

2025年 8月 12日

株式会社サトー

2026年3月期 第1四半期 決算説明資料

証券コード : 6287

FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて

FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて

決算のポイント

■ Q1（4～6月）実績

- **連結で前年同期比増収（+0%）・減益（-18%）** 括弧内の%は対前年同期比
 - ✓ 海外ベース事業：減収（-5%）・減益（-13%）
 - ✓ 海外プライマリー専業：増収（+2%）・減益（-57%）
 - ✓ 日本事業：増収（+4%）・増益（5倍）

- **計画比の売上・営業利益は、日本事業が上振れ、海外事業は下振れ**
 - ✓ 海外はベース事業のアジア・オセアニアの工場がけん引して計画を上振れたものの、プライマリー専業のロシアにおける対ユーロでのルーブル高による影響と生産能力増強によるコスト増などを受けて計画比で低調に推移して全体では下振れ
 - ✓ 日本はメカトロ販売の回復が奏功して計画を上振れ

事業セグメント別売上高及び営業利益

（単位：百万円）

		FY24	FY25	前年比		
				現地通貨ベース		
連結	売上高	37,674	37,829	+0.4%	+2.6%	
	営業利益	2,864	2,359	-17.6%	-11.3%	
海外	ベース事業	売上高	13,355	12,628	-5.4%	+0.4%
		営業利益	1,277	1,118	-12.5%	-7.3%
	プライマリー専業	売上高	5,966	6,109	+2.4%	+2.9%
		営業利益	1,301	561	-56.9%	-54.7%
	消去	営業利益	7	-50	-	-
	計	売上高	19,321	18,737	-3.0%	+1.2%
営業利益		2,586	1,629	-37.0%	-33.3%	
日本	売上高	18,353	19,091	+4.0%	+4.0%	
	営業利益	186	864	4.6倍	5.1倍	
消去	営業利益	92	-134	-	-	



※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 39に掲載

業績

（単位：百万円）

	FY24	FY25	増減	
				前年比
売上高	37,674	37,829	+154	+0.4%
営業利益	2,864	2,359	-505	-17.6%
営業利益率	7.6%	6.2%	-1.4pt	-
経常利益	2,411	1,885	-526	-21.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,197	1,211	+13	+1.1%
実効税率	41.0%	30.6%	-10.4pt	-
EBITDA [※]	4,174	3,768	-405	-9.7%

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+561百万円、営業利益+35百万円（FY25通期ベース）

FY25 Q1 為替レート（期中平均）：144.59円/USD, 163.80円/EUR （FY24 Q1 同為替レート：155.85円/USD, 167.84円/EUR）

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

・減価償却 FY25 Q1：1,405百万円

・のれん償却 FY25 Q1：3百万円

FY24 Q1：1,270百万円

FY24 Q1：38百万円

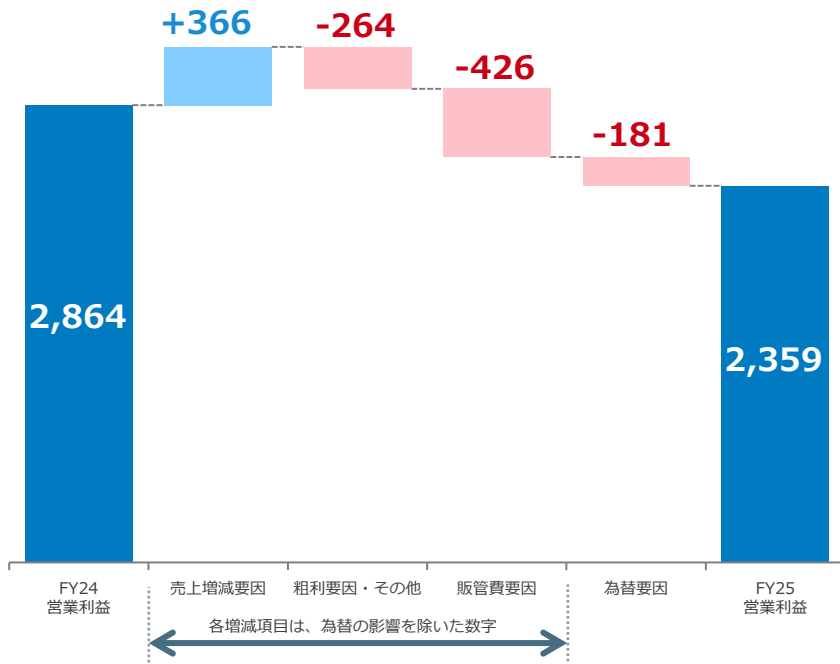


※1 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 40に掲載

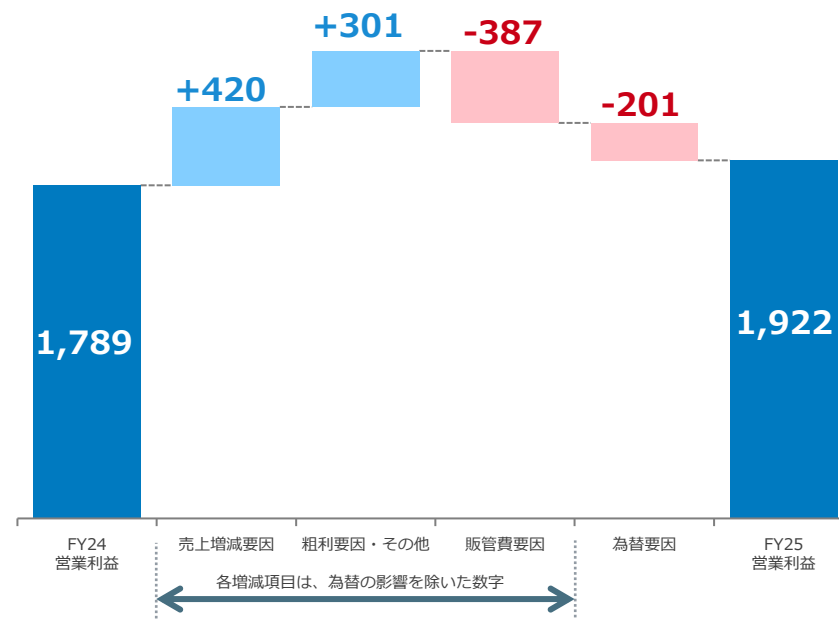
営業利益 前年との比較

(単位：百万円)

