

2026年 8月 12日

株式会社サトー

2027年3月期 第1四半期 決算説明資料

証券コード：6287 東証プライム市場

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

FY26 Q1実績

**中期経営計画 進捗
－成長投資の再開－**



決算のポイント

■ Q1（4～6月）実績

● 連結で前年同期比増収（+18%）・営業増益（+45%） 括弧内の%は対前年同期比

- ✓ 海外ベース事業：増収（+17%）・減益（-11%）
- ✓ 海外プライマリー専業：増収（+13%）・減益（-15%）
- ✓ 日本事業：増収（+20%）・増益（2.1倍）

● 計画比の売上・営業利益は、海外事業はおおむね計画線、日本事業は大きく伸長

- ✓ 海外はベース事業は下振れ、プライマリー専業は上振れ
- ✓ 日本は新型プリンターがけん引したことによるメカトロ販売増加と、中東情勢悪化や価格改定を見越した前倒し需要に伴うサプライ販売増加で上振れ

■ 通期 業績予想

● 連結：通期の売上・営業利益を上方修正

- ✓ 海外事業：据え置き
- ✓ 日本事業：好調なQ1業績と新規連結会社の取り込みにより上方修正



● 今回の決算のポイントです

● Q1単独実績は、前年同期比で連結で増収・増益となりました。括弧内の%は対前年同期比を示しています

● 売上は海外事業が堅調であったことに加えて、日本事業がけん引し、増収となりました

● 営業利益は、海外ベース事業とプライマリー専業の減益の影響を、日本事業の増益でカバーしたことで全体でも増益となりました

● 社内の計画に対して、連結で売上は上振れ、営業利益も上振れました。事業別の営業利益は、海外ベース事業は費用増加により下振れとなりました。海外プライマリー専業はインフレの影響を受けましたが商品ミックスの改善により上振れました。日本事業は1月に発売した新型プリンターが販売をけん引したことによりメカトロの販売が増加したことから、中東情勢悪化にともなう在庫確保と価格改定に伴う前倒し需要によりサプライ販売が増加したことで大きく伸長し、結果として全体でも上振れました

● 通期業績予想について、日本事業の好調なQ1業績と新規連結子会社の取り込みにより、連結の売上・営業利益を上方修正しました

● 詳細は次ページ以降でご説明いたします

事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

		FY25	FY26	前年比	現地通貨ベース
連結	売上高	37,829	44,621	+18.0%	+11.0%
	営業利益	2,359	3,429	+45.3%	+44.5%
海外	ベース事業				
	売上高	12,628	14,832	+17.5%	+5.0%
	営業利益	1,118	996	-10.9%	-22.1%
	プライマリー事業				
	売上高	6,109	6,929	+13.4%	-3.7%
	営業利益	561	478	-14.9%	-24.0%
消去	営業利益	-50	51	-	-
	計				
売上高	売上高	18,737	21,762	+16.1%	+2.1%
	営業利益	1,629	1,526	-6.3%	-17.2%
日本	売上高	19,091	22,858	+19.7%	+19.7%
	営業利益	864	1,850	+2.1倍	+2.3倍
消去	営業利益	-134	52	-	-



※ ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 35に掲載

- Q1の事業セグメント別の実績は、表の通りです
- 詳細は後ほどご説明します

自動認識ソリューション事業（連結）

Q1（4～6月）※

業績

(単位：百万円)

	FY25	FY26	増減	前年比
売上高	37,829	44,621	+6,791	+18.0%
営業利益	2,359	3,429	+1,069	+45.3%
営業利益率	6.2%	7.7%	+1.4pt	-
経常利益	1,885	3,245	+1,359	+72.1%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,211	2,538	+1,327	+2.1倍
実効税率	30.6%	20.8%	-9.8pt	
EBITDA※	3,768	5,041	+1,272	+33.8%

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+556百万円、営業利益+24百万円（FY26通期ベース）

為替レート（期中平均）

USD	144.59	159.56
EUR	163.80	185.41

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

減価償却費	1,405	1,608
のれん償却	3	3

SATO

※ ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 36に掲載

5

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- こちらは連結業績です
- 実効税率は、海外グループ会社1社において、収益性の改善により将来の課税所得が見込まれると判断したため、当四半期より繰延税金資産を計上し、税金費用が減少したことで、一時的に低下しました

総括

	FY25	FY26	増減	前年比	現地通貨ベース
ベース事業 売上高	12,628	14,832	+2,204	+17.5%	+5.0%
プライマリー専業 売上高	6,109	6,929	+820	+13.4%	-3.7%
売上高 計	18,737	21,762	+3,024	+16.1%	+2.1%
粗利額	7,083	7,914	+831	+11.7%	-
粗利率	37.8%	36.4%	-1.4pt	-	-
ベース事業 営業利益	1,118	996	-121	-10.9%	-22.1%
プライマリー専業 営業利益	561	478	-83	-14.9%	-24.0%
消去 営業利益	-50	51	+102	-	-
営業利益 計	1,629	1,526	-103	-6.3%	-17.2%
営業利益率	8.7%	7.0%	-1.7pt	-	-

※ 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

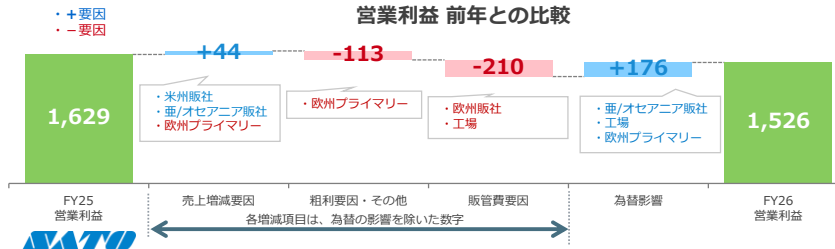
売上

- ・ベース事業は全ての地域が堅調に推移したことと、為替好影響により増収
- ・プライマリー専業は欧州での既存プライマリーラベルの競争環境が通常水準に戻った影響が継続し、現地通貨ベースで減収

営業利益

- ・ベース事業は、全ての地域で増収効果があった一方、欧州の販管費などコスト増とアジア・オセアニアにおける工場収益が低下したことにより減益
- ・プライマリー専業は、欧州でのコスト増により減益

