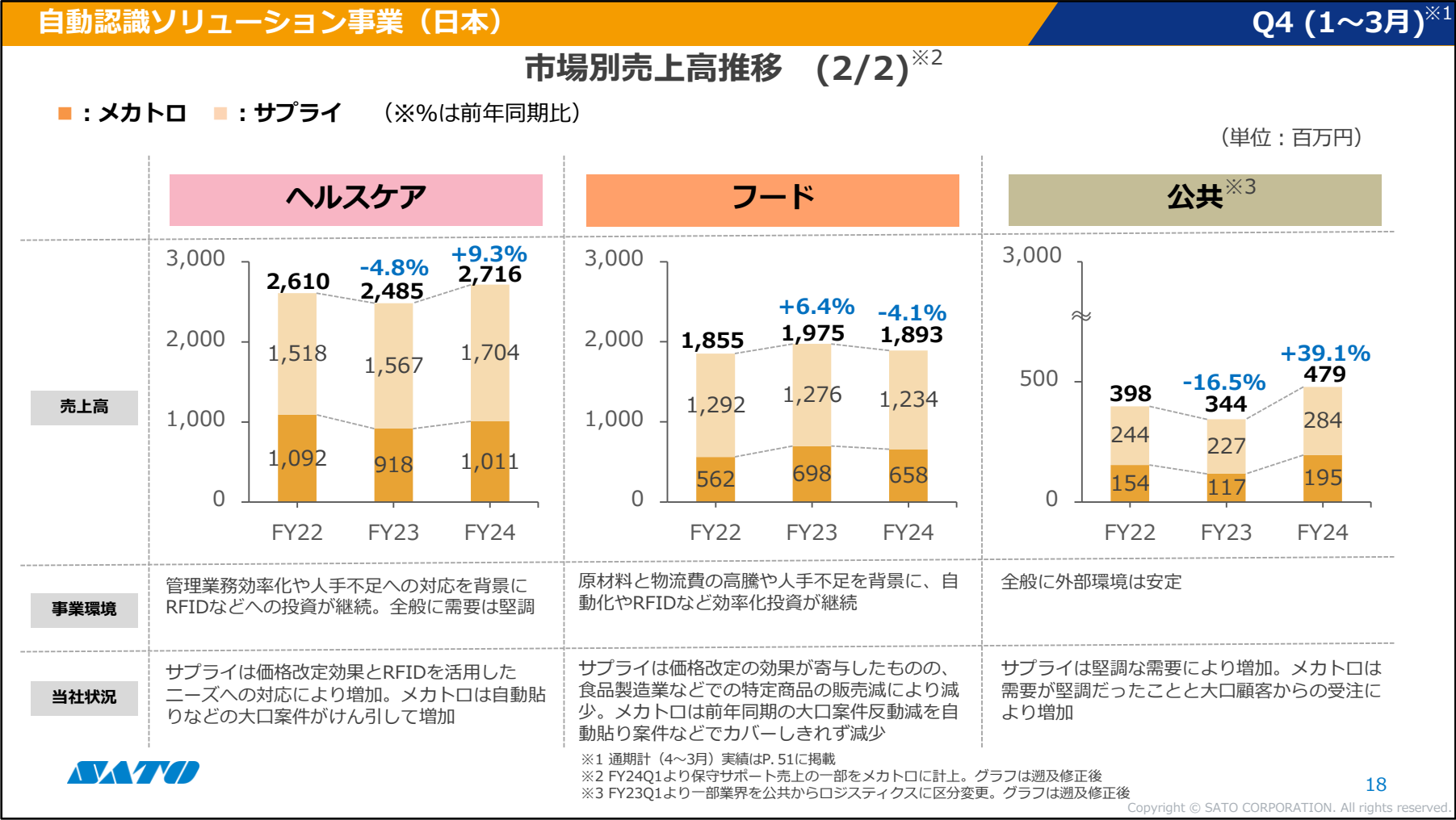


売上高	17,291	18,294	19,244	19,336	17,536	18,692	19,980	19,305	18,353	19,191	21,016	20,658
前年比	+0.2%	+3.2%	+4.9%	+1.9%	+1.4%	+2.2%	+3.8%	-0.2%	+4.7%	+2.7%	+5.2%	+7.0%
営業利益	-8	941	1,108	594	-210	106	927	901	186	773	1,824	1,123
前年比	-	3.1倍	+38.3%	-12.8%	-	-88.7%	-16.4%	+51.5%	-	7.3倍	+96.8%	+24.6%



●こちらは四半期ごとの推移です





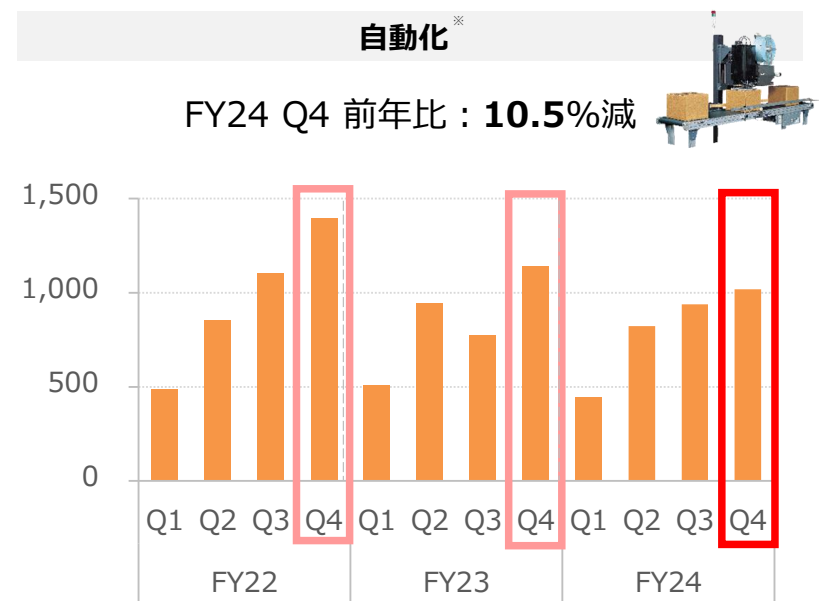
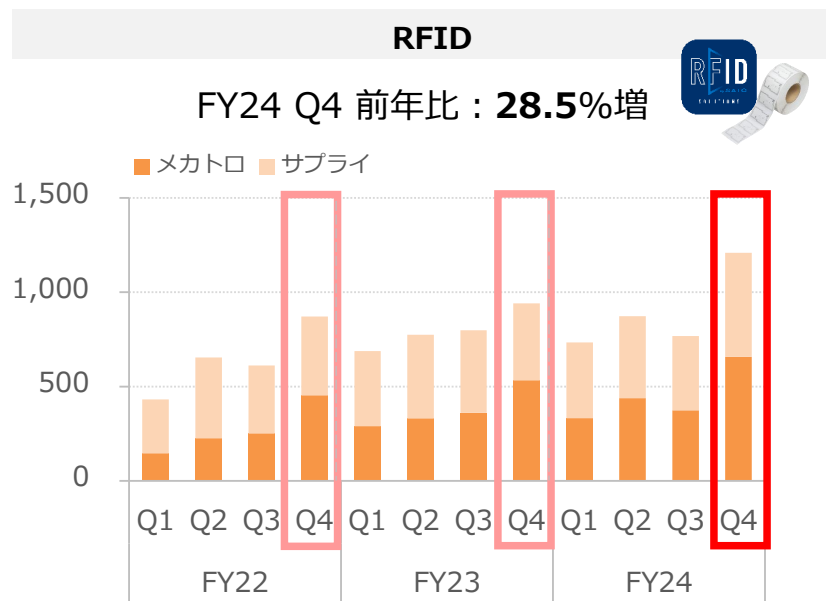
RFID/自動化ソリューション売上高 推移

人手不足やDX化への対応を背景に需要は堅調

RFIDは、マニファクチャリング市場でのベンダーマーケティング商談がけん引して増加

自動化は、マニファクチャリング市場が増加した一方、既存顧客の投資一服感により停滞

(単位：百万円)



※ 自動化は、ハードウェアとソフトウェアの合算（サプライと保守は除く）



19

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- 日本のRFIDおよび自動化ソリューションの売上高四半期推移です
- 引き続き、需要は堅調です
- RFIDは、マニファクチャリング市場でのベンダーマーケティング向け資産管理パッケージソフトなどが好調に推移して増加しました
- 自動化はマニファクチャリング市場の大口案件がけん引した一方、既存顧客の投資一服感により停滞しました

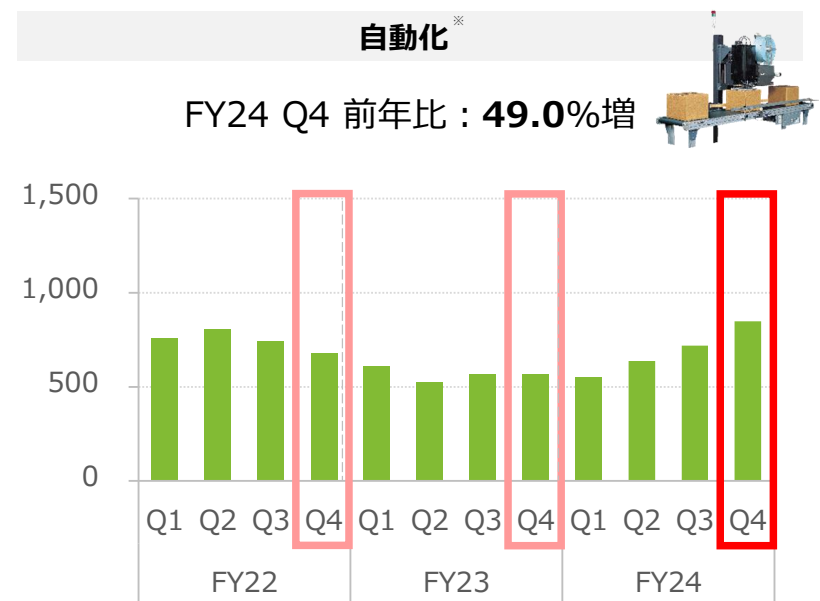
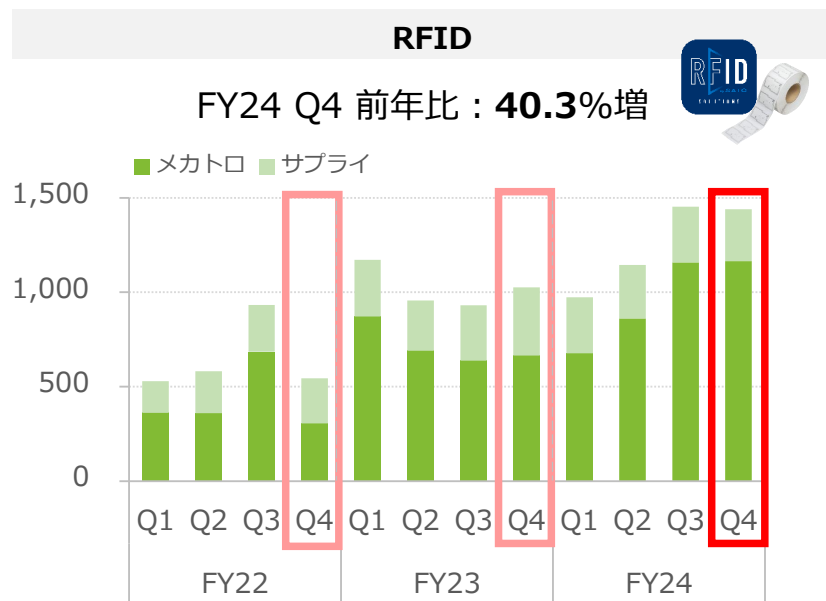
RFID/自動化ソリューション売上高 推移

人手不足やDX化への対応を背景に需要は好調

RFIDは、マニユファクチャリング市場の大口案件が継続して増加

自動化は、欧州で景気後退の影響を受けたものの、米国ロジスティクス市場の大口案件が継続して増加

(単位：百万円)



※ 自動化はハードウェアのみ



20

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- こちらは海外です
- 日本と同様に人手不足やDX化への対応を背景に需要は好調です
- RFIDは、マニユファクチャリング市場の大口案件が引き続き寄与して増加しました。この案件はFY25以降も継続する見込みです
- 自動化は、欧州を中心に景気後退の影響を受けるものの、米国のロジスティクス市場関連むけの大口案件が寄与して増加しました

