

2026 年 3 月期 第 1 四半期 決算説明会 質疑応答の主な内容

1. Q1 営業利益を、計画対比でどのように評価しているか

- 全体：やや未達
- 日本：サプライの堅調な販売に加えて、メカトロの販売がマニファクチャリング市場とロジスティクス市場で好調だったため、計画達成
- 海外：計画未達。プライマリー專業が、欧州（ロシア）において、税制変更による需要減と、人件費、設備投資による減価償却費などコスト増により未達。ベース事業は、米国販社の大口商談に対応するための生産量が増加したため、工場利益が貢献して計画を達成したがプライマリー專業の計画未達分をカバーできなかった

2. プライマリー專業の欧州（ロシア）の営業利益が、前年同期比で 6 億円減益となった要因は

- 主要グループ会社 Okil の減益額 5.6 億円が主因。以下が 3 つの要因となる
- インフレによる人件費の増加、デジタル印刷や商品ラインナップ拡充のために生産能力を増強したことによる減価償却費など経費が増加したため
- 主にユーロ建ての取り引きで発生した為替の悪影響があったため。販売の 8 割をユーロ建て（決済はルーブル建て）で行っており、ルーブル高ユーロ安になると、ルーブル換算で売上高と利益が減少する
- 2025 年 1 月にロシア国内での税制変更により物品税の税額が引き上げられ、一時的にアルコール飲料の需要が低下しているため

3. 海外ベース事業（欧州・米州）の営業利益率が低い背景は

- 欧州：景気後退の影響が非常に厳しい状況。キアアカウント、相対的に利益率の高いヘルスケア市場に注力。ヘルスケア市場は当社独自の PJM RFID を訴求し、景気後退で減少しているサプライの売上を回復させる。販管費は、利益に応じた執行、短期で成果が出る案件に絞った執行を実施することでコントロールしている
- 米州：FY24 末に、大口顧客との取引が終了した影響を受けた。日本からマネジメントクラスと、キアアカウント攻略のためにマネージャークラスの人財を派遣したため、人件費が増加した。加えて、特定のお客さま向けの新型プリンター開発費が発生している。これらの先行投資により販管費が増加しているが、早期に成果につなげることで収益回復をめざす

4. 日本事業の営業利益率が改善した要因は

- ①FY23 に実施した価格改定の効果、②物流デジタル・トランスフォーメーション関連需要の獲得、③お客さまが米国の相互関税政策変更への対応で、同国への輸出を前倒しするために生産を増加したことなどによる。3 つ目の要因については、Q2 以降に通常の水準に戻ると見ている
- 商品軸では、粗利率が相対的に高い産業用プリンター、保守・ソフトウェアの売上が増加して、商品ミックスが改善した
- 中・小口商談のプリンターのリプレイスが進み、売上が増加した
- 販管費は、投資対効果を精査し執行している。営業担当者の行動は、粗利を意識したものだったが、販管費まで含めた営

業利益を意識したものになるように働きかけている

5. 連結の FY25 上期は対前年比で営業利益が減益の一方で、下期は増益を見込んでいる。下期計画は達成できるか

- ポジティブ、ネガティブ要素があるが達成を見込む
- 期初計画の上期が前年同期比で減益なのは、プライマリー專業の欧州（ロシア）で前述の物品税引き上げによる影響が大きい

6. プライマリー專業の Q2 以降の見込みは

- ロシア：期初計画通り、下期にはアルコール飲料とそれに使われるラベルの需要回復を見込む。コストの増加（人件費、増産投資による減価償却費の増加）は継続するため、増加したコストを吸収するだけの売上高の増加により、利益の回復を見込む
- 米州：アルゼンチン、ブラジルともに今後、競争の増加を見込む。現状取り引きが少ない中小のお客さまを新規開拓することで、利益の確保を図る

7. 日本事業の営業利益率の Q2 以降の見込みは

- 期初計画通りを見込む
- ポジティブ：前述の中・小口商談の増加が、Q2 以降も継続することを見込んでいる
- ネガティブ：前述の、米国向けプリンター輸出前倒しの反動減。相対的に利益率の低い大口戦略商談の売上が増加することで商品ミックスが悪化。同商談の影響は Q1 から発生しており、Q2 以降も発生を見込む

8. マテリアリティの最適化によって、サトーの行動はどう変わるか

- サトーのビジネスモデルは、お客さまの課題、社会課題解決に向き合ったもので、お客さまの業務効率化・生産性向上に寄与するもの。今回のマテリアリティ最適化で、社会課題解決への貢献とサトーの事業成長を同時に実現するという CSV を、経営の中心に明確に位置付けた。各役員が担当領域を持ち、KPI を設定することで、取り組みの実効性が高まることを期待している

9. スライド P.31 で示されている ROIC が FY26 に 7.9%まで低下する要因は

- 今後、成長投資を増やすにあたり、有利子負債が一定程度増加することを見込むため。これにより投下資本が増加し、一時的に ROIC の低下を見込む
- 財務レバレッジが上昇するため、ROE は堅調な推移を見込む

10. スライド P.28 の海外サプライ強化によるリカーリング収益増加の具体的な施策を教えてください

- タイでサプライ商品の生産能力を強化するため、新工場が 2025 年 7 月に稼働を開始
- 同国におけるサプライ商品の売上高は、FY30 までに約 50%の増加を見込む
- 欧米での生産システム導入による生産効率化を見込む

11. 中計の改訂時期は

- Q2 決算発表以降の公表を予定

(以上)