連結



連結（ロシア子会社を除外）



総括

（単位：百万円）

	FY24	FY25	増減	増減	
				前年比	現地通貨ベース
ベース事業 売上高	13,355	12,628	-726	-5.4%	+0.4%
プライマリー専業 売上高	5,966	6,109	+143	+2.4%	+2.9%
売上高 計	19,321	18,737	-583	-3.0%	+1.2%
粗利額	7,964	7,083	-881	-11.1%	-
粗利率	41.2%	37.8%	-3.4pt	-	-
ベース事業 営業利益	1,277	1,118	-159	-12.5%	-7.3%
プライマリー専業 営業利益	1,301	561	-740	-56.9%	-54.7%
消去 営業利益	7	-50	-57	-	-
営業利益 計	2,586	1,629	-956	-37.0%	-33.3%
営業利益率	13.4%	8.7%	-4.7pt	-	-

※ 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

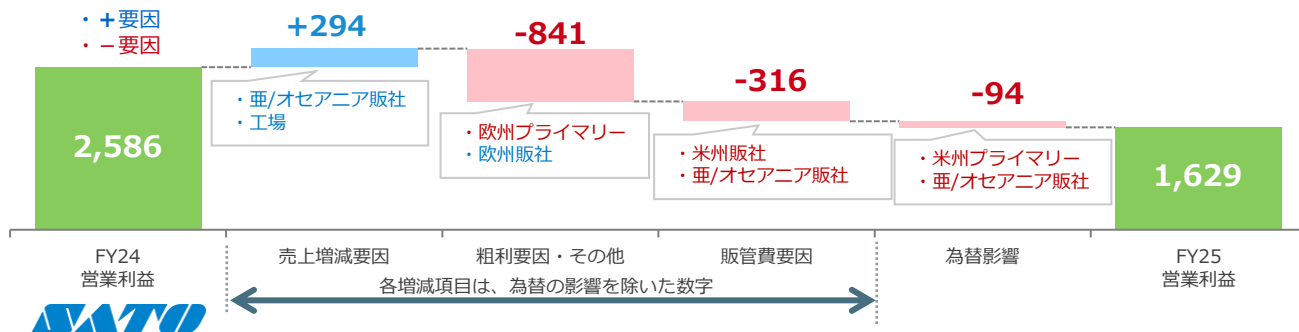
売上

- ・ベース事業はアジア・オセアニア販売がけん引したものの、欧米販売を中心に為替悪影響により減収
- ・プライマリー専業は欧州での税制変更による需要減の影響を受けたものの、為替好影響で増収

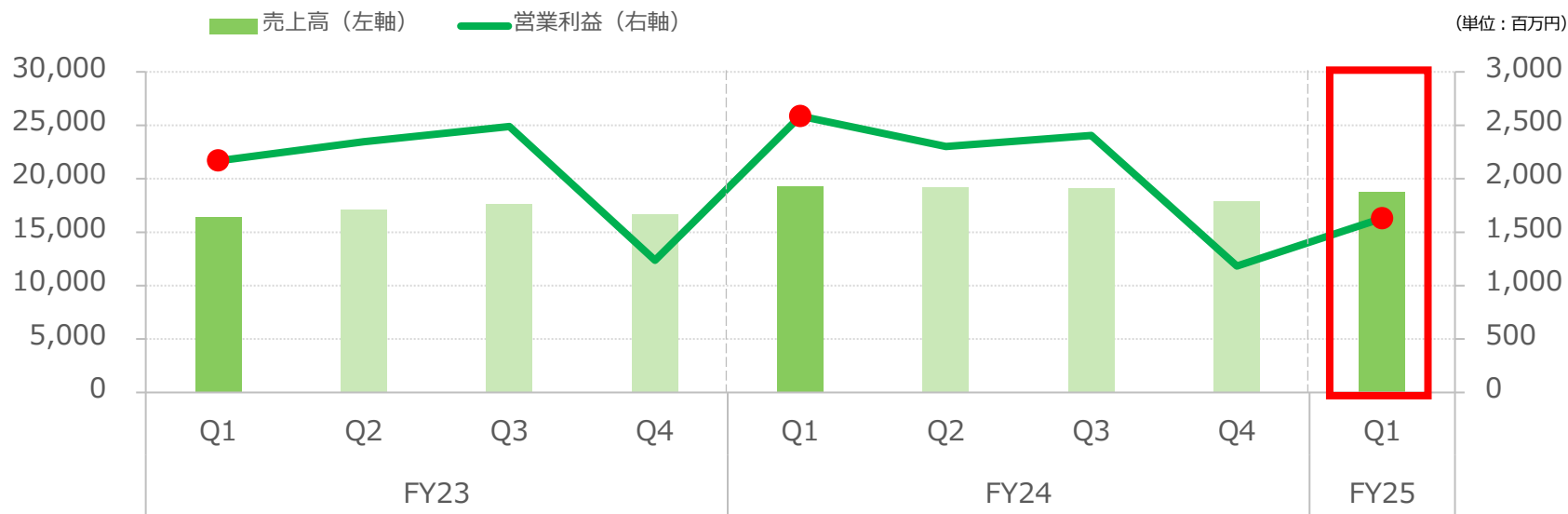
営業利益

- ・ベース事業は、アジア・オセアニアが引き続き好調に推移したものの、米州でFY24 Q1にあった貸倒引当金戻入による販管費の反動増により減益
- ・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