- 米国の相互関税政策については、政策動向が流動的であり、現時点では影響の合理的な算定が困難なため、業績計画には織り込まない
- 想定される影響（+要因、-要因）
 - ＜直接影響＞
 - 海外事業：関税によるコスト増、価格改定による売価調整余地、為替リスクの増加（円高（対USD）進行）
 - 日本事業：サプライチェーン混乱による原材料費用の上昇、関税影響による価格改定効果
 - ＜間接影響＞
 - 海外事業：グローバルでの投資意欲低下による需要減、プリンター工場の非中国立地による関税影響の限定性
 - 日本事業：マニファクチャリング市場などを中心に日系企業が競争優位性を発揮して需要増、先行きの不透明感から投資意欲の低下による需要減、グローバルでの投資意欲低下による輸出粗利※の減少

※ グループ内でのプリンター製品輸出により得られる利益



- こちらは業績計画の前提となります
- 米国の相互関税政策の影響は、合理的な算定が難しいことと政策が流動的なため、業績計画には織り込んでいません
- 想定される影響について、直接影響と間接影響に分けてご説明します
- 直接影響は、海外事業で関税によるコスト増加や本政策による為替変動リスクの増加によるマイナス影響があります。一方で関税影響によるコスト増を適切に価格改定することで売上にプラス影響があるので、関税に関しての利益影響はフラットと想定しています
- 日本事業ではサプライチェーン混乱による原材料費用の上昇がありますが、一方で海外事業と同様にそのコスト増を適切に価格改定してカバーする見込みです
- 間接影響については、見通しにくい状況ですが記載の通り、プラスとマイナス影響に分けています
- 金額については引き続き検証をすすめていく中で、業績影響への合理的な算定ができた時点で速やかに開示をいたします

FY25 業績計画

(単位：百万円)

	FY24 (実績)	FY25 (計画)	増減	%
売上高	154,807	161,000	+6,192	+4.0%
営業利益	12,341	12,500	+158	+1.3%
経常利益	11,144	12,100	+955	+8.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,151	7,700	+548	+7.7%
EBITDA [※]	17,884	18,200	+315	+1.8%

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+561百万円、営業利益+35百万円（FY25通期ベース）

※ EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

FY25 想定レート : 140円/USD, 160円/EUR

FY24 通期為替レート (期中平均) : 152.62円/USD, 163.87円/EUR



- こちらは、FY25業績計画です
- 売上高は前年比+4.0%、営業利益は同+1.3%で、先行きの不透明感があるものの、過去最高を記録したFY24を上回る計画としています
- 事業別の内訳については、次のスライドでご説明します

FY25 業績計画＜事業別内訳＞

（単位：百万円）

		FY24 （実績）	FY25 （計画）	増減	%
海外 （ベース）	売上高	52,632	54,000	+1,367	+2.6%
	営業利益	4,317	4,000	-317	-7.3%
海外 （プライマリー）	売上高	22,955	24,000	+1,044	+4.6%
	営業利益	4,199	4,300	+100	+2.4%
海外消去	営業利益	-38	0	+38	-
海外	売上高	75,587	78,000	+2,412	+3.2%
	営業利益	8,478	8,300	-178	-2.1%
日本	売上高	79,220	83,000	+3,779	+4.8%
	営業利益	3,906	4,200	+293	+7.5%
消去	営業利益	-43	0	+43	-
連結	売上高	154,807	161,000	+6,192	+4.0%
	営業利益	12,341	12,500	+158	+1.3%

＜計画の背景＞

- 海外（ベース）海外販売子会社は施策効果の発現により堅調に推移するものの、さらなる先行投資により増収・減益
- 海外（プライマリー）ロシア子会社における一部高付加価値品の販売増により増収・増益
- 日本各市場での人手不足を背景に需要は堅調なことと大口戦略商談により増収・増益



- こちらのスライドにて、海外、日本の業績計画の背景をご説明します
- 海外ベース事業は、増収・減益の背景は、さらなる成長のための再投資によるものです
- 海外プライマリー専業は、ロシア子会社において、税制変更による影響を一時的に受けるものの、一部高付加価値品の販売増などにより増収・増益としています
- 日本事業は、各市場の人手不足を背景に需要は堅調なことと大口戦略商談を見込んでおり、増収・増益を見込みます

FY25 業績計画
海外地域・プライマリーおよび日本市場別の見通し

海外事業

米州	欧州	アジア・オセアニア	プライマリー専業
●経済は底堅く推移して需要は堅調 ●代理店のプリンタ在庫調整は一巡 ●大手お客さまからの引合は好調に推移 ●一部サプライ商品の取引終了に伴う売上減を見込む	●経済成長が低調なことで投資意欲は低調 ●代理店のプリンタ在庫調整は一巡 ●デジタル製品パスポートなどトレーサビリティ需要が増加 ●血液関連の商談クロージングによる売上増	●東南アジアは自動車生産や電機・電子などが回復基調で需要は堅調 ●東アジアは中国の景気は引き続き厳しい状況 ●オセアニアは大口商談など需要が引き続き好調に推移	●ロシアでの税制変更による需要の変動を見込む ●為替リスクや地政学リスクが高く先行きの不透明が継続 ●一部高付加価値商品への堅調な需要が継続

日本事業

マニファクチャリング	ロジスティクス	リテール	ヘルスケア	フード
●生成AIなど先端半導体関連の需要が継続 ●製造物流関連の需要が増大	●自動化などの効率化投資が継続 ●物流2024年問題に端を発する法規制への対応需要が継続	●大手小売業での好業績を背景に投資意欲は高い ●人手不足に起因した効率化投資が継続	●医療機器などを中心に自動化、画像検査、RFIDなど効率化ニーズは継続 ●病院はシステムの需要は底堅いが、プリンターリプレイス周期の長期化傾向	●原材料管理や予備品管理でRFIDなどのニーズが増加 ●コスト上昇や人手不足への対応など投資意欲は底堅い

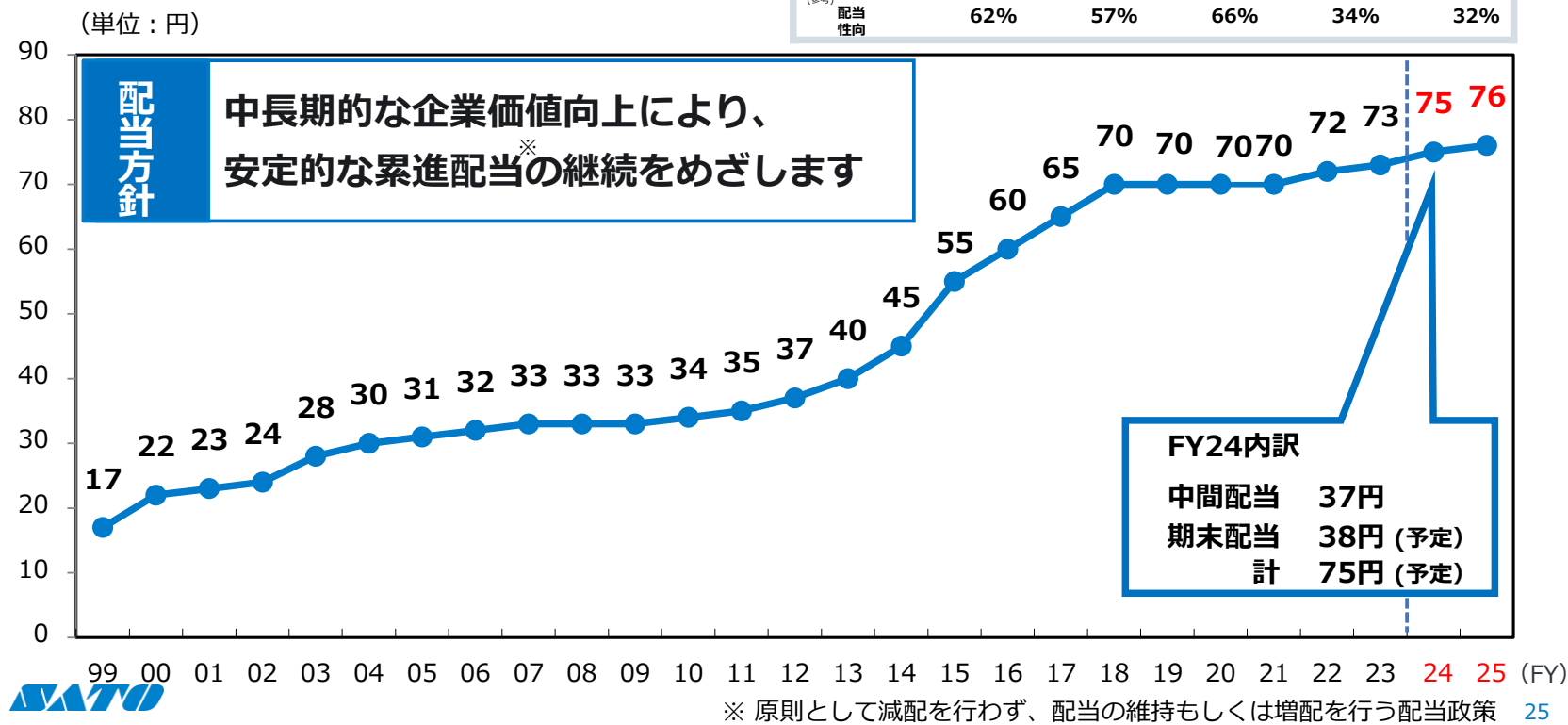


- こちらのスライドは、地域・市場別の見通しについてです
- 海外は、欧州と中国の景気後退が継続するとみています。一方で欧米代理店の在庫調整は一巡したことで、好転していくとみています
- 加えて、法規制への対応が追い風になることやソリューションの効率的な展開、PJM RFIDの血液関連の商談クロージングによる販売増を見込みます
- プライマリー専業は、日用品需要は堅調に推移するとみています。為替リスクや地政学リスクは高く、先行きの不透明感が継続するとみています。他方、ロシア子会社での一部高付加価値品への堅調な需要を見込んでいます
- 日本は、マニファクチャリング市場やロジスティクス市場で物流2024年問題に端を発する法規制の対応需要が増大しており、各社でCLOを配置するなど各取り組みが加速をする とみています。それ以外の市場も堅調に推移すると予想しています
- 海外、日本とも、人手不足や効率化への投資は好調を継続して、RFIDや自動化などを含む自動認識技術へのニーズは高いとみています

配当

FY24年間配当は75円（前年度比+2円）
FY25年間配当は76円を計画（前年度比+1円）

	FY21	FY22	FY23	FY24 (予定)	FY25 (計画)
EPS	112.7円	126.7円	110.0円	220.4円	237.3円
ROE	6.3%	6.5%	5.2%	9.7%	9.7%
(参考) 配当 性向	62%	57%	66%	34%	32%



- こちらは、配当の推移です
- FY24は、連結業績が過去最高に達した状況などを鑑みて、期末配当を前年度比で1円増配、計画比でも1円増の38円とし、通期で前年度比で2円増配の75円の配当を予定しています
- FY25は、FY24の期末増配を通期で反映させ、対前年度比1円増配の76円の年間配当を計画しています

FY24実績
FY25計画

FY24-28中計 進捗

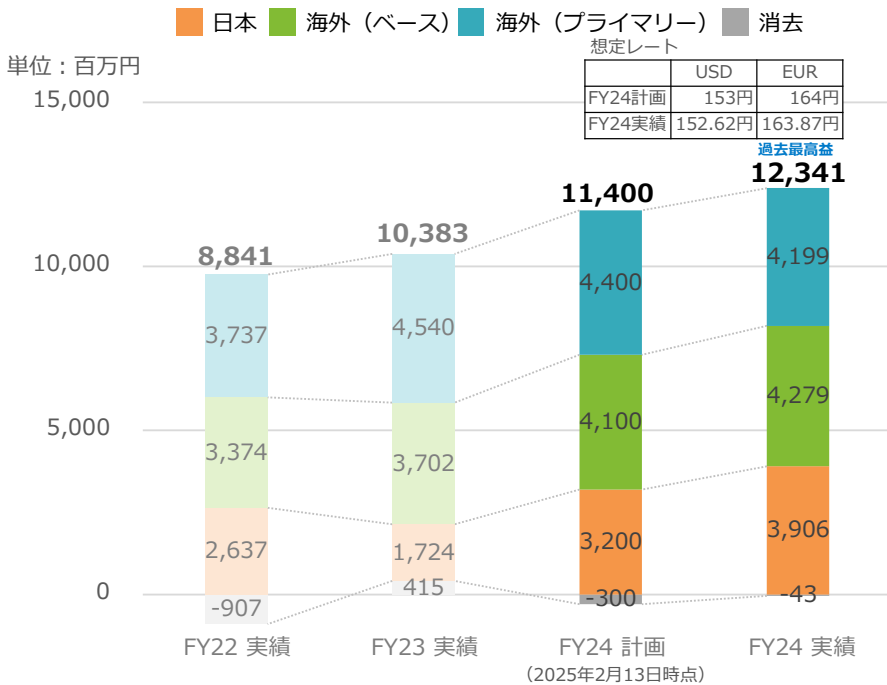


- 次にFY24-28中計の進捗について説明します

FY24振り返り

日本事業の利益回復と海外ベース事業の成長により過去最高益を更新

営業利益 推移と計画対比



FY24成果

- ・連結で過去最高益を更新
- ・会社と組織統合
- ・外部共創の活性化と新領域および新市場の事業具体化
- ・適切な販管費コントロール
- ・日本事業における価格改定効果の顕在化
- ・日本事業の粗利・営業利益の回復
- ・グローバルキーアカウントの攻略
- ・認知度向上（広告など）