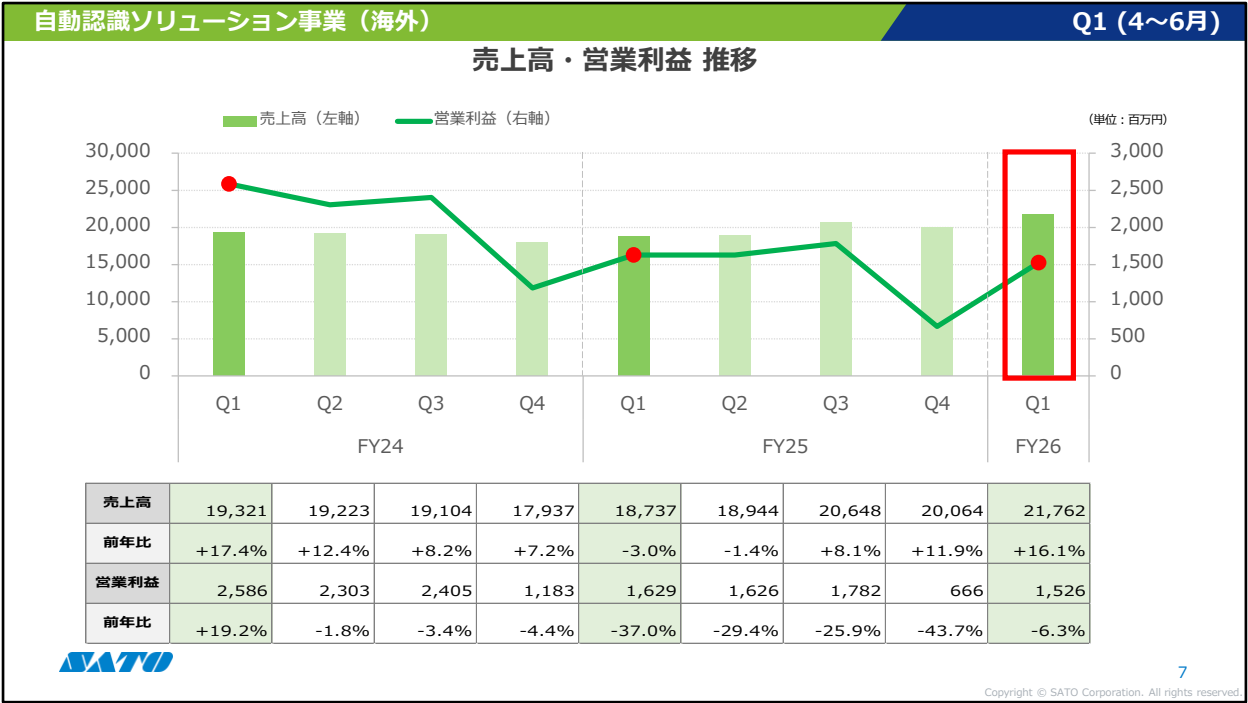
営業利益 前年との比較



6

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- 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・減益でした
- 売上は、ベース事業ですべての地域が堅調であったことと、為替好影響により増収となりました
- プライマリー専業はロシアにおいて、既存プライマリーラベルの競争環境が通常水準に戻った影響が続き現地通貨ベースで減収、円ベースでは為替好影響により増収となりました
- 営業利益は、ベース事業は全ての地域で増収効果がありましたが、欧州の販管費などコスト増に加えてアジア・オセアニアの工場において、前年同期に大口案件の影響で高くなっていた利益率が通常水準に低下し正常化したことで減益となりました
- プライマリー専業は、主にロシアでのコスト増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）

	FY25	FY26	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	4,264	4,974	+710	+16.6%	+5.6%
営業利益	164	184	+20	+12.4%	+1.9%

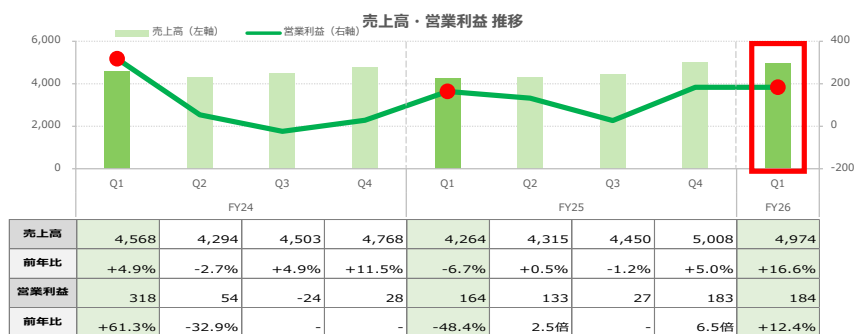
※ アルゼンチンにおけるIAS第29号超インフレ会計適用の影響を含む

売上

- ・米国はリテール市場においてBLEセンサータグ関連とECの大口案件が寄与したことで増収
- ・南米はアルゼンチン販社、ブラジル販社共に好調であったことから増収

営業利益

- ・米国はコスト増の影響を上述の増収影響により吸収し増益
- ・南米は上述の増収影響に加えて、商品ミックスの改善により増益



SATO

- 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、米国において、前四半期から引き続き省電力Bluetoothのセンサータグ関連の大口案件がリテール市場において寄与しました。加えてEC業界の物流倉庫向けラベルの販売が伸びたことにより増収となりました
- 南米は、ブラジル販社と、ヘルスケア市場がけん引したアルゼンチン販社が共に好調であったことから増収となりました
- 営業利益は、米国において、コスト増の影響を受けましたが上述の増収影響により吸収したことで増益となりました
- 南米は、増収影響に加えて商品ミックスの改善により増益となりました

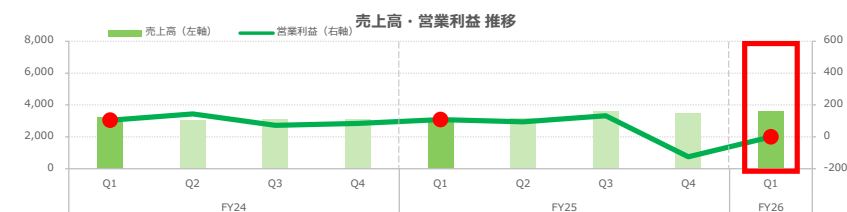
欧州 ベース事業

（単位：百万円）

	FY25	FY26	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	3,129	3,627	+498	+15.9%	+2.8%
営業利益	109	0	-110	-	-

売上

- ・欧州全般は先行きの不透明感から投資意欲が低調だったものの、サプライ販売の増加により現地通貨ベースで増収



営業利益

- ・上述の増収影響と商品ミックス改善があったものの、インフレによる人件費増加と地域本部機能強化のための先行費用により減益

売上高	3,221	3,028	3,106	3,121	3,129	3,191	3,582	3,457	3,627
前年比	+7.7%	+11.6%	+3.3%	+4.1%	-2.9%	+5.4%	+15.3%	+10.8%	+15.9%
営業利益	105	144	73	85	109	95	133	-125	0
前年比	-78.3%	+33.8%	-66.2%	+9.0%	+4.3%	-34.2%	+81.0%	-	-



- 欧州は、増収・減益でした
- 売上は、欧州全般が景気後退により投資意欲が低調に推移しましたが、ロジスティクスとリテール市場においてサプライの販売が好調であったことから、現地通貨ベースで増収となりました
- 営業利益は、上述の増収影響と商品ミックス改善があったものの、インフレによる人件費などのコスト増と地域本部の体制強化のための先行費用により減益となりました

アジア・オセアニア ベース事業※

（単位：百万円）

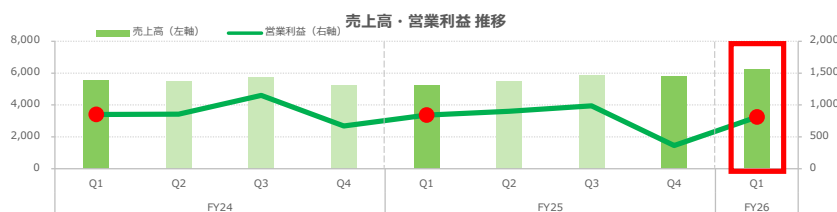
	FY25	FY26	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	5,234	6,230	+996	+19.0%	+5.7%
営業利益	843	812	-31	-3.7%	-16.4%

売上

- ・タイ販社はマニファクチャリングを中心に全般に堅調な需要を捕捉したことに加え、Argoxにおいて間接販売における在庫調整が一巡したことで増収
- ・豪州は大口RFID案件が一服したことで減収

営業利益

- ・上述のアジアにおける増収効果が豪州の減収影響をカバーしたことで増益
- ・一方で、前年同期の米国大口案件の剥落により工場収益が正常化し減益。結果、全体として減益



売上高	5,564	5,483	5,718	5,251	5,234	5,516	5,882	5,801	6,230
前年比	+25.6%	+17.2%	+11.7%	+9.6%	-5.9%	+0.6%	+2.9%	+10.5%	+19.0%
営業利益	853	854	1,151	671	843	904	986	364	812
前年比	2.7倍	+74.2%	+49.7%	+25.0%	-1.1%	+5.9%	-14.3%	-45.7%	-3.7%