売上高・営業利益 推移



売上高	16,452	17,104	17,648	16,725	19,321	19,223	19,104	17,937	18,737
前年比	+0.4%	-7.5%	-5.3%	+10.4%	+17.4%	+12.4%	+8.2%	+7.2%	-3.0%
営業利益	2,169	2,346	2,490	1,238	2,586	2,303	2,405	1,183	1,629
前年比	2.4倍	+11.2%	-5.6%	-14.3%	+19.2%	-1.8%	-3.4%	-4.4%	-37.0%

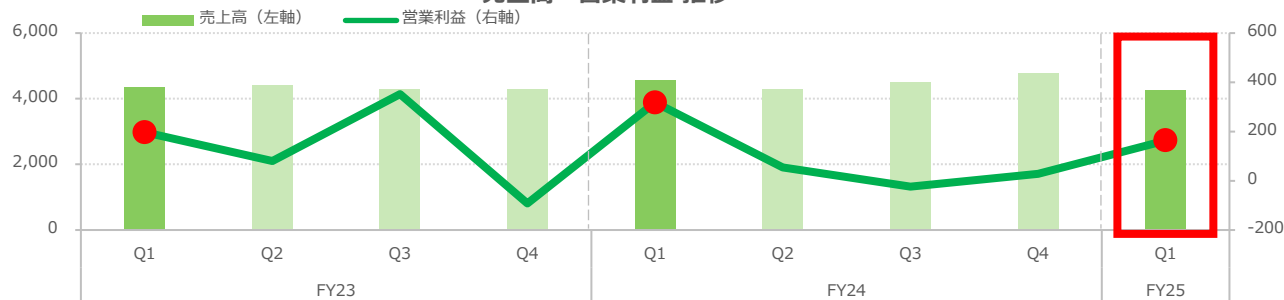
米州 ベース事業

（単位：百万円）

	FY24	FY25	増減	増減	
				前年比	現地通貨ベース
売上高	4,568	4,264	-303	-6.7%	+1.8%
営業利益	318	164	-153	-48.4%	-43.7%

※ 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	4,353	4,412	4,293	4,274	4,568	4,294	4,503	4,768	4,264
前年比	+3.3%	-6.0%	-7.2%	+14.6%	+4.9%	-2.7%	+4.9%	+11.5%	-6.7%
営業利益	197	80	352	-92	318	54	-24	28	164
前年比	+17.0%	-75.5%	-13.1%	-	+61.3%	-32.9%	-	-	-48.4%

売上

- ・米国は引き続き自動貼り大口商談やサプライ需要が増加したものの、為替悪影響により減収
- ・南米はインフレ環境下においても、需要が堅調だったものの、為替悪影響を受けて減収

営業利益

- ・米国でのFY24 Q1にあった貸倒引当金戻入による販管費の反動増を受けて減益
- ・南米はインフレ環境下における人件費などコスト増の影響を受けて減益

欧州 ベース事業

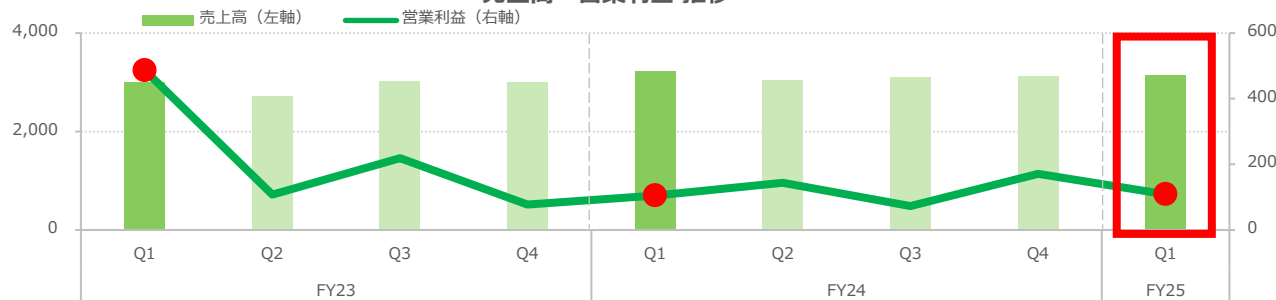
（単位：百万円）

	FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	3,221	3,129	-92	-2.9%	-0.7%
営業利益	105	109	+4	+4.3%	+6.0%

売上

- ・欧州全般は景気後退により投資意欲低調で全般に需要環境が厳しく減収
- ・ヘルスケア市場は全般が好調に推移

売上高・営業利益 推移



営業利益

- ・上述の減収による影響を販管費のコントロールや市場ミックス改善によりカバーして利益横ばい

売上高	2,991	2,714	3,008	2,999	3,221	3,028	3,106	3,121	3,129
前年比	-6.4%	-16.9%	-4.5%	+7.5%	+7.7%	+11.6%	+3.3%	+4.1%	-2.9%
営業利益	487	108	219	78	105	144	73	85	109
前年比	2.9倍	-47.1%	+11.2%	-60.9%	-78.3%	+33.8%	-66.2%	+9.0%	+4.3%

アジア・オセアニア ベース事業

（単位：百万円）

	FY24	FY25	増減	増減	
				前年比	現地通貨ベース
売上高	5,564	5,234	-330	-5.9%	-0.1%
営業利益	853	843	-9	-1.1%	+4.7%