FY25以降の課題と改善への打ち手

- ・新領域および新市場のマネタイズ
 - ➡ 新市場戦略部を強化
 - ➡ ビジネス変革部（新設）によるCEO直轄プロジェクトの加速
- ・日本事業の利益率のさらなる改善
 - ➡ 重点施策の着実な実行
- ・欧/米販社の利益率改善
 - ➡ グローバルキーアカウントの効率的な横展開の体制整備
- ・利益管理とグローバル調達のさらなる高度化
 - ➡ 各プロジェクト（管理会計、調達購買）の始動
- ・ガバナンス、セキュリティ強化など本社コストの増加
 - ➡ 販管費の選択と集中により優先順位をつけて対応
- ・DX推進
 - ➡ DX統括部立ち上げ、生成AI対応
- ・投資運用管理の高度化
 - ➡ 投資運用管理プロジェクトの立ち上げ
- ・サステナビリティ経営の実践
 - ➡ マテリアリティ見直しによる最適化
- ・ブランディング強化
 - ➡ ブランディング専任役員を配置

- まず、FY24振り返りについてご説明をします
- 日本事業の利益回復と海外ベース事業の成長により連結で過去最高益を更新しました
- サトーホールディングス株式会社と株式会社サトーを統合して、組織の清流化を当初の計画通りに実行しました
- さらなる成長に向けた外部共創の活性化と新領域および新市場の事業具体化、日本事業と海外事業の成果や取り組みなどは後ほどご説明します
- 一方で顕在化した課題もあり、新組織での対応を実施していきます

体制変更：変遷

計画通りに会社統合を実現。経営のスピードと実行力を高めて、利益を向上させる体制に移行



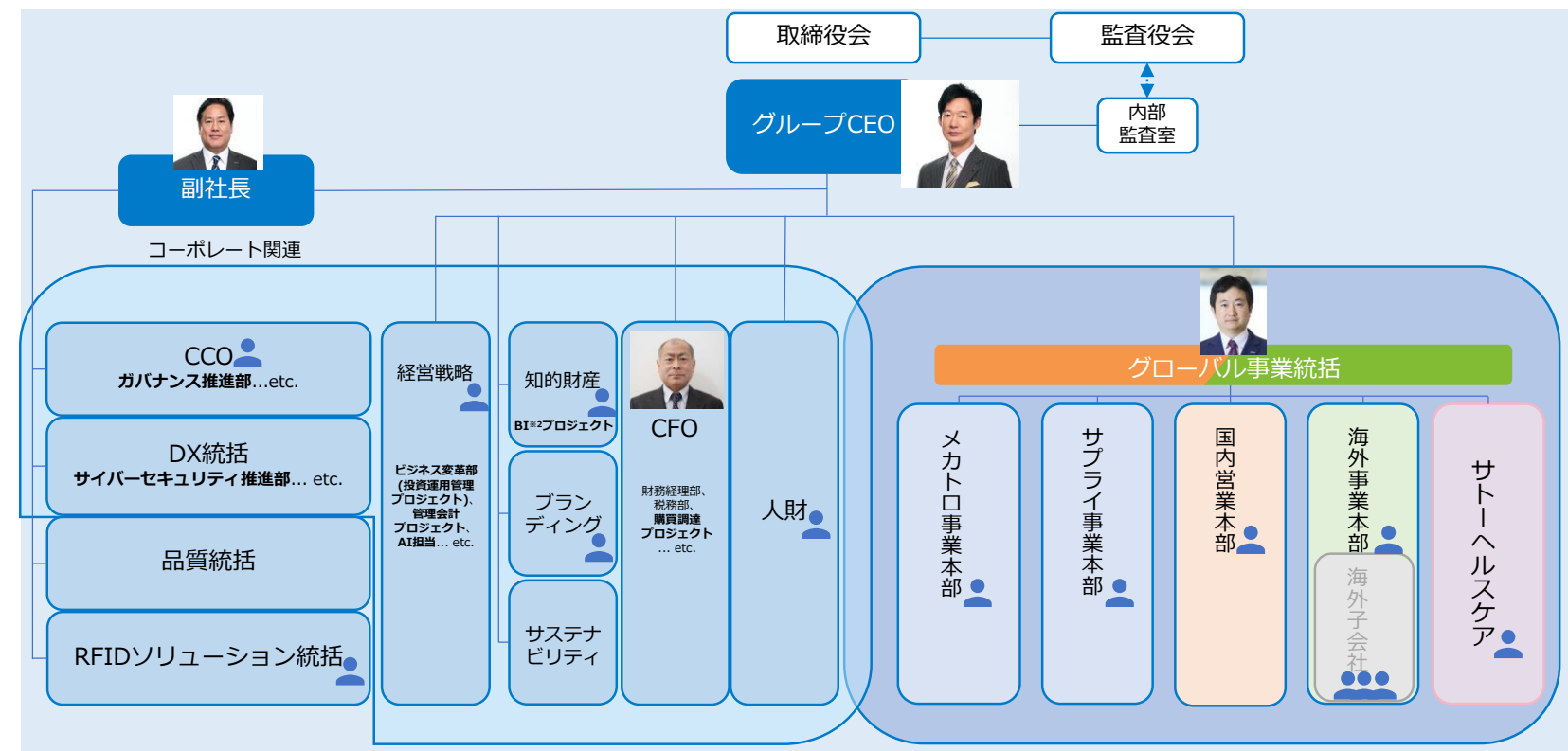
28

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- 体制変更についてご説明します
- 先ほどのスライドでもご説明しましたが、計画通りに会社統合を実現しました。経営のスピードと実行力を高めて、利益を向上させるための体制に移行しました
- この組織体制の変更により、FY23までの機能が分散し利益責任が不明確だった状態から、FY24には商品軸で組織を再編成し、利益の可視化とグローバルでの最適化を図ることで、利益向上に一定の成果を上げることができました
- その集大成として会社統合により、組織を大括りに統合しました

体制変更：全体像

各課題への対応する専任組織やプロジェクトを立ち上げ。それぞれに担当の執行役員※1を配置

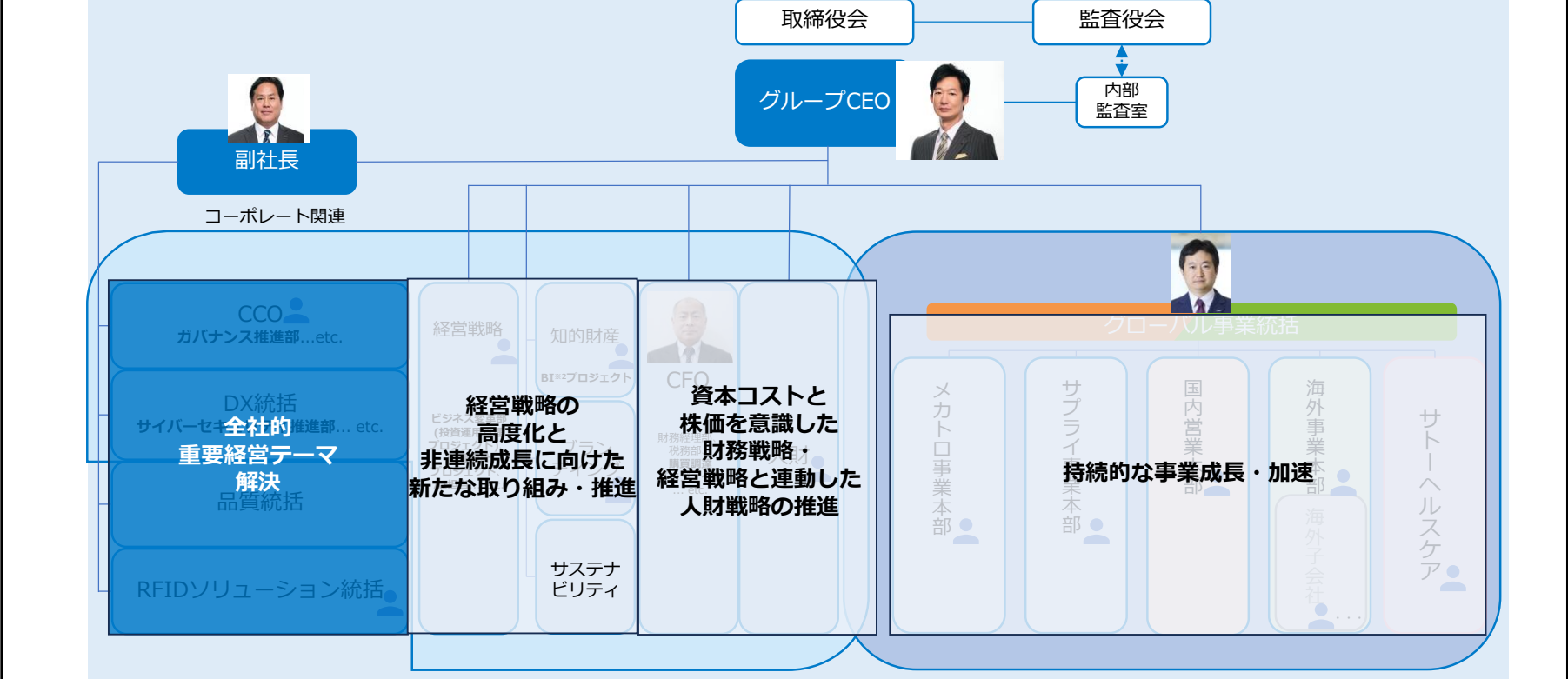


※1 上席執行役員以上の写真を掲載 担当執行役員
※2 BI：ビジネス・インテリジェンス

- 続いて体制変更の全体像についてご説明します
- FY24は成果があった一方で顕在化した各課題への対応をする専任組織やプロジェクトを立ち上げて、それぞれに担当の執行役員を配置しました

体制変更：全体像

各課題への対応する専任組織やプロジェクトを立ち上げ。それぞれに担当の執行役員※1を配置



※1 上席執行役員以上の写真を掲載 : 担当執行役員
※2 BI: ビジネス・インテリジェンス

※1 上席執行役員以上の写真を掲載 : 担当執行役員
※2 BI: ビジネス・インテリジェンス

※1 上席執行役員以上の写真を掲載 : 担当執行役員
※2 BI: ビジネス・インテリジェンス

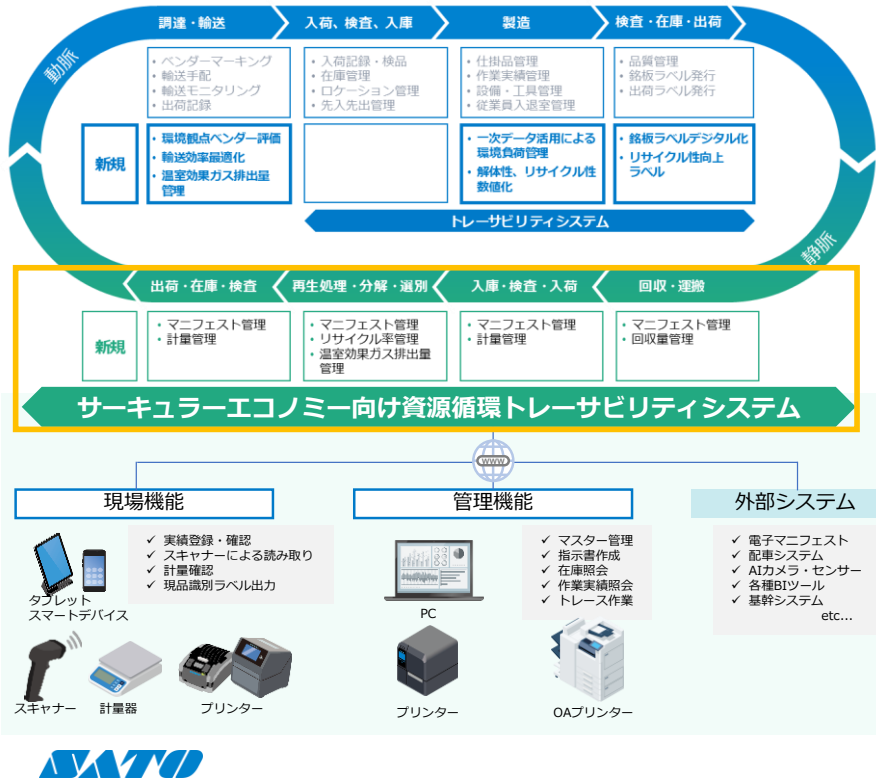

 ※1 上席執行役員以上の写真を掲載  : 担当執行役員
 ※2 BI: ビジネス・インテリジェンス

30
 Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- 全社的な重要経営テーマは、副社長の笹原直下に組織体制を敷いて、課題への対応をします
- 持続的な事業成長・加速をするための事業面を進藤がグローバル事業統括として、さらに営業利益を向上をめざします
- 資本コストと株価を意識した財務戦略は、益子が主導して購買調達プロジェクトなどでグローバルでの最適なPSI管理をします
- 小沼の直下には、経営戦略の高度化と非連続成長に向けた新たな取り組み・推進をしていきます
- また、経営戦略と連動した人財戦略の推進によりこれらの体制を支えます
- 事業面では営業利益を向上させて、コーポレート関連の組織による最適な資本コストの両輪によりROIC経営のさらなる浸透と加速をめざします