※ アジア・オセアニア地域の営業利益には、グローバル各子会社向けの商品供給を担う域内工場の利益を含む

10

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- アジア・オセアニアは、増収・減益でした
- 売上は、タイの販社がマニファクチャリング市場などを中心に堅調に推移したことで増収となりました。また、台湾Argoxが間接販売での代理店における在庫調整が一巡したことで増収となりました。オーストラリアは大口のRFID案件が一服したことで減収となりました
- 営業利益は、上述のオーストラリアの減収影響をアジアにおける増収効果でカバーしましたが、前年同期に米国向け大口案件により高くなっていた工場の利益率が低下し、正常化したことで減益となりました。結果として地域全体としても減益となりました

海外 プライマリー専業

（単位：百万円）

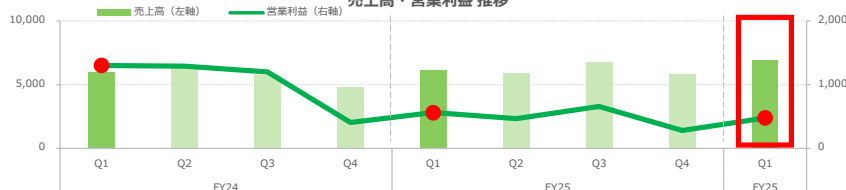
		FY25	FY26	増減	前年比	現地通貨ベース
米州	売上高	922	994	+71	+7.8%	-1.6%
Achernar社（アルゼンチン） Plakorari社（ブラジル）	営業利益	135	183	+48	+35.7%	+32.8%
欧州	売上高	5,089	5,806	+717	+14.1%	-4.6%
Okai社/X-pack社（ロシア）	営業利益	413	284	-129	-31.2%	-42.5%
アジア・オセアニア	売上高	97	128	+31	+32.2%	+19.6%
Hiricht社（ベトナム）	営業利益	12	9	-2	-22.9%	-30.2%
合計	売上高	6,109	6,929	+820	+13.4%	-3.7%
	営業利益	561	478	-83	-14.9%	-24.0%

※ 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

- ・欧州は生産設備増強の効果があつたものの、競争環境継続の影響を受け、現地通貨ベースで減収
- ・米州はインフレ影響により減収

売上高・営業利益 推移



営業利益

- ・欧州は人件費や生産設備増強などコスト上昇の影響を受けて減益
- ・米州はインフレ影響により人件費などコスト増の影響を受けたものの、商品ミックス改善により増益

売上高	5,966	6,416	5,775	4,796	6,109	5,922	6,733	5,797	6,929
前年比	+27.6%	+21.1%	+10.5%	+2.9%	+2.4%	-7.7%	+16.6%	+20.9%	+13.4%
営業利益	1,301	1,290	1,198	409	561	468	658	281	478
前年比	+16.4%	-14.5%	+5.4%	-47.2%	-56.9%	-63.7%	-45.1%	-31.1%	-14.9%



- プライマリー専業は、増収・減益でした
- 売上については、欧州では生産設備増強の効果はあつたものの、競争環境が継続したことや商品ミックスの変化により、現地通貨ベースで減収となりました
- 南米では、インフレの影響により需要が低下したことで現地通貨ベースで減収となりました
- 営業利益は、欧州は商品ラインアップ拡充のための生産設備増強や人件費などコスト増の影響を受けて減益となりました
- 南米は、インフレによる人件費の増加などコスト増の影響を受けましたが、商品ミックスの改善により増益となりました
- プライマリー専業全体では、ロシアの影響を受け減益となりました

総括

(単位：百万円)

	FY25	FY26	増減	前年比
メカトロ売上高	7,180	9,354	+2,174	+30.3%
サプライ売上高	11,911	13,503	+1,592	+13.4%
外部売上高 計	19,091	22,858	+3,766	+19.7%
粗利額	8,935	10,842	+1,906	+21.3%
粗利率	46.8%	47.4%	+0.6pt	-
営業利益	864	1,850	+985	+2.1倍
営業利益率	4.5%	8.1%	+3.6pt	-

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

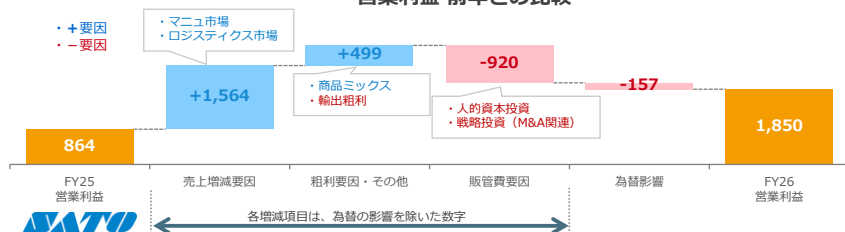
売上

- ・メカトロ：新機種発売に伴うプリンター販売増加が寄与し増収
- ・サプライ：市場・業界による濃淡はあるものの、全般に中東情勢悪化と価格改定を見越した前倒し需要により増収

営業利益

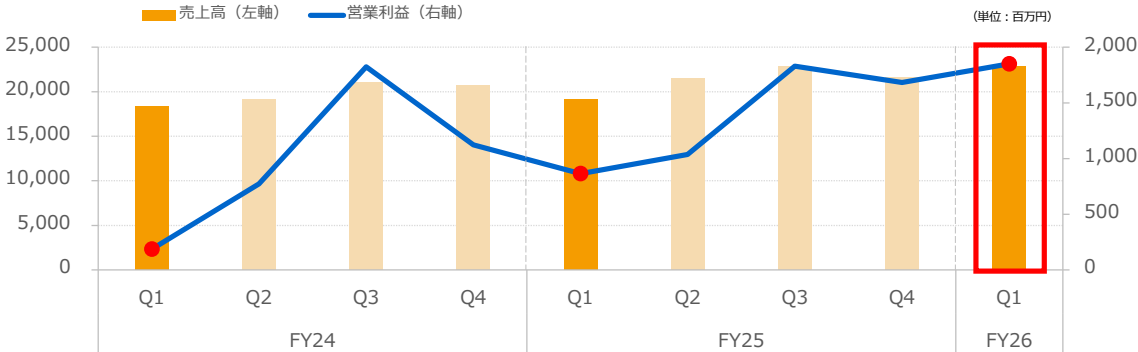
- ・人的資本投資やM&Aに伴う一過性の費用など販管費は増加
- ・上述の増収効果と新機種発売に伴うプリンター販売増加による商品ミックスが奏功して増益

営業利益 前年との比較



- 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、1月に発売した新型プリンターの販売増加が寄与したことで増収となりました。新型プリンターはマニユファクチャリング市場を中心に寄与しています
- サプライは、市場、業界により濃淡はありますが、全般に中東情勢悪化による在庫の確保と当社の価格改定に伴う前倒し需要により増収となりました
- 営業利益は、人的資本投資やM&Aに伴う一過性の費用などで販管費は増加しましたが、上述の増収効果と商品ミックスが奏功し、販管費の増加をカバーしたことで増益となりました。為替影響については、対前年同期比でプリンター工場のあるマレーシアでの現地通貨高が進行したため、為替の悪影響を受けています