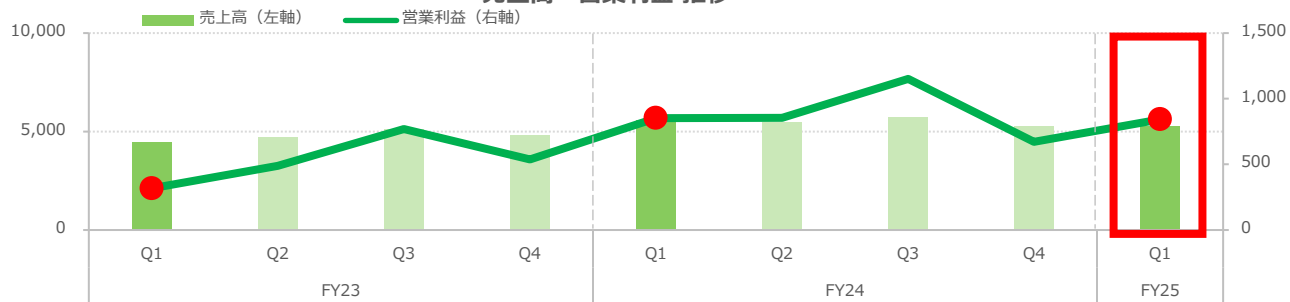
売上

- ・タイのマニファクチャリング市場とフィリピンのリテール大口商談が寄与したものの、台湾Argoxが間接販売の在庫過多による需要減の影響を受けて全体では減収
- ・豪州の大口RFID案件が継続して好調に推移

営業利益

- ・米州販社へのプリンター輸出が堅調に推移して工場収益が改善したものの、上述の台湾Argox減収影響により全体では利益横ばい
- ・上述の豪州大口案件は継続して寄与

売上高・営業利益 推移



売上高	4,431	4,679	5,120	4,790	5,564	5,483	5,718	5,251	5,234
前年比	+4.8%	-3.9%	+8.2%	+17.3%	+25.6%	+17.2%	+11.7%	+9.6%	-5.9%
営業利益	318	490	769	537	853	854	1,151	671	843
前年比	-10.0%	-19.3%	+4.9%	2.0倍	2.7倍	+74.2%	+49.7%	+25.0%	-1.1%

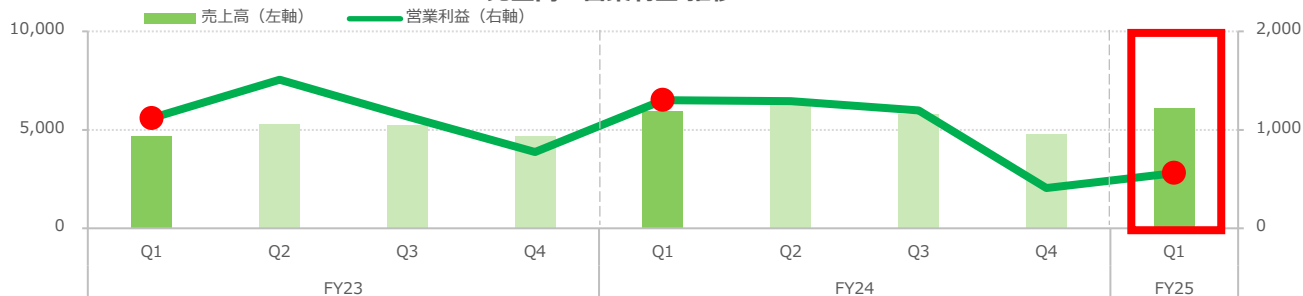
海外プライマリー専業

（単位：百万円）

		FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
米州 Achemar社（アルゼンチン） Plakorar社（ブラジル）	売上高	960	922	-38	-4.0%	+21.5%
	営業利益	255	135	-120	-47.0%	-29.2%
欧州 Okii社/X-pack社（ロシア）	売上高	4,904	5,089	+184	+3.8%	-0.9%
	営業利益	1,028	413	-614	-59.8%	-61.6%
アジア・オセアニア Hirich社（ベトナム）	売上高	101	97	-3	-3.5%	+6.7%
	営業利益	17	12	-5	-29.4%	-22.0%
合計	売上高	5,966	6,109	+143	+2.4%	+2.9%
	営業利益	1,301	561	-740	-56.9%	-54.7%

※ 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	4,676	5,297	5,226	4,661	5,966	6,416	5,775	4,796	6,109
前年比	-1.7%	-6.2%	-14.6%	+2.5%	+27.6%	+21.1%	+10.5%	+2.9%	+2.4%
営業利益	1,118	1,509	1,136	775	1,301	1,290	1,198	409	561
前年比	4.3倍	+55.2%	-18.9%	-29.5%	+16.4%	-14.5%	+5.4%	-47.2%	-56.9%

売上

- ・欧州はロシアでの税制変更による需要減の影響を受けたものの、為替好影響で増収
- ・米州はインフレ環境下においても、堅調な需要だったものの、為替悪影響を受けて減収

営業利益

- ・欧州は生産能力増強によるコスト増や原材料費の上昇の影響を受けて減益
- ・米州はインフレ環境下における人件費などコスト増の影響を受けて減益

総括

（単位：百万円）

	FY24	FY25	増減	前年比
メカトロ売上高	6,847	7,180	+332	+4.9%
サプライ売上高	11,505	11,911	+405	+3.5%
外部売上高 計	18,353	19,091	+738	+4.0%
粗利額	8,127	8,935	+808	+9.9%
粗利率	44.3%	46.8%	+2.5pt	-
営業利益	186	864	+678	4.6倍
営業利益率	1.0%	4.5%	+3.5pt	-