サーキュラーエコノミーはFY24に顧客接点が拡大。FY25に本格事業フェーズへの移行をめざす

循環型経済の実現による新規の事業機会



事業化の背景

- ・サーキュラーエコノミーを取り巻く外部環境が変化
- ・日本：経済産業省が資源自律経済戦略を策定
- ・海外：EU主導で循環型経済関連の法規制制定（欧州グリーンディール法、デジタル製品パスポートなど）
- ➡ 法規制はサトーのビジネスに追い風

FY24成果

- ・メーカー（動脈企業）とリサイクラー（静脈企業）など顧客接点が拡大
- ・回収品の情報連携やリサイクル管理用途の新規商談の創出
- ・政府関係や外郭団体、一般社団法人との関係構築
- ・特許創出活動を推進、サーキュラーエコノミー向け資源循環トレーサビリティシステム特許出願中

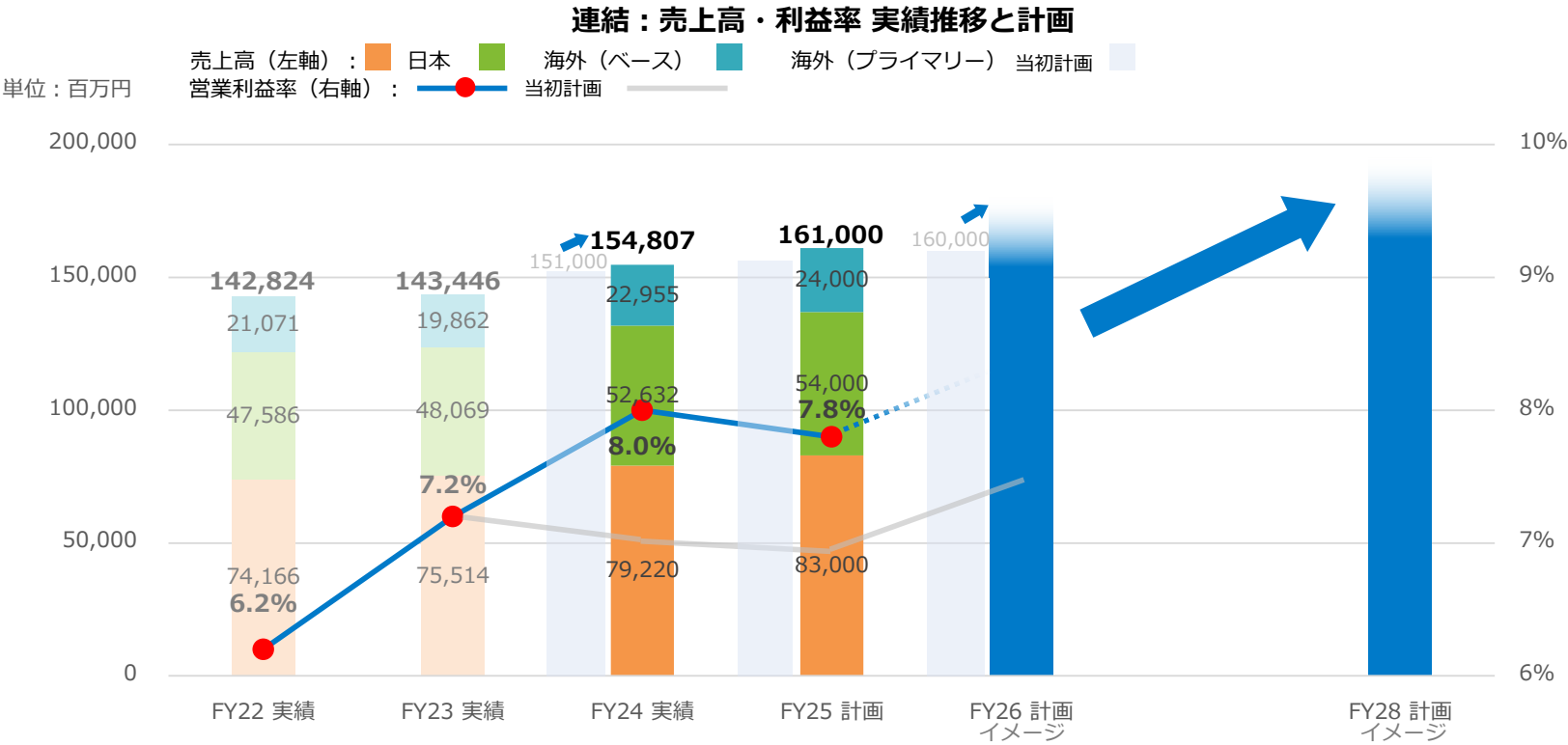
FY25施策

- ・サーキュラーエコノミー向け資源循環トレーサビリティシステムを上市予定。販促・展示会活動を推進
- ・ハンディ型樹脂判別センサー（他社との共創）とラベル発行プリンターを組み合わせたタギングによる資源分別促進
- ・デジタル製品パスポート（DPP）への対応

- 外部共創の活性化と新領域および新市場の事業具体化についてご説明します
- こちらは全社テーマとして、トップ外交も含めてCEO直轄プロジェクトで新市場や新領域に取り組んでいます。その中でも事業化して売上につながっているサーキュラーエコノミーについてです
- 事業化の背景には、日本での経済産業省が資源自律経済戦略を策定したことや、海外でのEU主導による循環型経済関連の法規制制定などサーキュラーエコノミーを取り巻く外部環境が急速に変化していることがあります。これらの流れはサトーのビジネスに追い風になり、事業機会につながるとみています
- FY24には動脈・静脈側の企業との顧客接点が拡大し、新規商談を創出して売上につなげることができました。加えて、各機関・企業との関係構築や特許創出活動の推進をしています
- FY25には本格事業フェーズへの移行をめざして、サーキュラーエコノミー向け資源循環トレーサビリティシステムの上市を予定しています。加えて、販促・展示会活動も推進しています。各種セミナーへの登壇や12月のサーキュラーパートナーズEXPOへの出展など活動を活発化させています
- 他社との共創でのラベル発行プリンターと組み合わせたタギングによる資源分別促進やデジタル製品パスポートへの対応などで売上の拡大をめざしています

中期経営計画：今後の見通し

FY24は当初計画※以上に進捗。FY25も当初計画比で上振れを見込む。FY26-28計画は今後の開示を予定

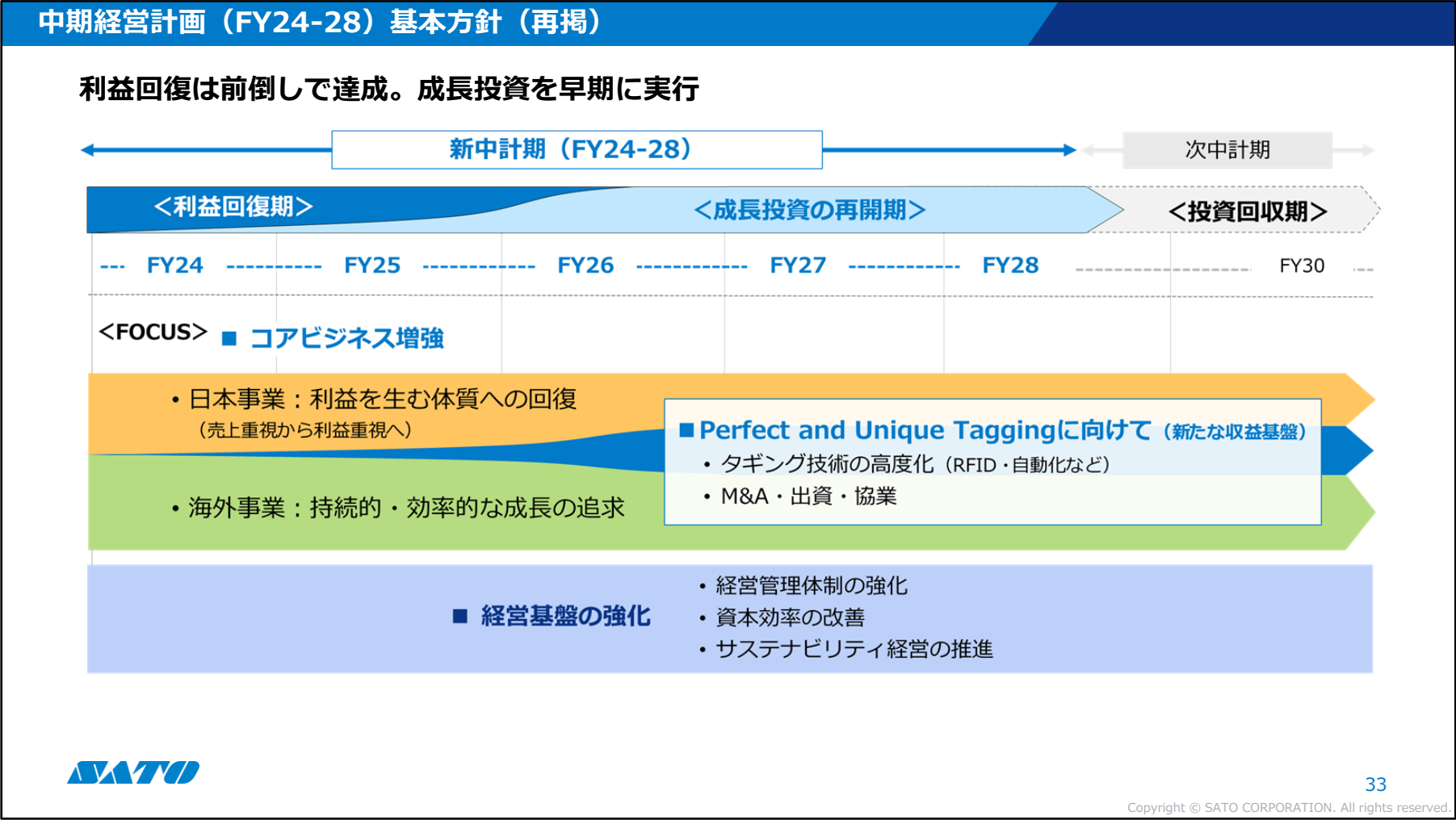


※ 2024年3月22日：中期経営計画の策定時点

32

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- FY24実績は当初計画以上に進捗しました
- FY25も当初計画比で上振れを見込んでいます。FY26-28計画については、今後の掲示を予定していますが、当初想定よりも高い水準をめざしたいと考えています



- こちらは中期経営計画の基本方針の再掲です
- 利益回復は前倒しで達成しました。成長投資を早期に実行して、さらなる成長をめざします

施策 コアビジネス増強（再掲）

日本事業
利益を生む体質への回復
(FY23-26 営業利益率：+約3pt)

粗利率を改善、販管費はFY23水準維持

1. 重点市場の攻略

- ヘルスケア市場粗利額(FY23→FY26)：+40%
- マニファクチャリング市場への注力

2. 適正な価格改定

- 原材料費上昇などの適切な価格反映
- サービス対価の適正化

3. バリューチェーン管理の徹底

- 商品ラインアップ最適化による生産性向上およびコスト削減

4. 新型プリンターの上市

- 更新需要の捕捉

5. 営業部門の利益評価重点化

- 低粗利取引の適正化
- 高粗利ソリューションの拡販

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：+約6%)