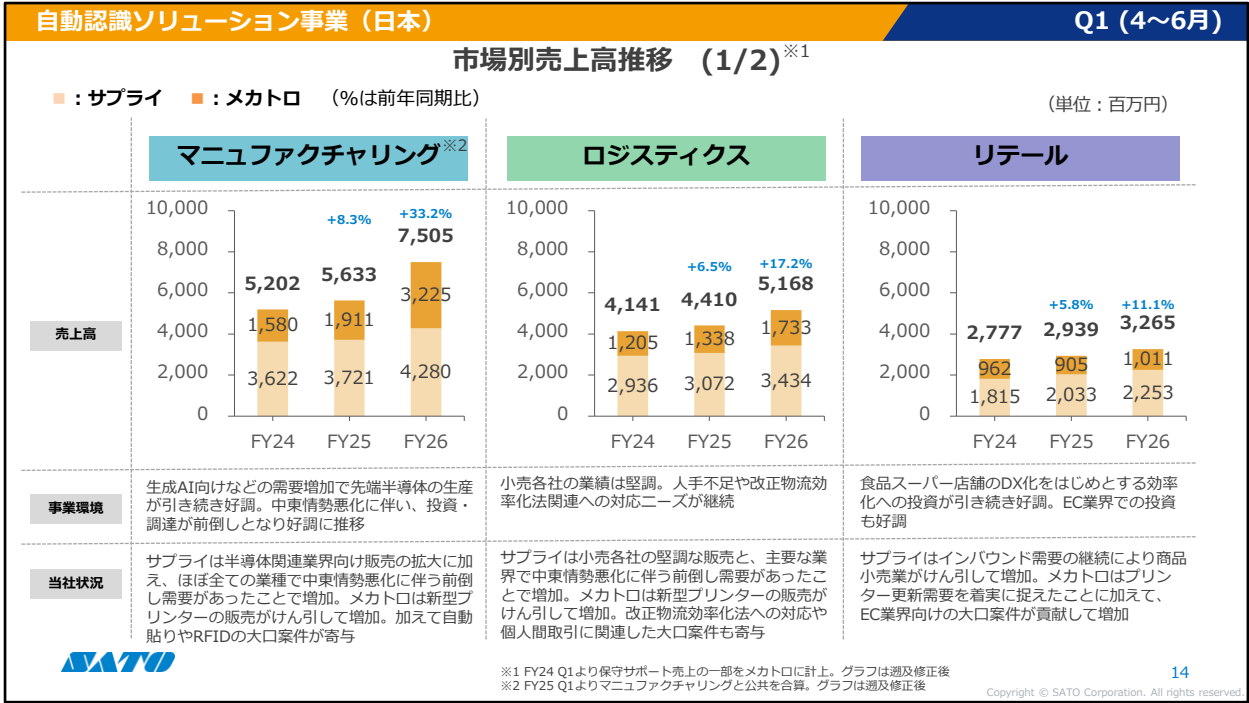
売上高・営業利益 推移



売上高	18,353	19,191	21,016	20,658	19,091	21,473	22,858	21,614	22,858
前年比	+4.7%	+2.7%	+5.2%	+7.0%	+4.0%	+11.9%	+8.8%	+4.6%	+19.7%
営業利益	186	773	1,824	1,123	864	1,036	1,830	1,682	1,850
前年比	-	7.3倍	+96.8%	+24.6%	4.6倍	+34.0%	+0.4%	+49.8%	2.1倍



●こちらは四半期ごとの推移です

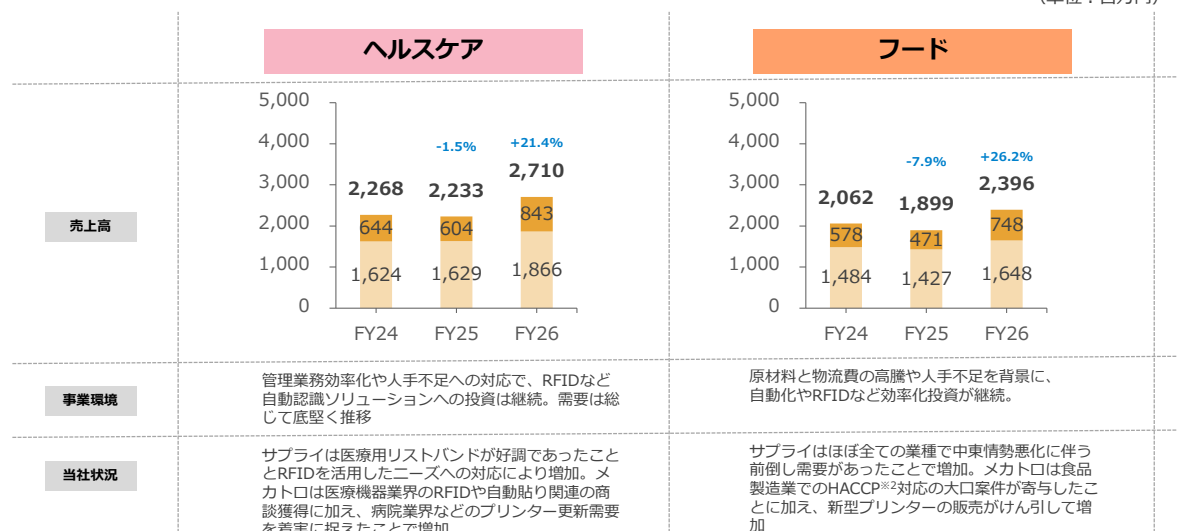


- 続いて日本の市場別の売上高の状況です
- 濃淡はありますが各市場に共通して、サプライは中東情勢悪化と価格改定を見越した前倒し需要により増加しました。また、メカトロは新型プリンターの販売がけん引し増加しました
- 市場別では、それぞれの業界特有の案件獲得や投資需要も売上拡大に寄与しています
- マニファクチャリングは、生成AIの普及を背景に先端半導体の生産拡大が継続し、関連する化学品や電子部品業界が好調であったことから、サプライ販売が増加しました。メカトロは新型プリンターの販売拡大に加え、半導体製造関連向けの自動貼りソリューションやRFIDの大口案件が寄与し、増加しました
- ロジスティクスは、小売業各社の堅調な販売動向を受け、卸売業を中心にサプライの販売が増加しました。メカトロは、改正物流効率化法や個人間取引に関連したセルフ発送用のプリンター大口案件が寄与し、増加しました
- リテールは、昨年度に引き続きインバウンド需要が堅調なことなどを背景に、商品小売業向けがけん引してサプライの販売が増加しました。メカトロは、ECの物流センターにおける自動化や入在庫管理のソリューション販売が貢献して増加しました

市場別売上高推移（2/2）※1

■：サプライ ■：メカトロ （%は前年同期比）

（単位：百万円）



※1 FY24 Q1より保守サポート売上の一部をメカトロに計上。グラフは週及修正後

15

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

●ヘルスケアは、サプライにおいて医療の安全を支えるリストバンド販売が好調であったことと、院内物流向けRFIDラベルの販売が継続し増加しました。メカトロは医療機器業界のRFIDや自動貼り関連の商談獲得に加え、キーアカウンとの関係強化により増加しました

●フードでは、サプライは食品製造業がけん引し増加しました。メカトロは食品製造時に食中毒や異物混入などの危険を防ぐための衛生管理手法であるHACCP（ハサップ）対応関連や、自動化の大口商談がけん引して増加しました

●総括しますと、当四半期の好業績はサプライの前倒し需要やメカトロの新型プリンターの販売貢献によるものも大きいですが、従前より進めてきた持株会社と中核事業会社の統合による組織の清流化、商品軸による組織の再編成を通じた利益責任の明確化、さらには営業の評価指標を粗利基準としたことの現場への浸透に加え、全社における役割と評価を明確化した新人事制度の開始に伴う生産性の向上などの効果も出ています

FY26 業績予想

(単位：百万円)

	上期		下期		通期			
	修正後予想 (2026年8月12日時点)	前年比	修正後予想 (2026年8月12日時点)	前年比	期初予想 (2026年5月15日時点)	修正後予想 (2026年8月12日時点)	増減	前年比
売上高	86,100	+10.0%	85,900	+0.8%	168,500	172,000	+3,500	+5.2%
営業利益	6,000	+17.6%	6,100	+2.7%	11,700	12,100	+400	+9.6%
経常利益	5,800	+30.0%	5,800	+7.0%	11,200	11,600	+400	+17.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,900	+27.8%	3,800	+86.8%	7,400	7,700	+300	+51.4%
<参考>								
EBITDA	17,028	←2025年度通期			18,100	18,500	+400	+8.6%

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

為替レート（期中平均）

USD
EUR

期初予想 (2026年5月15日時点)	修正後予想 (2026年8月12日時点)
150.00	155.00
175.00	180.00



- こちらは、26年度業績予想です
- 連結の業績予想を上方修正しました
- なお、通期想定レートを、1USDは150円から155円、1EURは175円から180円に見直しています
- 次のスライドで内訳をご説明します