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

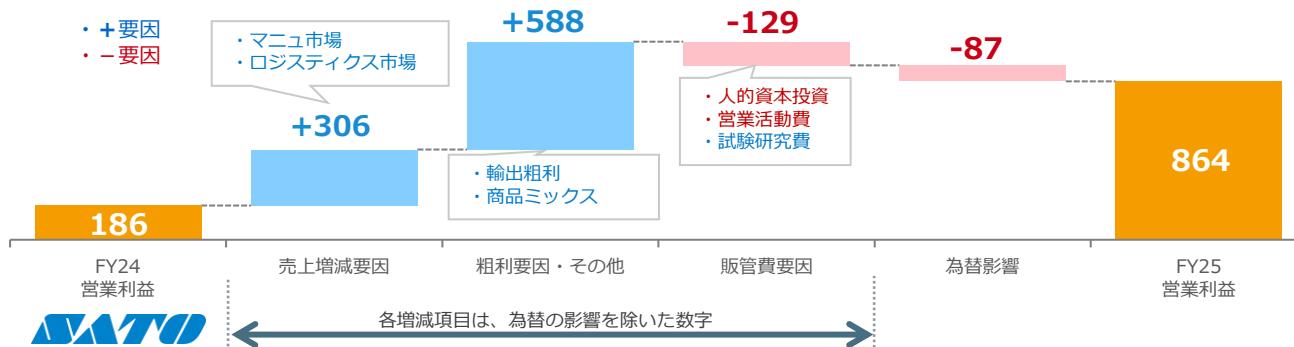
売上

- ・メカトロ：マニファクチャリング市場での効率化投資などによる堅調な需要がけん引して増収。改正物流効率化法関連の需要捕捉も寄与
- ・サプライ：全般に堅調な需要により増収

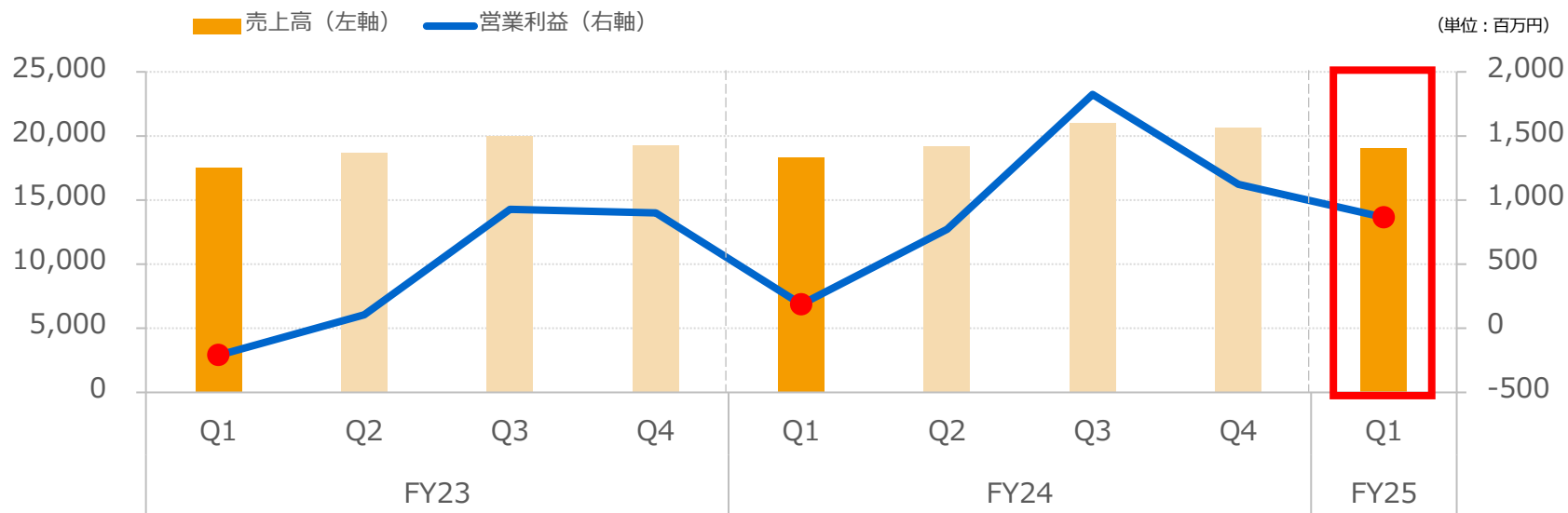
営業利益

- ・上述の増収効果と商品ミックス改善、プリンター輸出増加により増益。販管費コントロールも寄与

営業利益 前年との比較



売上高・営業利益 推移



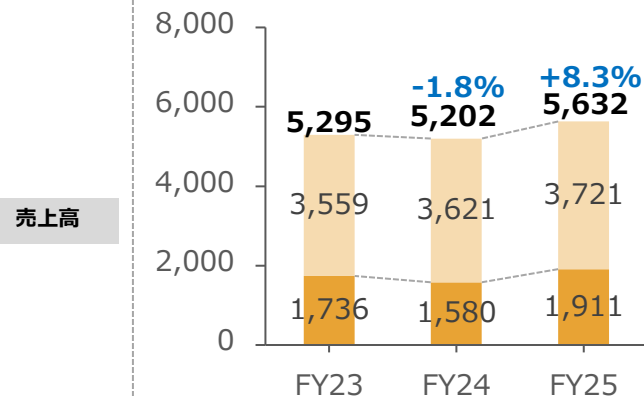
売上高	17,536	18,692	19,980	19,305	18,353	19,191	21,016	20,658	19,091
前年比	+1.4%	+2.2%	+3.8%	-0.2%	+4.7%	+2.7%	+5.2%	+7.0%	+4.0%
営業利益	-210	106	927	901	186	773	1,824	1,123	864
前年比	-	-88.7%	-16.4%	+51.5%	-	7.3倍	+96.8%	+24.6%	4.6倍