ベース 売上高 483億円 → 570億円
(FY23 → FY26)

米州	173億円 → 210億円
欧州	117億円 → 140億円
アジア・オセアニア	193億円 → 220億円

■ ソリューションの効率的な創出・横展開（詳細後述）

- サプライ収益の増強
- ソリューション横展開の拡充
- 本社・拠点の役割・機能見直し
- 現地に最適なソリューション創出

プライマリー 売上高 196億円 → 230億円
(FY23 → FY26)

■ 売上・利益の安定化

- 高付加価値品の生産能力増強と顧客提案拡大



34
Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

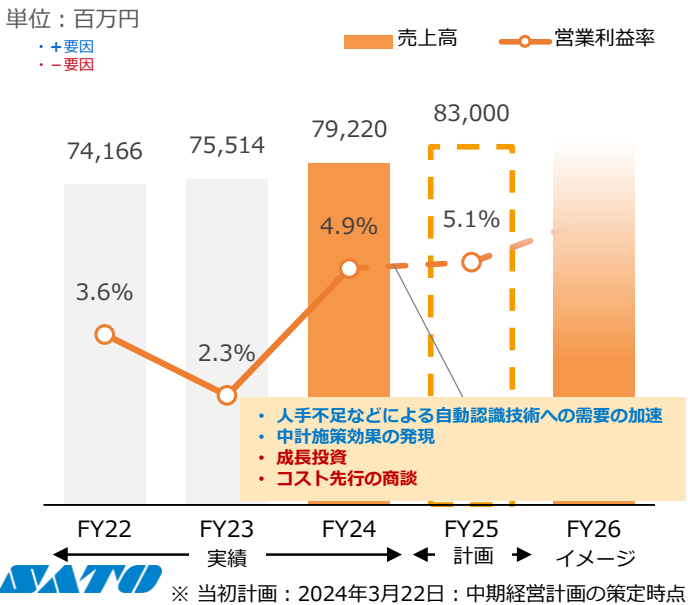
- こちらは2024年5月15日の決算説明会でご説明しました日本事業と海外事業のコアビジネス増強の各施策の再掲です
- 以降のスライドでそれぞれFY24成果とFY25以降の課題と取り組みについてご説明します

34

当初計画※より前倒して利益率の回復実現。成長投資を実行しつつ施策効果でさらなる利益率改善をめざす

FY24実績（FY23対比）
粗利率改善：+1.9pt
販管費コントロール：販管費比率-0.7pt

業績推移



FY24成果

- 重点市場の攻略
 - ヘルスケア市場人財の増加
 - 製造物流やバンダーマーキング関連の需要を捕捉
- 適正な価格改定
 - 計画通りに進捗。サプライの価格改定がほぼ一巡
- バリューチェーン管理の徹底
 - メカトロ：商品ロードマップ更新が概ね完了
 - サプライ：ラベルの合理化による粗利増
- 新型プリンターの上市
 - 修正後の計画通りに開発進捗（FY25中に上市）
- 営業部門の利益評価重点化
 - 売上から粗利評価に移行が完了

FY25以降の課題と改善への打ち手

- 重点市場の攻略
 - ヘルスケア市場の各業界の開拓・深耕と成長ビジネス拡販
 - 各業界で需要が旺盛な自動貼り付け、RFIDソリューションに注力
 - 体制強化によるエリア開拓・拡販
 - マニファクチャリング市場の開拓と深耕
 - CEO直轄プロジェクトによる新領域（物流DX、サーキュラーエコノミーなど）の案件創出
- バリューチェーン管理の徹底
 - プリンター・ラインナップの最適化
 - リソースの選択・集中により、リプレイス周期や市場ニーズに則したプリンター上市
 - サプライ在庫の適正化
 - PSI管理の体制構築と実行

●まず、日本事業の利益を生む体質への回復についての進捗と今後の取り組みについてご説明をします

●当初計画よりも前倒して利益率の回復を実現しました

●FY24の主な成果は、重点市場であるヘルスケア市場の人財を増加させたことや製造物流やバンダーマーキングの需要を捕捉したこと。その他の施策についても計画通りに進捗をしています

●FY25以降の課題と改善への打ち手として、重点市場の攻略では、増員したヘルスケア市場の人財による各業界の開拓・深耕と成長ビジネスである自動貼り付けやRFIDソリューションへの注力を行います。加えて、マニファクチャリング市場でもCEO直轄プロジェクトによる新領域での物流DXやサーキュラーエコノミーなどにおけるさらなる案件創出に注力します

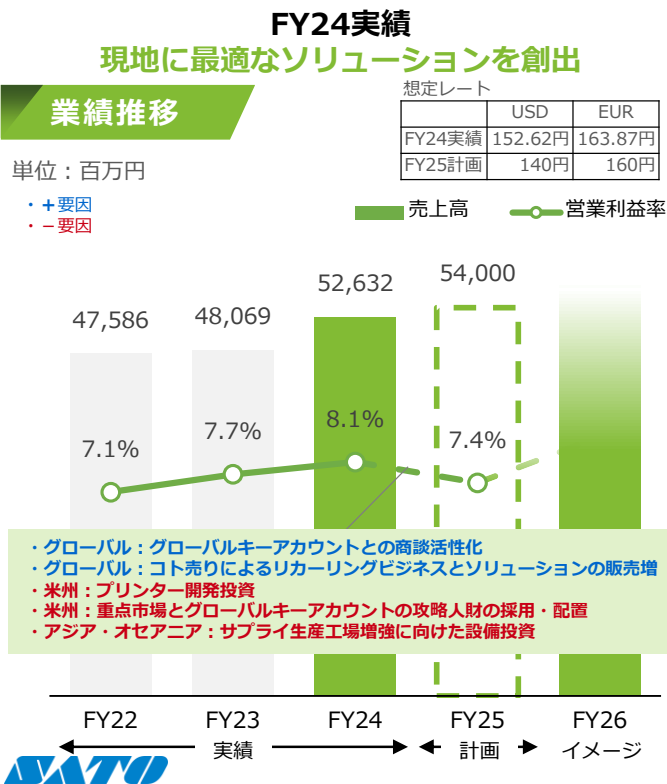
●バリューチェーン管理の徹底では、商品ロードマップの更新が概ね完了しました。FY25以降、プリンター・ラインナップの最適化を行います。

生産終了だけではなく、リソースの選択・集中により、リプレイス周期や市場ニーズに則したプリンター上市により実現します

●また、PSI管理の体制構築と実行により、サプライ在庫の適正化を実施します

●人手不足など自動認識技術への需要は高く、成長投資を実行しつつ各種施策によりさらなる利益率の改善をめざします

さらなる成長に向けた先行投資を実行しながら、オペレーション基盤の拡充を図る



FY24成果

- 1. サプライ収益の増強**
 - ・ERP、MESへのシステム投資
- 2. ソリューション横展開の拡充**
 - ・顧客ターゲティング、横展開の仕組み構築・可視化
 - ・ビジネスパートナー向け教育ツール（SATO DOJO）の導入
 - ・成功事例共有会の継続実施
- 3. 本社・拠点の役割・機能見直し**
 - ・グローバルキーアカウントの新規獲得と案件創出
- 4. 現地に最適なソリューション創出**
 - ・Mobile Logic社と協業してクラウド型aPaaS※のAEP Cloudを開発

FY25以降の課題と改善への打ち手

- **サプライ収益の増強**
 - ・リカーリングビジネス強化
 - ➡ サプライの生産工場の増強
- **ソリューション横展開の拡充**
 - ・ソリューション効率的な横展開とリカーリングビジネス強化
 - ➡ コト売りによるソリューション販売の増加
 - ➡ グローバルインセンティブの開始
- **本社・拠点の役割・機能見直し**
 - ・グローバルキーアカウントとの商談のさらなる活性化による売上拡大
 - ➡ 担当執行役員と専任人材を米国に配置
- **現地に最適なソリューション創出**
 - ・欧州でのデジタル製品パスポートへの対応
 - ➡ AEP Cloudによる新規ソリューション創出
 - ➡ WT4-AXBによる新規顧客・用途の獲得

- 続いて、海外事業の持続的・効率的な成長の追求についての進捗と今後の取り組みについてご説明をします
- さらなる成長に向けて先行投資を実施しながらオペレーション基盤の拡充を図ります
- FY24の主な成果は、グローバルキーアカウントの新規獲得と案件創出により売上を拡大できたことです。加えて、Mobile Logic社と協業してクラウドを介してアプリケーションを提供するプラットフォームのAEP Cloudを開発しました
- FY25以降の課題と改善への打ち手は、サプライの増強ではリカーリングビジネスの強化を図るためサプライ生産工場のを増強をめざします。一方で単年度では設備投資による利益率を押し下げる一因となっています
- ソリューション横展開の拡充では、コト売りによるソリューション販売の増加でリカーリングビジネスの売上増をめざします。国をまたぐ商談において、協力体制を各子会社で醸成するため、グローバルインセンティブの導入を開始します
- 本社・拠点の役割・機能見直しでは、FY24に成果のあったグローバルキーアカウントとの商談をさらに活性化するために担当執行役員と専任人材を米国に配置しています。FY25にはグローバル連携をしながら、売上の拡大をめざします
- また、現地に最適なソリューション創出では、前述のAEP Cloudによりお客さまの現場課題に適した新規ソリューションの創出による売上拡大とWT4-AXBによる新規顧客と用途の獲得の両輪で売上を拡大させます
- 前述の設備投資や人的資本への投資など先行投資により一時的に利益率を押し下げる要因にはなりますが、今後の持続的成長と効率的な利益を創出するための投資だと考えています

施策 経営基盤の強化

全社テーマ

持続可能な企業価値の創出に向けた取り組みの推進により、さらなる経営の高度化をめざす

マテリアリティ最適化

＜現行＞

＜新マテリアリティ（仮）＞

CSV（社会への提供価値）
※社会課題に対し、本業を通じて提供する価値

↑

Social（社会）
※CSVを持続的に実現するための柱

↑

Environment（環境）
※社会を健やかに保つ、守るべき地球環境

↑

Governance
※主体を支える基盤

本業を支える取り組みと体制

統合的・多面的な事業展開に対応したグローバルブランドの構築

執行役員
グローバルブランディング担当
守邦 薫

新聞全面広告

ビジネス・インテリジェンスによる意思決定の正確化・迅速化

執行役員
知的財産部部長
鶴亀 芳直

●背景・目的	・ 現行のマテリアリティは5年間経過（FY19策定）し、マクロ環境の変化に応じた見直しが必要 ・ 本見直しによる各取り組み・施策を実行・推進をすることで持続的な企業価値の創出	・ 企業戦略およびビジョンと整合させ、さらなる統合的・多面的な事業展開に対応したグローバルブランドの構築	・ 共創によるタギングの高度化や新領域での事業選定などにおいて、多面的な情報分析とインサイトの導出を通じて、経営・事業における意思決定の精度と質、スピードを向上
●FY24成果	・ 社内取締役、監査役、執行役員による課題の抽出、分類、絞り込み、特定	・ 新聞全面広告など認知向上取り組み実施 ・ グローバルブランディング担当役員の配置を決定	・ ビジネス・インテリジェンスプロジェクトの立ち上げを決定
●FY25以降の施策	・ 中期経営計画の業績目標と連動した各取り組みのKPI・KGI設定 ・ 新マテリアリティの開示	・ 信頼され続ける社会貢献企業としての認知向上 ・ 存在意義の再定義、ブランドイメージとポジションの明確化 ・ 社会全体から共感を得られるブランド構成の推進 ・ ブランドマネジメント体制の構築	・ 情報収集・分析の仕組構築 ・ 成果創出と継続的改善の推進 ・ 知財観点からの技術創出・同業他社との差異化