FY26 業績予想＜内訳＞

通期見直し（2026年5月15日）を上方修正

海外事業は据え置き・日本事業は売上高と営業利益を上方修正

（単位：百万円）

		上期			下期			通期		
		期初予想	修正後予想	増減	期初予想	修正後予想	増減	期初予想	修正後予想	増減
海外 (ベース)	売上高	28,400	28,400	-	29,000	29,000	-	57,400	57,400	-
	営業利益	2,200	2,200	-	2,100	2,100	-	4,300	4,300	-
海外 (プライマリー)	売上高	12,200	12,200	-	12,400	12,400	-	24,600	24,600	-
	営業利益	1,000	1,000	-	900	900	-	1,900	1,900	-
海外 消去	営業利益	0	0	-	0	0	-	0	0	-
海外	売上高	40,600	40,600	-	41,400	41,400	-	82,000	82,000	-
	営業利益	3,200	3,200	-	3,000	3,000	-	6,200	6,200	-
日本	売上高	42,000	45,500	+3,500	44,500	44,500	-	86,500	90,000	+3,500
	営業利益	2,400	2,800	+400	3,100	3,100	-	5,500	5,900	+400
消去	営業利益	0	0	-	0	0	-	0	0	-
連結	売上高	82,600	86,100	+3,500	85,900	85,900	-	168,500	172,000	+3,500
	営業利益	5,600	6,000	+400	6,100	6,100	-	11,700	12,100	+400

※修正後予想のFY26 Q2より平野屋産の売上高のみ追加



- こちらは内訳です
- 連結の通期業績予想を上方修正しました
- 海外事業は据え置き、日本事業は売上高と営業利益ともに上方修正しました
- 日本事業はQ1は上振れしましたが、Q2以降はコスト増の影響が顕在化することを見込んでいます。一方で下期は価格改定でコスト増をカバーすることで期初予想の維持をおこないます。加えてQ2以降に新規連結会社の売上のみ予想に取り込みました。以上により通期で上方修正しました

FY26 Q1実績

中期経営計画 進捗
－成長投資の再開－



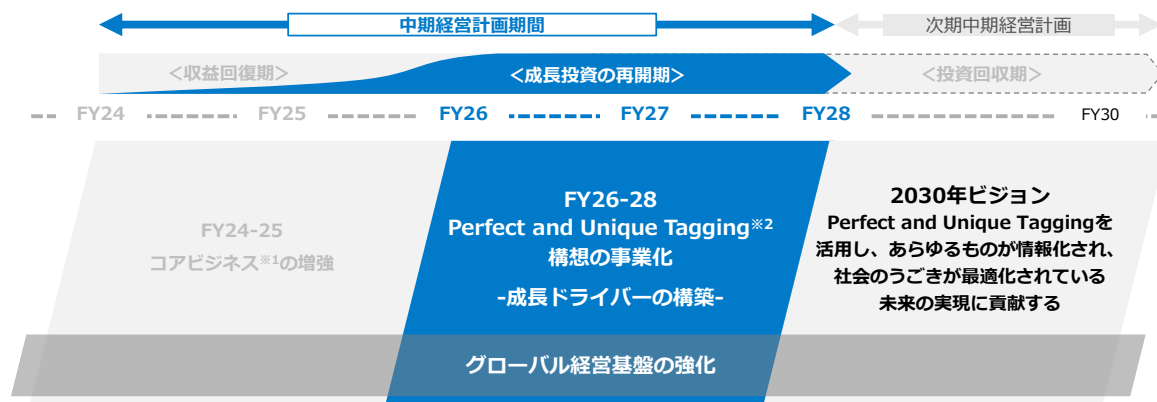
18

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- ここから、中期経営計画の進捗についてご説明します
- 26年度は、成長投資の再開期に入る最初の年度です
- 成長投資の進捗と、今後の資本配分についてご説明します

FY26は成長投資再開期の初年度

FY24-25に収益力の回復を進め、FY26から成長投資を本格化
中期経営計画の実行を通じて、持続的な成長と資本効率の向上をめざす



※1 日本・海外ベース事業、海外プライマリー事業の既存事業

※2 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。略称：PUT

19

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- 24年度、25年度は収益回復期と位置付け、コアビジネスの増強を進めてきました
- 26年度からは、成長投資の再開期へ移行します
- その中心となるのが、「Perfect and Unique Tagging」 略して「PUT」の事業化です
- PUTとは、モノ一つ一つに正確な情報をひも付け、そのデータを現場で活用する考え方です
- グローバル経営基盤の強化を継続しながら、PUTを具体的な商品やソリューションとして展開していきます

キャピタル・アロケーション進捗 FY25実績

**FY25は営業キャッシュフローを着実に創出し、事業基盤投資・株主還元を実行
FY26から戦略投資を本格化**

中期経営計画（FY25-28）キャピタル・アロケーション※1

資金の源泉	資金の配分		FY25実績のポイント
営業キャッシュフロー FY25-28計画 55,000 百万円 FY25実績 13,273 百万円	項目	FY25-28計画	FY25実績
	戦略投資	15,000～20,000 百万円	100 百万円
	事業基盤投資	～30,000 百万円	7,804 百万円
	株主還元	10,000～20,000 百万円	配当 2,474 百万円
デットファイナンス FY25-28計画 15,000 百万円 FY25は借入金返済が先行 借入金返済額 2,174 百万円			戦略投資 - FY25は投資案件の探索・検討を中心に推進 - FY26からM&Aを含む投資を本格化 事業基盤投資 - グローバル経営基盤の強化を中心に着実に実施 株主還元 - 累進配当方針に基づき、配当総額2,474百万円を実施

※1 2027年4月導入予定の新リース会計基準の影響を除く



20

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- 25年度は、営業活動によるキャッシュ創出を進め、事業基盤投資と株主還元を実施しました
- 戦略投資は案件の探索と検討を中心に進め、26年度からM&Aを含む投資を本格化します
- デットファイナンスについては、25年度は運転資金に伴う借入と返済が中心でした
- このため、戦略投資に対するデットのネット活用額は、おおむねゼロとなっています
- 成長投資に必要な資金については、財務健全性に配慮しながら、今後もデットを機動的に活用していきます
- 株主還元については、累進配当方針に基づき、安定的な配当を実施しました

成長投資と株主還元の全体像

FY28に向け、PUT構想を起点に新たな事業機会を開拓する「拡張領域」と
コアビジネス・経営基盤への投資を進めるとともに、株主還元を着実に実施

中期経営計画（FY25-28）
における資金配分の進捗※1



FY25-28 戦略投資※2の主な内容

M&A等を通じ、主に拡張領域の事業化に必要な機能・体制を獲得・強化

【戦略テーマ】血液・検体SCM※3、スマートパッケージング、サーキュラーエコノミー、物流DX

- ✓ 軟包装材※4・プライマリラベルの製造・販売機能の獲得
- ✓ 血液・検体SCMのグローバルエコシステムの構築
- ✓ AI等の新技術を活用したソリューション開発
- ✓ 資源循環を支えるデータ活用ソリューションの開発

FY25-28 事業基盤投資の主な内容

コアビジネスの競争力向上と経営基盤の強化に向けた投資

- ✓ サプライのグローバル生産体制強化
- ✓ プリンター新製品の開発・商品化
- ✓ ITシステム、サイバーセキュリティの高度化とAI利用の拡大
- ✓ グローバルブランド基盤の構築