市場別売上高推移（1/2）※1

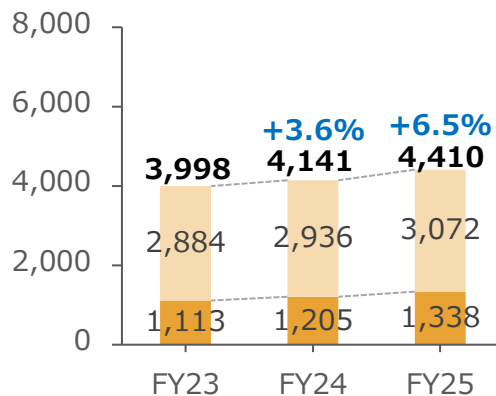
■：メカトロ ■：サプライ（%は前年同期比）

（単位：百万円）

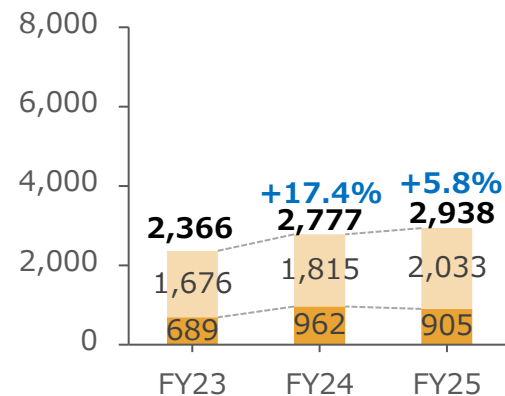
マニュファクチャリング※2



ロジスティクス※3



リテール



売上高

事業環境

生成AI向けなどの需要増加で先端半導体の生産が好調。深刻な人手不足に伴うDX化の加速を背景に効率化投資が引き続き好調

当社状況

サプライ販売はほぼすべての業界が堅調に推移して増加。メカトロは電子部品業界の自動貼りと自動車関連の大口商談が寄与してほぼすべての業界で増加

ECやインバウンド需要の活況などによる物量増が継続して全般に好調。人手不足や改正物流効率化法関連への対応ニーズが継続

サプライは物量増による需要増加を捕捉して全業界で増加。メカトロは改正物流効率化法関連への対応やインバウンド需要が継続したこととEC業界の大口案件も寄与して増加

食品スーパーでは店舗におけるDX化をはじめとする効率化への投資が引き続き好調。EC業界での投資も堅調

サプライはインバウンド需要が堅調なことを背景に商品小売業がけん引して増加。メカトロは前年同期の一部EC関連の大口案件反動減を、商品小売業の大口案件でカバーしきれず減少

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

※2 FY25 Q1よりマニュファクチャリングと公共を合算。グラフは遡及修正後

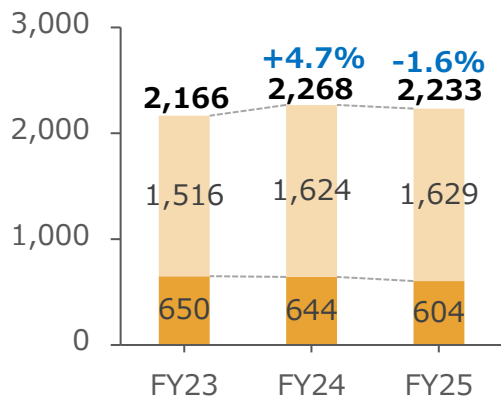
※3 FY23 Q1より一部業界を公共からロジスティクスに区分変更。グラフは遡及修正後

市場別売上高推移（2/2）※1

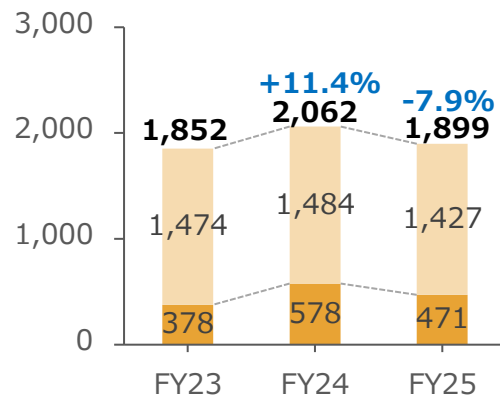
■：メカトロ ■：サプライ（※%は前年同期比）

（単位：百万円）

ヘルスケア



フード



売上高

事業環境

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

当社状況

サプライは前年同期の大口反動減があったものの、RFIDを活用したニーズへの対応でカバーして横ばい。メカトロは医療機器業界の自動化関連などの大口反動減により減少

原材料と物流費の高騰や人手不足を背景に、自動化やRFIDなど効率化投資が継続

サプライは食品製造業などでの特定商品の販売減により減少。メカトロは外食業界の大口案件が寄与したものの、前年同期の大口案件反動減により減少

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

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、マニユファクチャリング市場の需要は堅調だったものの、公共関連などでの大口案件反動減をカバーできず減少