SATO

37

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

- 経営基盤の強化について、今回の説明会では、3つをピックアップしてご説明します
- 1点目は、マテリアリティ最適化です。現行のマテリアリティはFY19に策定して約5年間経過しています。企業が求められる社会要請や技術革新、地政学リスクの高まりなどマクロ環境が大きく変化しています。加えて、サトー自身も経営層の交代や会社・組織の統合など変化しています。その変化に応じたマテリアリティの見直しが必要だと判断したことが見直しの背景です
- このマテリアリティの見直しを通じて各取り組み・施策を実行・推進をすることで持続的な企業価値の創造を目的としています
- FY24には、社内取締役、監査役、外国籍の執行役員を除く全役員による課題抽出、分類、絞り込み、特定を進めてきました。FY25には、中期経営計画と連動した各取り組みのKPI・KGI設定をして、新マテリアリティの早期開示をめざします
- 2点目は、統合的・多面的な事業展開に対応したグローバルブランドの構築です。FY24には新聞の全面広告など認知度向上の取り組みやグローバルブランディング担当役員の配置を決定してきました。FY25はサトーホールディングス株式会社から株式会社サトーへの移行を節目に、サトーブランドを企業戦略およびビジョンと整合させ、より統合的・多面的な事業展開に対応した企業レベルのグローバルブランドへ進化させます。85年蓄積されたブランドの力を最大限に引き出し、グローバルビジネスの成功に貢献し信頼され続ける社会貢献企業としての認知向上をめざします
- そのために、サトー全体でグローバルに統一されたアイデンティティを確立し、ブランドイメージとポジションを明確化・現代化します。アイコンックで、顧客を含めた社会全体から共感を得られるブランド構成を推進します。加えて、世界水準のブランドマネジメント体制を構築します。ブランド構築・移行・運用・管理のプロセス、コンプライアンス、ポリシーを標準化し社内の戦略的ブランド管理を強化する事でリスクを回避し、信頼性の確保を実現、同時に人財育成にもつなげていきます
- 最後にビジネス・インテリジェンスによる意思決定の正確化・迅速化です。共創によるタギングの高度化や新領域での事業選定などにおいて、多面的な情報分析とインサイトの導出を通じて、経営・事業における意思決定の精度と質、スピード向上を目的としています
- FY24は本プロジェクトの立ち上げを決定し、FY25には情報収集・分析の仕組構築、成果創出と継続的改善の推進、知財観点からの技術創出・同業他社との差異化を実施してまいります
- これらの取り組みの推進により、さらなる経営の高度化をめざしてまいります
- 経営基盤の強化の大きな施策の1つである、資本効率の改善については、FY25Q1以降の決算説明会でご説明をしてまいります

37



“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
連結経営目標**

売上高 : 2,000億円
営業利益 : 210億円、10.5%
ROIC : 10%以上



- 最後にめざす姿と経営目標についてご説明します
- 2030年にありたい姿は、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ことです
- FY30経営目標では、売上高2,000億円、営業利益率10.5%、ROIC10%以上の目標を掲げています。この目標を実現するために既存領域における売上・利益の拡大はもちろんのこと、高い利益率と成長率を見込む新市場および新領域の事業具体化への取り組みを加速させます。利益率を向上させる取り組みと成長への投資の両輪で売上高、営業利益、ROICを伸長させます
- 私からの説明は以上となります。ご清聴ありがとうございました

Appendix

補足資料	P.40～P.56
用語集	P.57～P.60



事業別商品概要

連結売上高：154,807百万円（FY24） 100%

連結売上高の85%（地域別売上高構成比：米州 14%、欧州 9%、アジア・オセアニア 17%、日本 60%）

ベース事業

メカトロ
38%

プリンター



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



サプライ
47%

ラベル・タグ



15% (地域別売上高構成比：米州 15%、欧州 83%、アジア・オセアニア2%)

プライマリー
専業

サプライ
100%

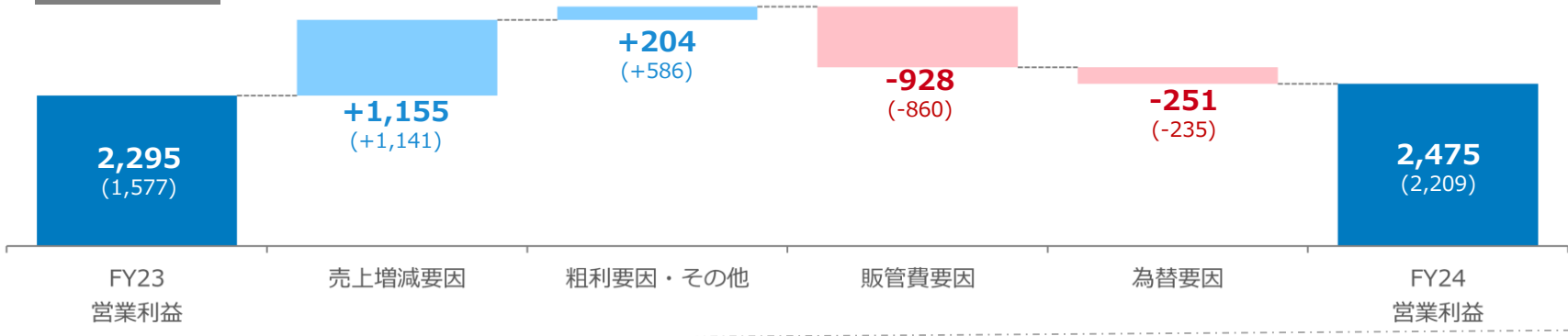
シール
(プライマリーラベル)



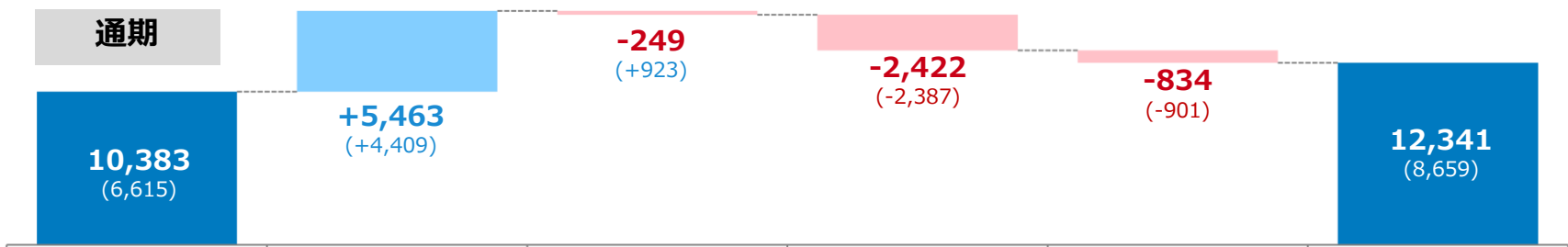
営業利益 前年との比較

(単位：百万円)

Q4



通期

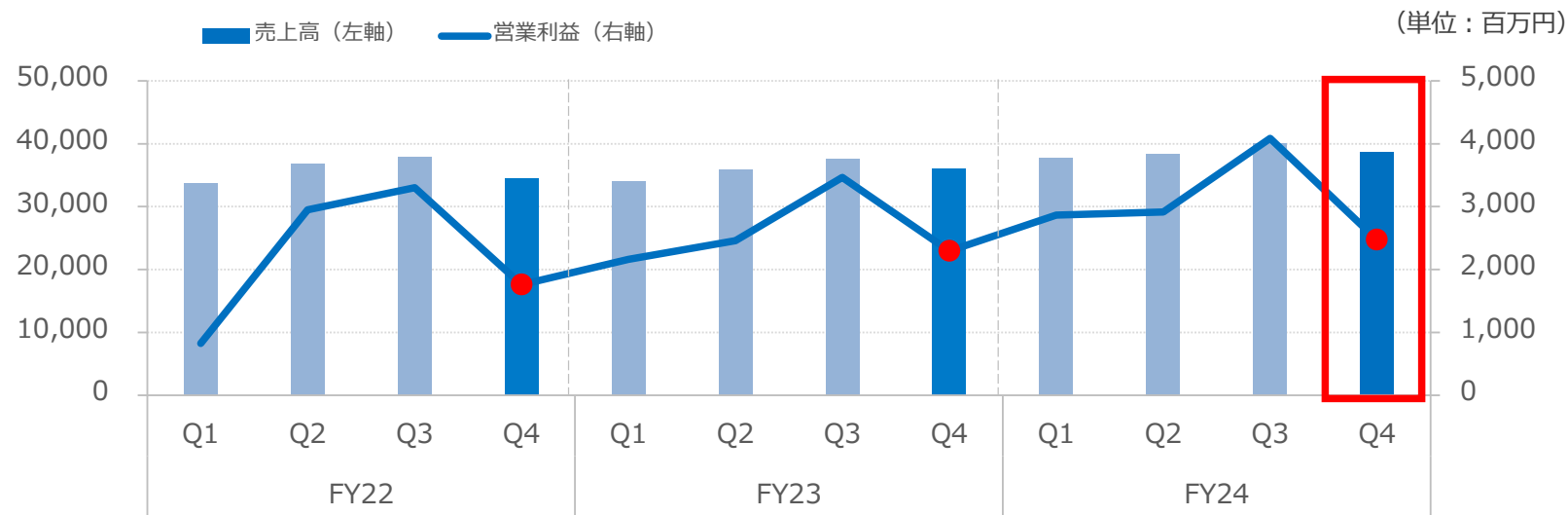


各増減項目は、為替の影響を除いた数字



※カッコ内数値は、除くロシア子会社

売上高・営業利益 推移



売上高	33,686	36,777	37,871	34,489	33,989	35,797	37,628	36,031	37,674	38,415	40,121	38,596
前年比	+11.6%	+22.2%	+17.9%	+6.5%	+0.9%	-2.7%	-0.6%	+4.5%	+10.8%	+7.3%	+6.6%	+7.1%
営業利益	824	2,951	3,304	1,760	2,160	2,460	3,467	2,295	2,864	2,914	4,086	2,475
前年比	-51.7%	2.7倍	+68.3%	+6.0%	2.6倍	-16.6%	+4.9%	+30.4%	+32.6%	+18.4%	+17.9%	+7.8%



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

143,446

FY23

52.6%

14.6%

19.3%

13.5%

154,807

FY24

51.2%

14.0%

20.4%

14.5%

営業利益

※ 構成比は消去を除く

9,968

FY23

17.6%

15.0%

45.6%

21.9%

12,385

FY24

31.4%

8.1%

31.7%

28.8%



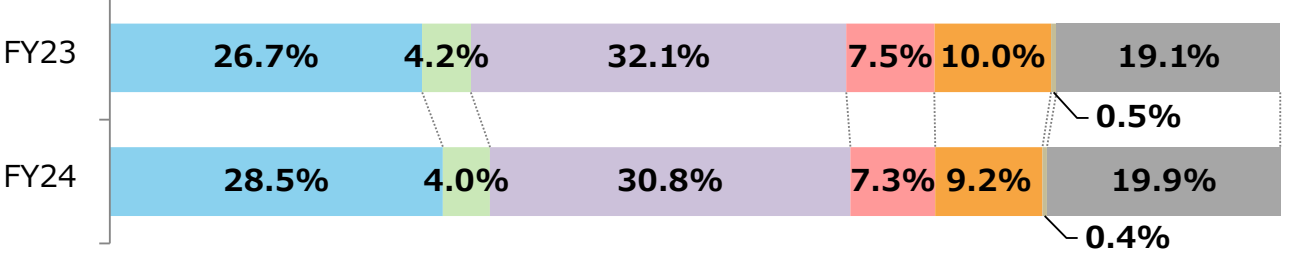
営業利益率 FY23 日本：2.3%、 海外：12.1%
FY24 日本：4.9%、海外：11.2%