FY25-28 株主還元の考え方

累進配当を基本方針とし、財務余力に応じて追加還元を判断

- ✓ 連結DOE3%以上を目安として運用
- ✓ 配当・自己株式取得等による機動的な追加還元



※1 戦略投資・事業基盤投資には、M&A・設備投資等に加え、事業開発および経営基盤強化に係る一部の費用性支出を含む。運転資金は進捗表示の対象外

※2 戦略投資には、コアビジネス関連のM&A等も含む

※3 サプライ・チェーン・マネジメント

※4 フィルム素材を用いた柔軟な包装材

21

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- このスライドでは、中計期間における成長投資と株主還元の全体像をご説明します
- 左側の青色部分は、25年度実績と26年度計画を合計した進捗を示しています
- 28年度に向けては、PUT構想を起点とする拡張領域への戦略投資を本格化します
- M&Aや協業も活用しながら、事業化に必要な機能や体制の獲得を進めます
- 対象となる戦略テーマは、血液・検体SCM、スマートパッケージング、サーキュラーエコノミー、物流DXです
- 事業基盤投資については、コアビジネスの競争力向上と、グローバル経営基盤の強化に振り向けます
- 株主還元は、累進配当を基本方針としています
- その上で、投資の進捗や将来の資金需要、財務余力を踏まえ、追加還元を機動的に判断します
- 成長投資と株主還元を両立し、持続的な利益成長と資本効率の向上につなげてまいります

拡張領域への戦略投資：スマートパッケージング

平野屋物産のグループ化により、プライマリー専門をラベルから軟包装材へ拡張
ベース事業の可変情報・ID付与・データ活用機能と組み合わせ、提案領域と収益機会を拡大



SATO

22

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- 次に、拡張領域への戦略投資として、6月に実施した平野屋物産のグループ化についてご説明します
- 市場では、同じ商品であっても、一つ一つを識別し、状態や履歴を個品単位で管理するニーズが広がっています
- これに伴い、包装にも、商品を保護し表示するだけでなく、情報を付与し活用する役割が求められるようになりました
- 具体的には、商品名やブランドデザインなど、あらかじめ決まった情報に加え、製造番号、使用期限、シリアル番号など、商品ごとに異なる固有情報を扱う機会が増えています
- こうした固有情報や個別の商品IDの付与、読み取り、データ連携のノウハウは、当社が長きにわたり培ってきた強みです
- 一方、平野屋物産は、パウチや袋などの軟包装を手掛け、製版から製袋までの一貫体制と、高付加価値な包装を特長としています
- 今回のグループ化は、当社の提案領域を、ラベルから消費者が直接手に取る一次包装へ広げるものです
- 両社の機能を組み合わせ、包装材へのID付与から印字内容の検査、履歴管理、データ連携までを一気通貫で提案できる体制を構築し、PUT構想の具体化につなげていく考えです
- まずは、双方の顧客基盤を活用し、軟包装と当社ソリューションのクロスセルを進めます
- 足元では包装材の継続販売による収益を取り込み、中長期的にはデータ連携やソフトウェアへの展開を見込んでいます

拡張領域における今後の展開：血液・検体SCM

特許技術「PJM RFID」を核に、パートナーエコシステムと実行体制を強化し、グローバル展開を加速



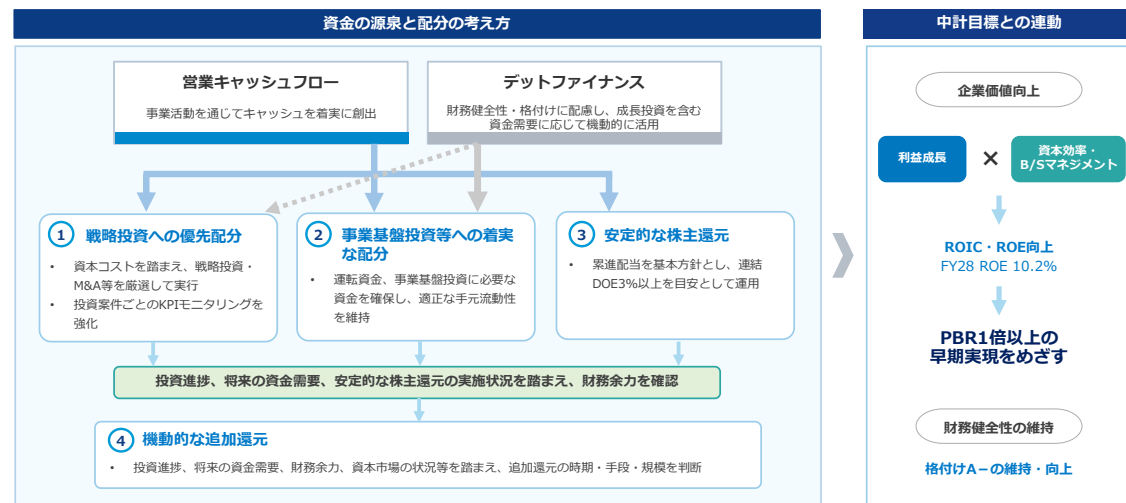
23

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- 拡張領域における今後の展開として、血液・検体SCMについてご説明します
- 当社は、血液管理に適した読み取り性能を持つ特許技術、PJM RFIDを競争優位としています
- 一方、グローバルで事業を拡大するには、当社の技術だけでなく、血液バッグ、保管設備、管理システムをつなぐパートナーエコシステムが不可欠です
- これまで欧州やアジアを中心に、機器メーカーやソフトウェア企業との連携を積み重ねてきました
- その成果の一つとして、シンガポールでは、国全体の血液供給管理を支えるシステムでPJM RFIDが稼働しています
- 今後は、M&Aや出資、協業を選択肢とし、必要な機能を持つパートナーとの関係をさらに強化します
- 各社の機能を組み合わせ、複数の国や地域へ横展開できるソリューションへと磨き上げていく考えです
- 実行体制では、大手医療機器メーカーで海外事業経営を担った経験を持つ南雲浩を、海外事業グループ会社管理兼ヘルスケア担当役員として配置しました。成長市場として注力する拡張領域に対し、各グループ会社が積極的にリソースを配置するための意思決定をサポートするとともに、事業自体の推進も担わせるものです
- 専門人材も拡充し、パートナー開拓とグローバル案件の推進力を高めます
- PJM RFIDラベルの継続販売に加え、バリューチェーン全体でのソリューション収益の拡大につなげてまいります

資本配分・株主還元の基本方針

成長投資を最優先に、事業基盤投資と累進配当を着実に実行
財務余力に応じ追加還元の実施を機動的に判断



24

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- ここでは、成長投資再開期における資本配分と株主還元の基本方針をご説明します
- 資金の源泉は、事業活動から生み出す営業キャッシュフローを基本とします
- デットファイナンスについても、財務健全性と格付けに配慮しながら、成長投資を含む資金需要に応じて機動的に活用します
- 資金配分では、資本コストを踏まえて厳選した戦略投資への優先配分を基本とします
- 同時に、運転資金など事業運営に必要な資金を確保し、事業基盤投資も着実に実行します
- 株主還元については、累進配当を基本方針とし、連結DOE3%以上を目安として運用します
- その上で、投資の進捗、将来の資金需要、財務余力、資本市場の状況等を踏まえ、追加還元の時期・手段・規模を機動的に判断します
- このように、成長投資と株主還元を一律に固定するのではなく、事業機会と財務状況に応じて最適な資本配分を行います
- 利益成長に加え、資本効率とB/Sマネジメントを強化し、FY28のROE10.2%とPBR1倍以上の早期実現をめざします
- あわせて、格付けAマイナスの維持・向上を目安に、成長を支える財務健全性も確保してまいります

自己株式の取得および消却

資本効率および株主還元の向上を目的として、20億円を上限とする自己株式取得を実施

自己株式の取得・消却の概要

取得期間

2026年8月13日～2027年2月26日

金額上限

20億円

株数上限

100万株

発行済み株式総数（自己株式を除く）に対する割合 3.1%

取得した自己株式は全株消却予定 消却予定日：2027年3月19日



25

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

- 最後に、本日公表した自己株式の取得と消却についてご説明します
- 先ほどご説明した基本方針に基づき、資本効率と株主還元の向上を目的に、追加還元を実施することとしました
- 取得価額は20億円、取得株式数は100万株を上限とし、取得した株式は全株消却する予定です
- 成長投資を着実に進めながら、財務余力に応じた株主還元も機動的に実行してまいります
- 持続的な利益成長と資本効率の向上を通じて、企業価値の向上に取り組んでまいります
- 私からの説明は以上です
- ご清聴ありがとうございました