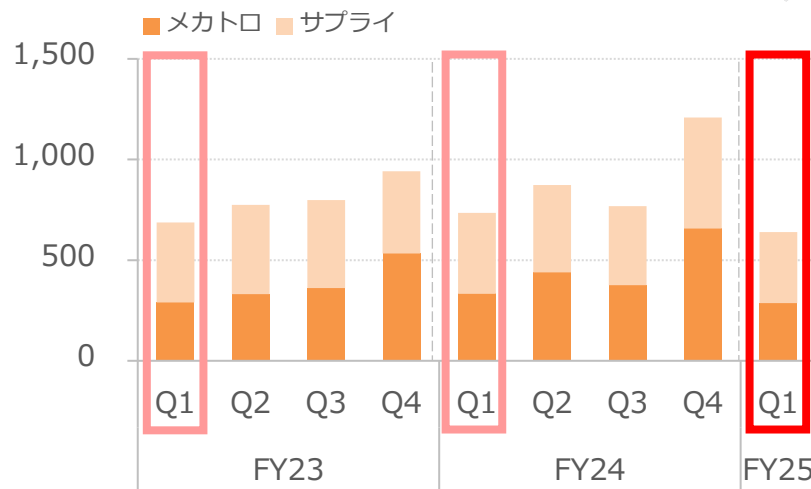
自動化は、ロジスティクス市場でのEC関連の大口商談がけん引して増加

（単位：百万円）

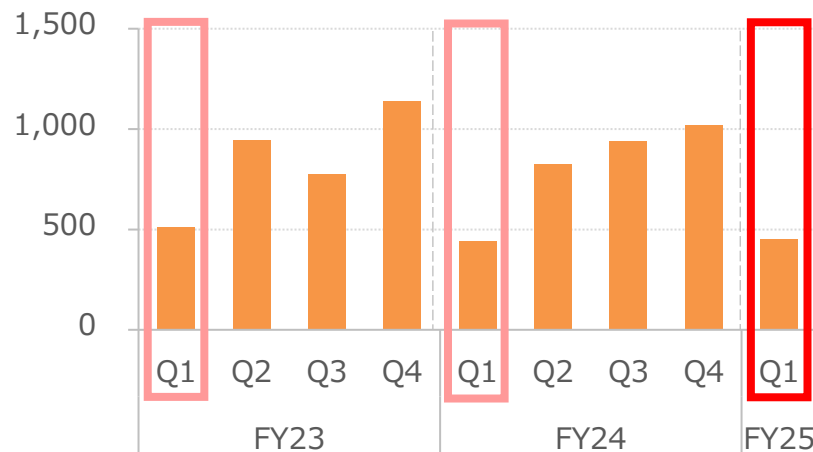
RFID



FY25 Q1 前年比：13.4%減

自動化^{*}

FY25 Q1 前年比：2.3%増



※ 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

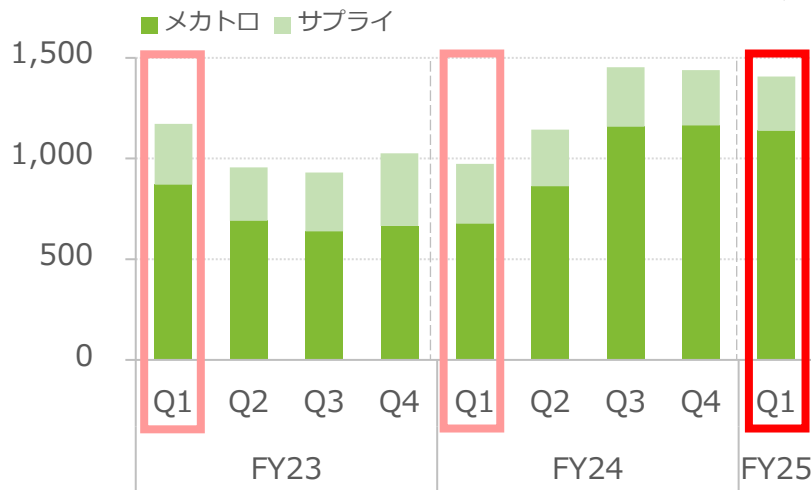
自動化は、欧州で景気後退の影響を受けたものの、米国ロジスティクス市場の大口案件が継続して増加

（単位：百万円）

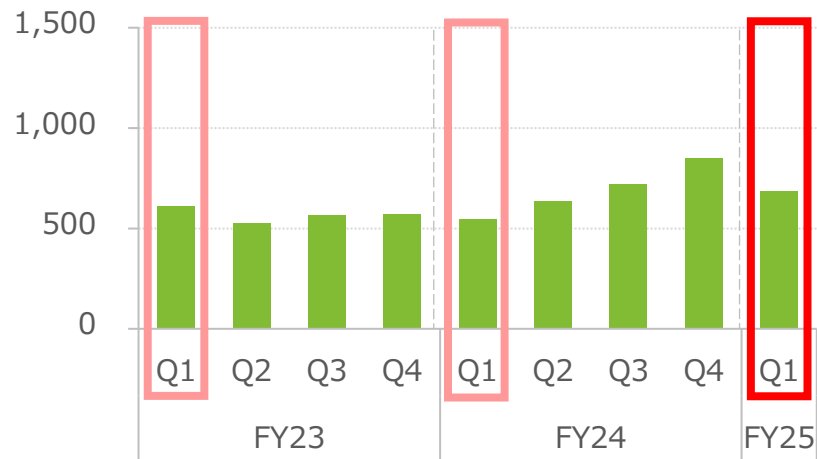
RFID



FY25 Q1 前年比：33.4%増

自動化^{*}

FY25 Q1 前年比：25.4%増



※ 自動化はハードウェアのみ

FY25 業績計画

（単位：百万円）

	上期		下期		通期	
	計画	前年比	計画	前年比	計画	前年比
売上高	78,600	+3.3%	82,400	+4.7%	161,000	+4.0%
営業利益	5,500	-4.8%	7,000	+6.7%	12,500	+1.3%
経常利益	5,300	+8.5%	6,800	+8.6%	12,100	+8.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,300	+9.0%	4,400	+6.7%	7,700	+7.7%

<参考>

EBITDA	17,884	←2024年度通期	18,200	+1.8%
---------------	--------	-----------	--------	-------

※ 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

FY25 Q1為替レート (期中平均) : 144.59円/USD, 163.80円/EUR

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

FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて

事業が貢献しうる社会課題を見直し、重点領域の特定を通じて価値創出の方向性を明確化

背景

- 責任ある生産・消費、資源枯渇、人口減少、労働力不足、ガバナンスの重要性の高まりなど、社会課題が複雑かつ広範化。グローバル視点での見直しが必要

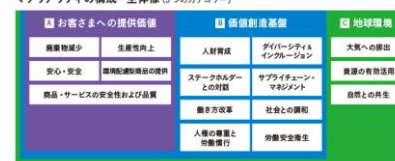
ねらい

- “あらゆるものを情報化して社会のうごきを最適化する”ことを実現して、社会課題の解決に必要とされる存在となることにより、持続的な企業価値を創出する
- 中長期の経営判断・資本配分に活用する判断軸を構築