市場別売上高構成

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

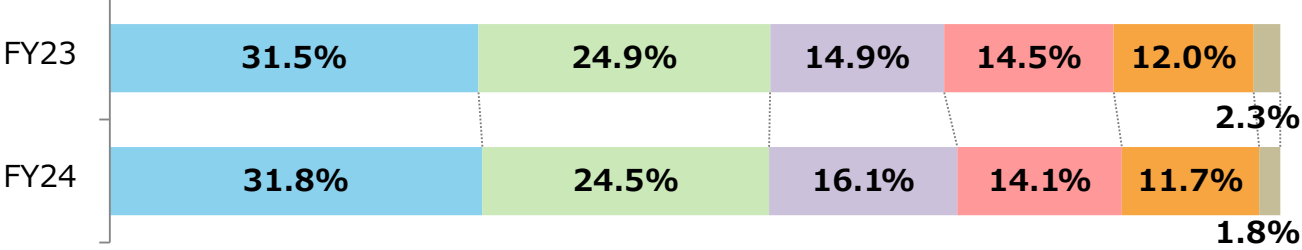
海外

※ 主な販社。工場・プライマリー專業会社は除く



日本

※ 保守等は除く



※ FY23Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分変更。グラフは遡及修正後



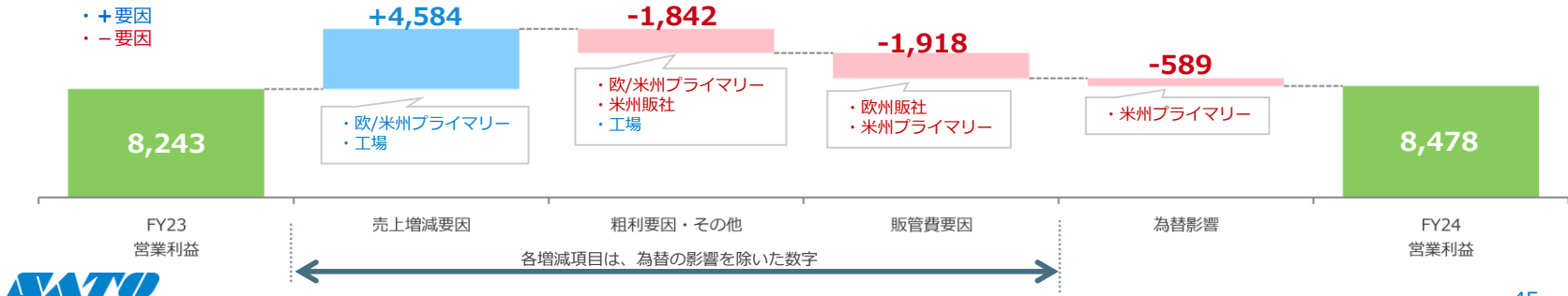
総括

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
ベース事業 売上高	48,069	52,632	+4,562	+9.5%	+5.9%
プライマリー専業 売上高	19,862	22,955	+3,093	+15.6%	+26.2%
売上高 計	67,931	75,587	+7,655	+11.3%	+11.9%
粗利額	27,719	29,979	+2,259	+8.2%	-
粗利率	40.8%	39.7%	-1.1pt	-	-
ベース事業 営業利益	3,546	4,317	+770	+21.7%	+19.5%
プライマリー専業 営業利益	4,540	4,199	-340	-7.5%	+7.2%
消去 営業利益	156	-38	-195	-	-
営業利益 計	8,243	8,478	+234	+2.8%	+10.0%
営業利益率	12.1%	11.2%	-0.9pt	-	-

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

営業利益 前年との比較



米州 ベース事業

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	17,333	18,135	+801	+4.6%	+3.8%
営業利益	538	376	-161	-30.1%	-7.2%

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

欧州 ベース事業

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	11,713	12,478	+765	+6.5%	+1.2%
営業利益	893	410	-482	-54.1%	-56.6%

アジア・オセアニア ベース事業

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	19,022	22,018	+2,995	+15.7%	+10.8%
営業利益	2,115	3,530	+1,415	+66.9%	+58.5%



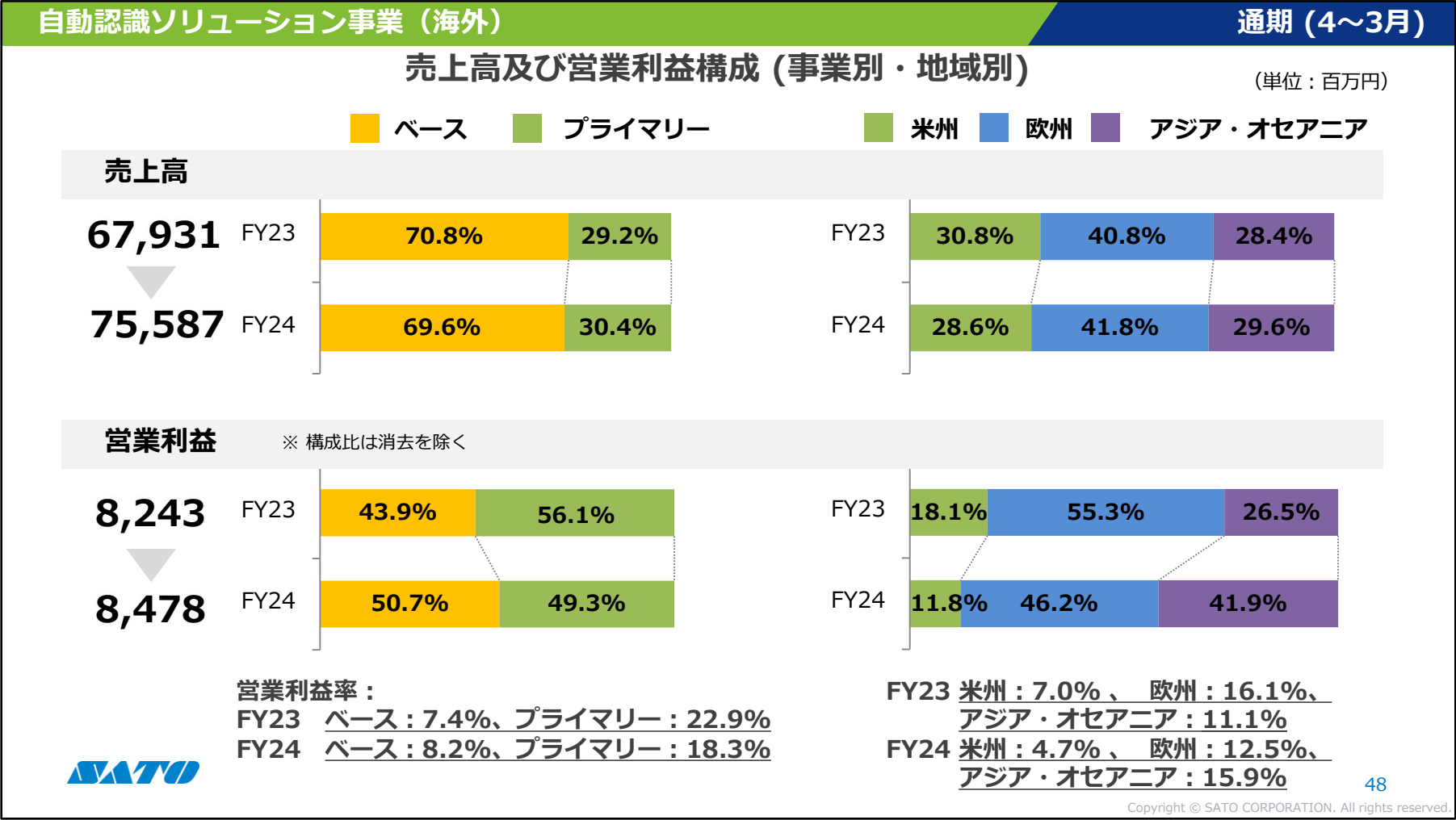
海外 プライマリー専業

(単位：百万円)

		FY23	FY24	増減	前年比	現地通貨ベース
米州 Achernar社（アルゼンチン） Plakorar社（ブラジル）	売上高	3,574	3,475	-98	-2.8%	+66.5%
	営業利益	928	631	-296	-32.0%	+46.8%
欧州 Okil社/X-pack社（ロシア）	売上高	15,998	19,094	+3,096	+19.4%	+17.2%
	営業利益	3,580	3,525	-54	-1.5%	-3.3%
アジア・オセアニア Hirich社（ベトナム）	売上高	289	384	+95	+33.1%	+28.8%
	営業利益	30	41	+11	+36.7%	+32.3%
合計	売上高	19,862	22,955	+3,093	+15.6%	+26.2%
	営業利益	4,540	4,199	-340	-7.5%	+7.2%

※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む



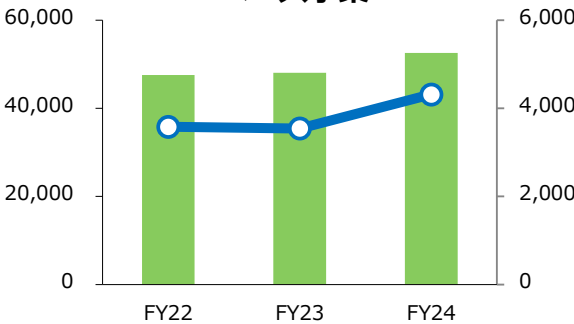


事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

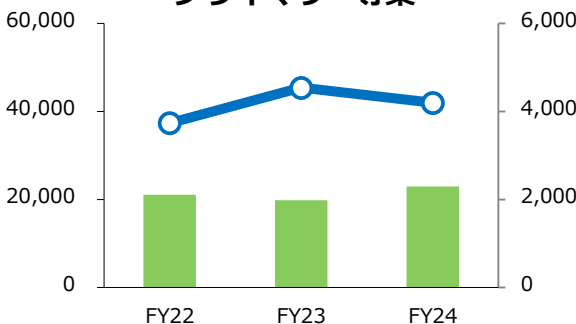
事業別 売上高 営業利益 （単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

地域別

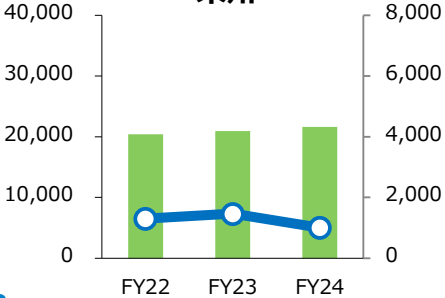
ベース事業



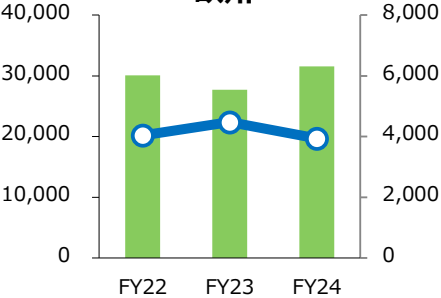
プライマリー専業



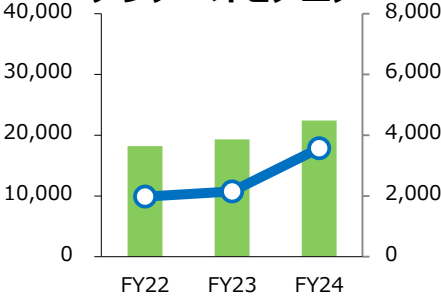
米州



欧州



アジア・オセアニア

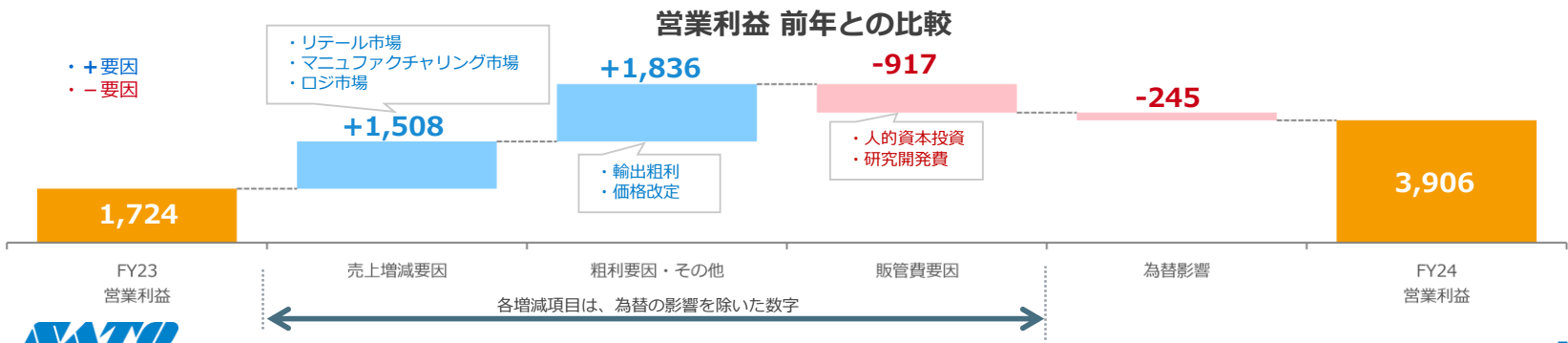


総括

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比
メカトロ売上高	29,699	31,626	+1,926	+6.5%
サプライ売上高	45,814	47,593	+1,778	+3.9%
外部売上高 計	75,514	79,220	+3,705	+4.9%
粗利額	32,762	35,862	+3,099	+9.5%
粗利率	43.4%	45.3%	+1.9pt	-
営業利益	1,724	3,906	+2,182	2.3倍
営業利益率	2.3%	4.9%	+2.6pt	-

メカトロ：プリンターやラベル自動貼付機器、スキャナー、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

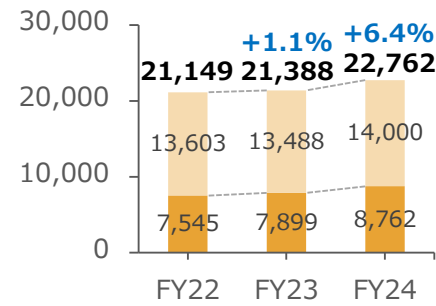


市場別売上高推移※1

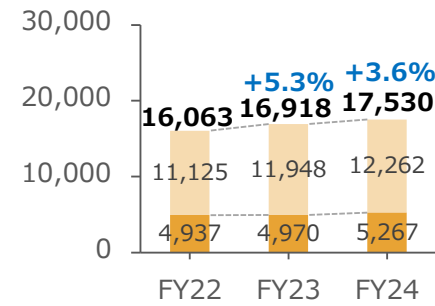
■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年同期比