Appendix

補足資料	P. 27～P. 37
用語集	P. 38～P. 41

事業別商品概要

連結売上高：163,434百万円（FY25） 100%

連結売上高の85%（地域別売上高構成比：米州 13%、欧州 10%、アジア・オセアニア 16%、日本 61%）

ベース事業

メカトロ
41%

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
44%

タグ・ラベル



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)



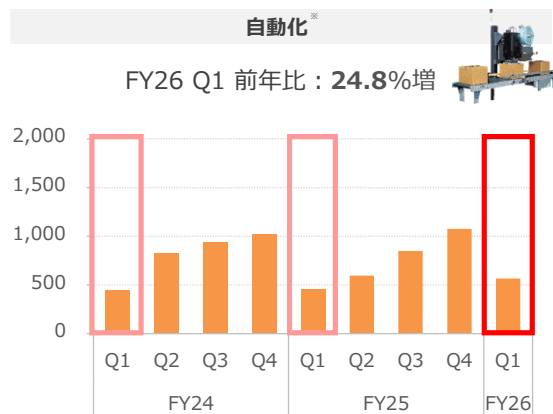
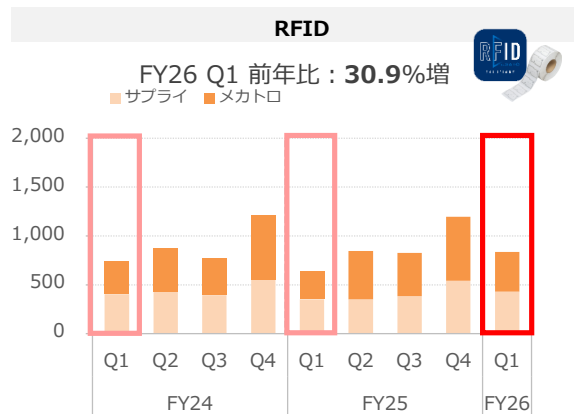
RFID/自動化ソリューション売上高 推移

人手不足やDX化への対応を背景に需要は堅調

RFIDは、中東情勢悪化に伴う前倒し需要や大口案件によりほぼ全ての市場が好調であったことから増加

自動化は、マニユファクチャリングとリテール市場が好調に推移して増加

（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）



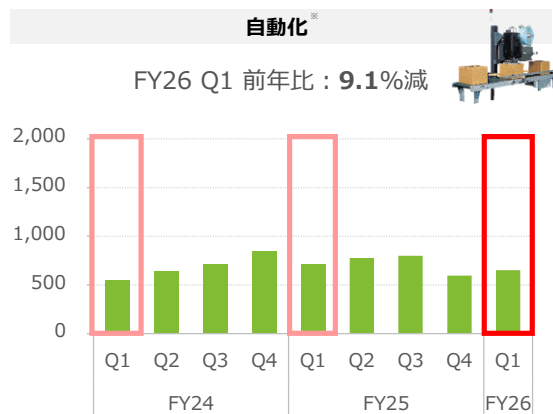
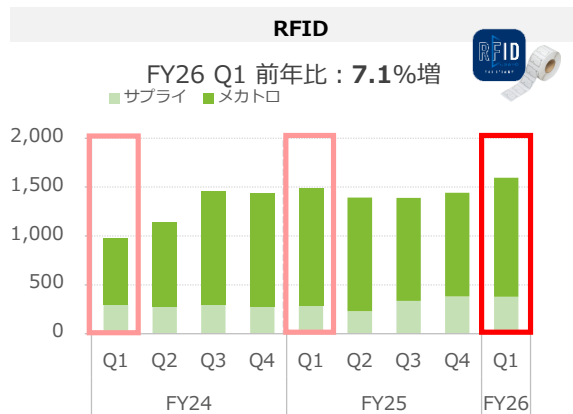
RFID/自動化ソリューション売上高 推移

人手不足やDX化への対応を背景に需要は堅調

RFIDは、豪州の大口案件が一服したものの、米州の大口案件が牽引して増加

自動化は、前年同期の米国リテールとロジスティクス市場向け大口反動減で減少

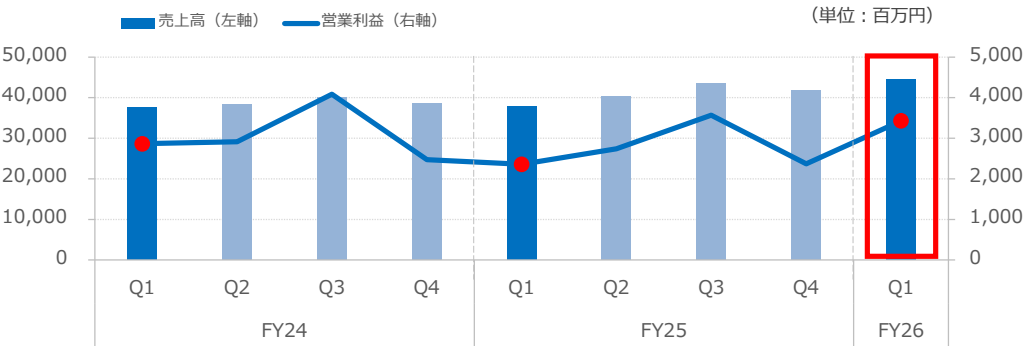
（単位：百万円）



※ 自動化はハードウェアのみ



売上高・営業利益 推移



売上高	37,674	38,415	40,121	38,596	37,829	40,418	43,507	41,679	44,621
前年比	+10.8%	+7.3%	+6.6%	+7.1%	+0.4%	+5.2%	+8.4%	+8.0%	+18.0%
営業利益	2,864	2,914	4,086	2,475	2,359	2,741	3,571	2,368	3,429
前年比	+32.6%	+18.4%	+17.9%	+7.8%	-17.6%	-5.9%	-12.6%	-4.3%	+45.3%