（単位：百万円）

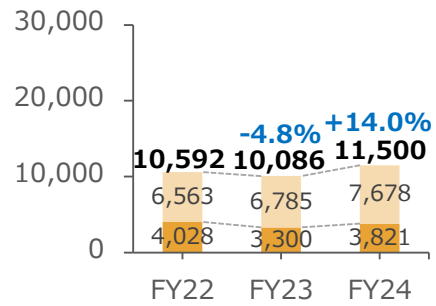
マニファクチャリング



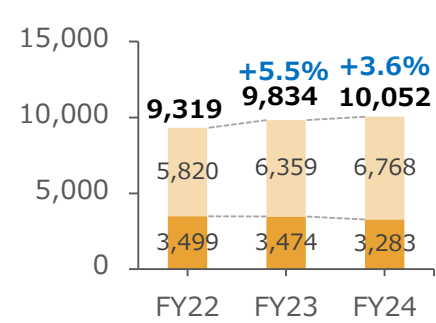
ロジスティクス※2



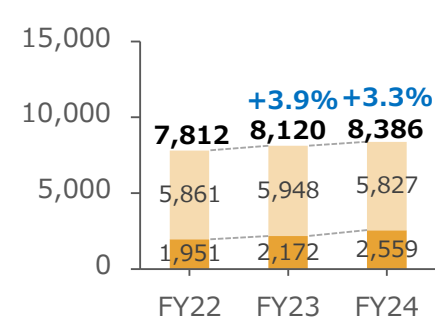
リテール



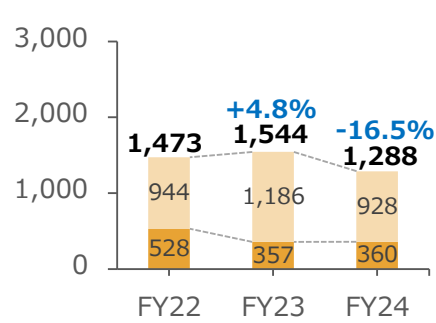
ヘルスケア



フード



公共※2



※1 FY24Q1より保守サポート売上の一部をメカトロに計上。グラフは遡及修正後

※2 FY23Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分変更。グラフは遡及修正後

事業セグメント別売上高及び営業利益（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

		FY23	FY24	前年比	現地通貨ベース
連結	売上高	32,257	34,786	+7.8%	+8.8%
	営業利益	1,577	2,209	+40.0%	+54.9%
海外	ベース事業				
	売上高	12,064	13,141	+8.9%	+8.0%
	営業利益	523	785	+50.0%	+47.4%
	プライマリー事業				
	売上高	887	986	+11.2%	+58.8%
	営業利益	57	143	2.5倍	4.7倍
	消去				
	営業利益	-60	-11	-	-
	計				
	売上高	12,951	14,127	+9.1%	+11.5%
	営業利益	520	917	+76.3%	+98.0%
日本	売上高	19,305	20,658	+7.0%	+7.0%
	営業利益	901	1,123	+24.6%	+38.2%
消去	営業利益	156	169	+8.3%	+8.3%



※1 通期（4～3月）実績はP. 55に掲載

自動認識ソリューション事業（連結）

Q4（1～3月）※1

業績（ロシア子会社を除外）

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比
売上高	32,257	34,786	+2,528	+7.8%
営業利益	1,577	2,209	+631	+40.0%
営業利益率	4.9%	6.4%	+1.5pt	-
経常利益	709	1,996	+1,286	2.8倍
親会社株主に帰属する 四半期純利益	-1,538	1,507	+3,046	-
実効税率	-	39.7%	-	-
EBITDA※	2,763	3,415	+652	+23.6%

FY24 通期 為替レート（期中平均）：152.62円/USD, 163.87円/EUR

（FY23 通期 同為替レート：144.58円/USD, 156.74円/EUR）

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY24 Q4：1,191百万円

・のれん償却 FY24 Q4：14百万円

FY23 Q4：1,148百万円

FY23 Q4：37百万円

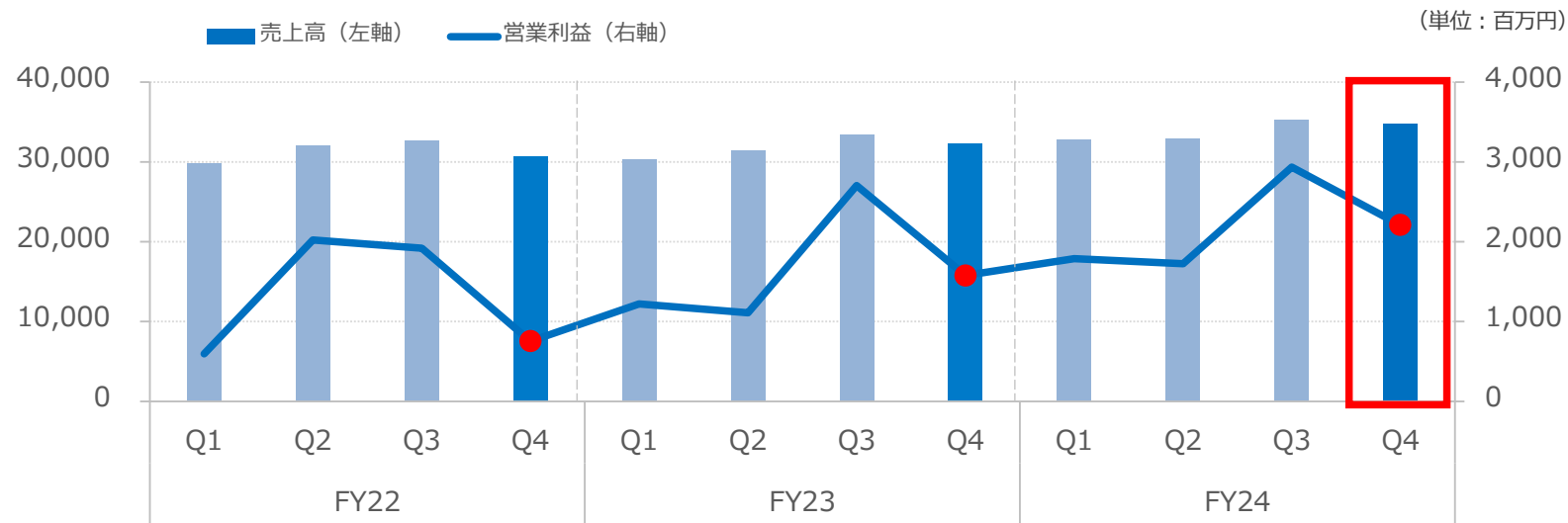
SATO

※1 通期（4～3月）実績はP. 56に掲載

53

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

売上高・営業利益 推移（ロシア子会社を除外）



売上高	29,818	32,001	32,588	30,748	30,301	31,455	33,433	32,257	32,770	32,918	35,238	34,786
前年比	+6.8%	+15.2%	+10.5%	+2.9%	+1.6%	-1.7%	+2.6%	+4.9%	+8.1%	+4.7%	+5.4%	+7.8%
営業利益	598	2,024	1,919	755	1,222	1,110	2,704	1,577	1,789	1,724	2,935	2,209
前年比	-60.2%	2.3倍	+6.8%	-35.6%	2.0倍	-45.1%	+40.9%	2.1倍	+46.5%	+55.2%	+8.5%	+40.0%



事業セグメント別売上高及び営業利益（ロシア子会社を除外）

(単位：百万円)

			FY23	FY24	前年比	現地通貨ベース	
連結							
	売上高		127,447	135,713	+6.5%	+7.1%	
	営業利益		6,615	8,659	+30.9%	+44.5%	
	海外	ベース事業	売上高	48,069	52,632	+9.5%	+5.9%
			営業利益	3,546	4,317	+21.7%	+19.5%
		プライマリー事業	売上高	3,863	3,860	-0.1%	+63.6%
			営業利益	771	517	-32.9%	+62.1%
		消去	営業利益	156	-38	-	-
		計	売上高	51,933	56,492	+8.8%	+10.2%
			営業利益	4,475	4,796	+7.2%	+21.8%
日本	売上高	75,514	79,220	+4.9%	+4.9%		
	営業利益	1,724	3,906	2.3倍	2.4倍		
消去		営業利益	415	-43	-	-	



自動認識ソリューション事業（連結）

通期(4～3月)

業績（ロシア子会社を除外）

(単位：百万円)

	FY23	FY24	増減	前年比
売上高	127,447	135,713	+8,265	+6.5%
営業利益	6,615	8,659	+2,043	+30.9%
営業利益率	5.2%	6.4%	+1.2pt	
経常利益	5,716	7,784	+2,068	+36.2%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,578	5,178	+3,600	3.3倍
実効税率	34.3%	37.2%	+2.9pt	-
EBITDA	11,165	13,501	+2,336	+20.9%

FY24 通期 為替レート（期中平均）：152.62円/USD, 163.87円/EUR

（FY23 通期 同為替レート：144.58円/USD, 156.74円/EUR）

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY24： 4,714百万円

・のれん償却 FY24： 127百万円

FY23： 4,404百万円

FY23： 146百万円

SATO

56

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.

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ーやラベル、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	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ーやラベルなどの商品・サービスを活用し、さまざまな現場にあるモノや人の情報（=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、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、さらに付加価値を高める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。
3	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。
4	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）、Hirich（ベトナム）からなる。
5	タギング	お客さまの現場でモノや人にIDや状態情報を物理的にひも付けし、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。
6	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。
7	PUT (Perfect and Unique Tagging)	モノや人に対し、IDなどの属性情報に加え、位置情報やセンサーなどから得られる状態情報をひも付けることにより、完全かつ唯一無二な個体情報をトレースできるようにする高難度な課題を解決するタギング手法。人手を介さず動作と一体化した全自動の読み取りで状態を識別・管理ができる。PUTを活用したソリューションにより、企業単位の現場課題だけでなく社会全体の共通課題の解決をめざす。



*下線付き用語は別途説明項目あり

サトー独自のコンセプト・取り組み (続き)		説明
8	現場力	さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、運用を理解し、課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。カバレッジ(現場を知ること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	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、毎日経営トップに直接提出する取り組み。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	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ー、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、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って実現をめざす。例えば位置測位技術を用いてモノや人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の進捗管理を実現。
2	メカトロ商品	プリンターやラベル自動貼付機器、スキャナー、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。プリンターはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。
3	サプライ商品	<u>可変情報ラベル</u> 、 <u>RFIDタグ</u> 、 <u>プライマリーラベル</u> （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低い。
4	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。



商品・サービス名・技術 （続き）		説明
5	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。
6	SOS (SATO Online Services)	お客様のプリンター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。またお客様はプリンターの稼働・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。
7	AEP (Application Enabled Printing)	プリンターに内蔵された知能がラベル発行作業を最適化。PCを介さずプリンター単体での他システムとの連動も可能。
8	AEP Cloud (Application Enabled Printing Cloud)	2025年4月に欧州子会社のSATO Europe GmbHがローンチしたクラウド型のaPaaS (Application Platform as a Service)。お客様が直面している複雑なラベル貼り付けの運用や法規制（例：デジタル製品パスポート）などの課題に対して、ノーコード・ローコードで柔軟かつ迅速なアプリケーション設計が可能となる。これにより、運用精度、業務効率、コスト管理などの実現に寄与。
9	ベンダーマーキング	納品先がベンダーやサプライヤーに対し、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 to 要請する取り組み。



2012年以降に買収等した主な会社		説明
1	Argox Information Co., Ltd.（台湾）	2012年に買収したエントリー・モデルのプリンターの開発・製造・販売子会社。
2	Achernar S.A.（アルゼンチン）	2012年に買収した <u>プライマリー</u> 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、金属や液体の干渉を受けず、積層状態での読み取りに強く、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 <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%の株式を保有。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 <u>プライマリー</u> 専門子会社。
6	High Rich Trading & Service Corporation（ベトナム）	2017年に株式取得した <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49%の株式を保有。略称はHirich。
7	Stafford Press, Inc.（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、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ーの製造・販売子会社。
2017年以降に設立した海外子会社		説明
1	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 <u>プライマリー</u> 専門子会社。2017年設立。





【本資料ご利用にあたってのご注意事項】

- ・ 本資料に記載の内容は全て2025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

Copyright © SATO CORPORATION. All rights reserved.