地域別売上高および営業利益構成

日本 米州 欧州 アジア・オセアニア

（単位：百万円）

売上高

37,829

FY25

50.5%

13.7%

21.7%

14.1%

44,621

FY26

51.2%

13.4%

21.1%

14.3%

営業利益

※ 構成比は消去を除く

2,494

FY25

34.0%

11.8%

20.6%

33.6%

3,376

FY26

55.7%

11.1%

8.5%

24.7%

営業利益率 FY25 日本： 4.5%、海外 8.7%
FY26 日本： 8.1%、海外 7.0%

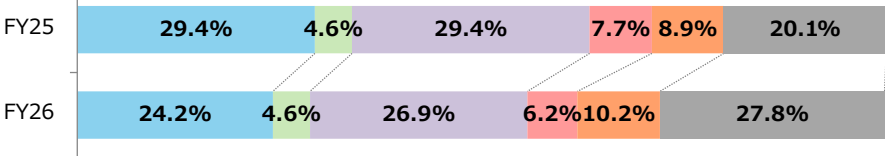


市場別売上高構成

■ 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 ■ その他

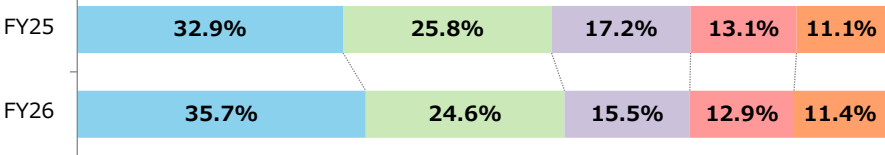
海外

※ 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



※ FY25Q1より公共とマニファクチャリングを合算。グラフは遡及修正後



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

18,737

FY25

67.4%

32.6%

FY25

27.7%

43.9%

28.5%

21,762

FY26

68.2%

31.8%

FY26

27.4%

43.3%

29.2%

営業利益

※ 構成比は消去を除く

1,629

FY25

66.6%

33.4%

FY25

17.9%

31.2%

51.0%

1,526

FY26

67.6%

32.4%

FY26

25.0%

19.2%

55.7%

FY25 ベース： 8.9%、プライマリー： 9.2%

FY26 ベース： 6.7%、プライマリー： 6.9%

FY25 米州： 5.8%、欧州： 6.4%、

アジア・オセアニア： 16.1%

FY26 米州： 6.2%、欧州： 3.0%、

アジア・オセアニア： 12.9%



事業別および地域別売上高および営業利益推移

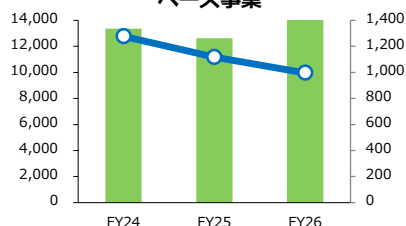
事業別

売上高

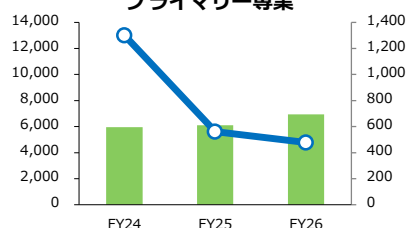
営業利益

（単位：百万円、左軸：売上高、右軸：営業利益）

ベース事業

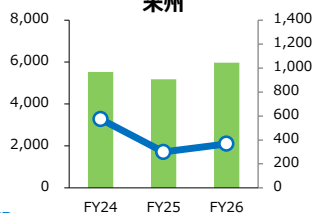


プライマリー専業

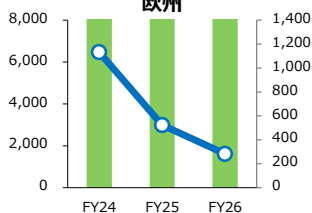


地域別

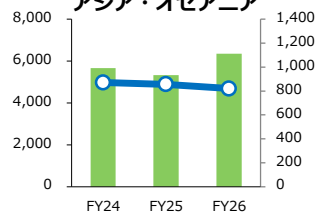
米州



欧州



アジア・オセアニア



事業セグメント別売上高および営業利益（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

		FY25	FY26	前年比	現地通貨ベース	
連結	売上高	32,740	38,814	+18.6%	+13.4%	
	営業利益	1,922	3,121	+62.4%	+64.0%	
海外	ベース事業	売上高	12,628	14,832	+17.5%	+5.0%
		営業利益	1,118	996	-10.9%	-22.1%
	プライマリー事業	売上高	1,020	1,123	+10.1%	+0.4%
		営業利益	124	170	+37.0%	+36.2%
	消去	営業利益	-50	51	-	-
	計	売上高	13,648	15,956	+16.9%	+4.6%
日本	営業利益	1,192	1,218	+2.2%	-8.4%	
	売上高	19,091	22,858	+19.7%	+19.7%	
	営業利益	864	1,850	+2.1倍	+2.3倍	
	消去	営業利益	-134	52	-	-



業績（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

	FY25	FY26	増減	前年比
売上高	32,740	38,814	+6,074	+18.6%
営業利益	1,922	3,121	+1,199	+62.4%
営業利益率	5.9%	8.0%	+2.2pt	-
経常利益	1,659	3,033	+1,373	+82.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,060	2,425	+1,365	+2.3倍
実効税率	32.9%	19.7%	-13.2pt	
EBITDA※	3,072	4,396	+1,324	+43.1%

為替レート（期中平均）

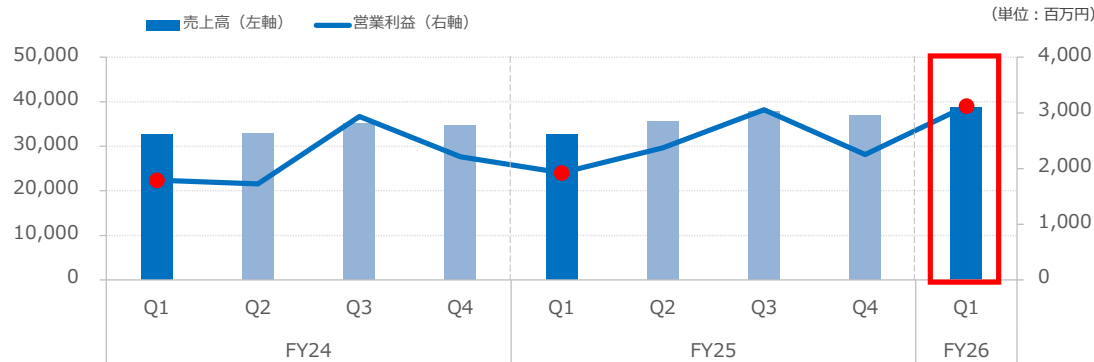
USD	144.59	159.56
EUR	163.80	185.41

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

減価償却費	1,146	1,271
のれん償却	3	3



売上高・営業利益 推移（ロシア子会社を除外）



売上高	32,770	32,918	35,238	34,786	32,740	35,488	37,792	37,015	38,814
前年比	+8.1%	+4.7%	+5.4%	+7.8%	-0.1%	+7.8%	+7.3%	+6.4%	+18.6%
営業利益	1,789	1,724	2,935	2,209	1,922	2,373	3,054	2,249	3,121
前年比	+46.5%	+55.2%	+8.5%	+40.0%	+7.4%	+37.6%	+4.1%	+1.8%	+62.4%



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	Perfect and Unique Tagging (PUT)	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

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	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×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、作業人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、サプライ商品以外のすべて。粗利率はサプライ商品よりも高い。プリンターはマレーシア、ベトナムおよび台湾にて製造。
3	サプライ商品	可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなどの消耗品。粗利率はメカトロ商品よりも低い。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	PJM (Phase Jitter Modulation)	HF帯の周波数を用いた、国際標準規格ISO/IEC18000-3 Mode 2に準拠したRFID技術。サトーは、実装に向けた読み取り回路やシステムに関して多くの特許を有している。1秒に最大600個のRFIDタグを高速かつ正確に読み取ることができるのに加え、特殊環境における読み取り（-80℃まで動作可能、液体の干渉を受けない、積層状態でも読み取りができる、医療用滅菌など放射線耐性）に強いのが特長。条件や環境によっては、金属の干渉を受けにくい運用も提案できる。上記の優位性により、血液バッグや整形外科インプラントの運用・管理で普及が進んでいる。
7	SOS (SATO Online Services)	お客さま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。またお客さま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。
8	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。
9	SATO AEP CLOUD (SATO 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)。お客さま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。
10	サプライヤーマーキング	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付することを要請する運用。



用語集 (4/4)

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年に買収したプライマリー専業子会社。
3	Magellan Technology Pty Ltd. (オーストラリア)	ISO/IEC18000-3 Mode 2に準拠したRFID技術「PJM (Phase Jitter Modulation)」を有するMagellan Technology Pty Ltd.の事業を2013年に譲り受け、SATO Vicinity Pty Ltd.を設立。
4	Okil-Holding, JSC (ロシア)	2014年に買収したプライマリー専業子会社。サトーが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年に買収したプライマリー専業子会社。
6	High Rich Trading & Service Corporation (ベトナム)	2017年に株式取得したプライマリー専業子会社。サトーが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。
8	株式会社平野屋物産 (日本)	2026年に全株式を取得した軟包装の製造・販売事業を展開する子会社。
2017年以降に設立した海外子会社		説明
1	OKIL-SATO X-Pack Co., Ltd. (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、サトーが60%の株式を保有するプライマリー専業子会社。2017年設立。





- 【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2026年8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。
 - ・ 本資料で使用する商標、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認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-global.com/ja/

Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.