経営層・社外有識者も含め半年以上、11回超の議論を実施
社内外ステークホルダーの声を反映し多面的に特定

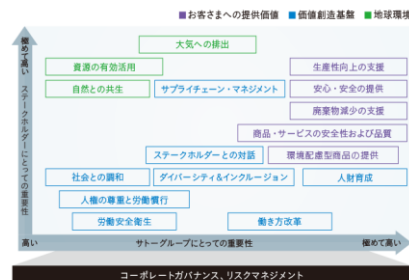
2019年策定の旧マテリアリティ全体像

マテリアリティの構成・全体像(3つのカテゴリー)



■ コーポレートガバナンス、リスクマネジメント

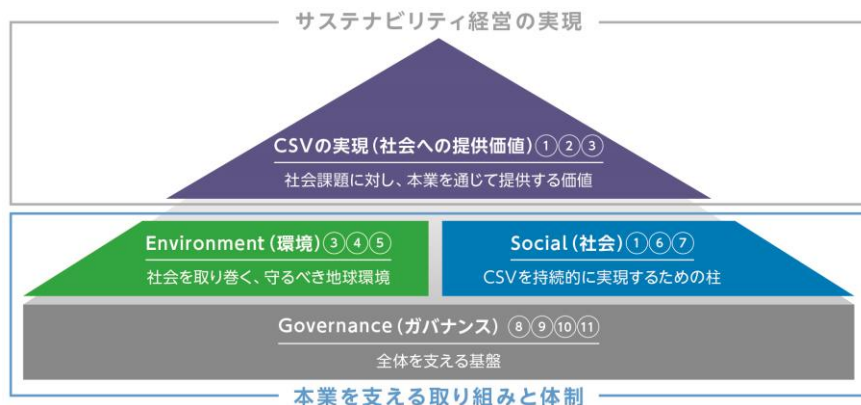
- A 社会課題に対し、サートグループがお客さま志向の本業を通じて提供する価値
- B その提供価値を持続的に創造するための基盤
- C 社会とサートグループを取り巻き、守るべき地球環境
- D 全体を支える土台



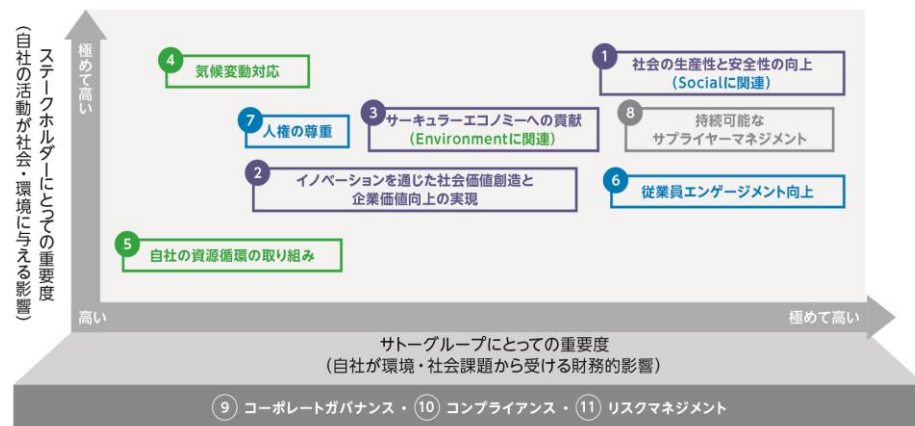
価値創出の重点領域を再定義し、中長期経営判断の基準に位置づけ

- 各マテリアリティに担当役員とKPIを設定し、定期的に進捗を検証
- CSVを軸に定めた重点領域は、すでに既存事業や新規領域で取り組みが進展

マテリアリティの構成と全体像



マテリアリティマップ



FY25 Q1実績

マテリアリティ
最適化

資本コストや株価を
意識した経営の実現に向けて

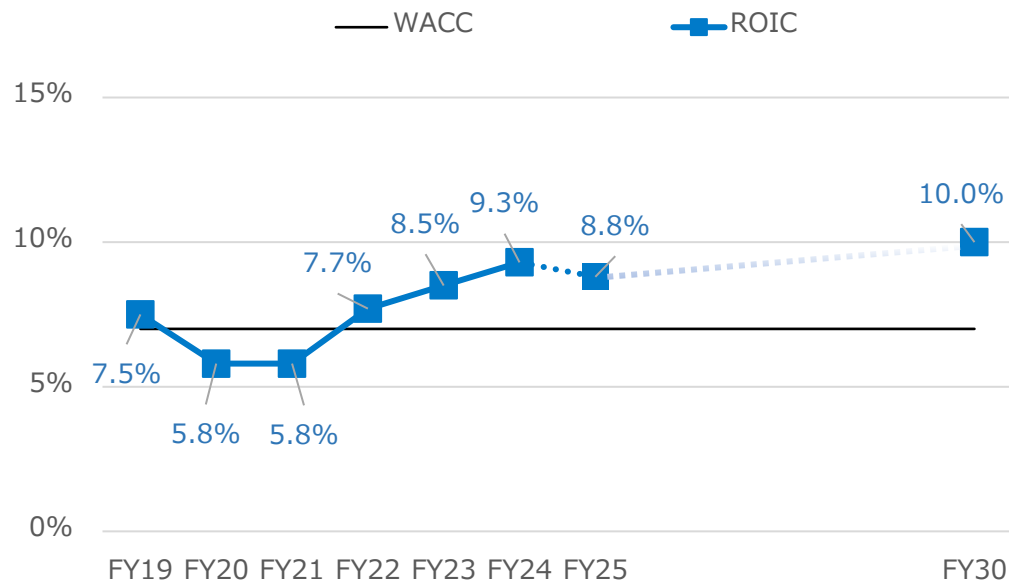
ROICはWACCを安定的に上回る水準で推移。一方、企業価値向上には改善の余地あり

WACC=7% (含む、プレミアム)

- 株主資本コストはCAPMを参考に算定
- ハードルレートはリスクに応じて通貨・国単位などで個別に設定
(例：円 7%、ドル 8%、ユーロ 7%)

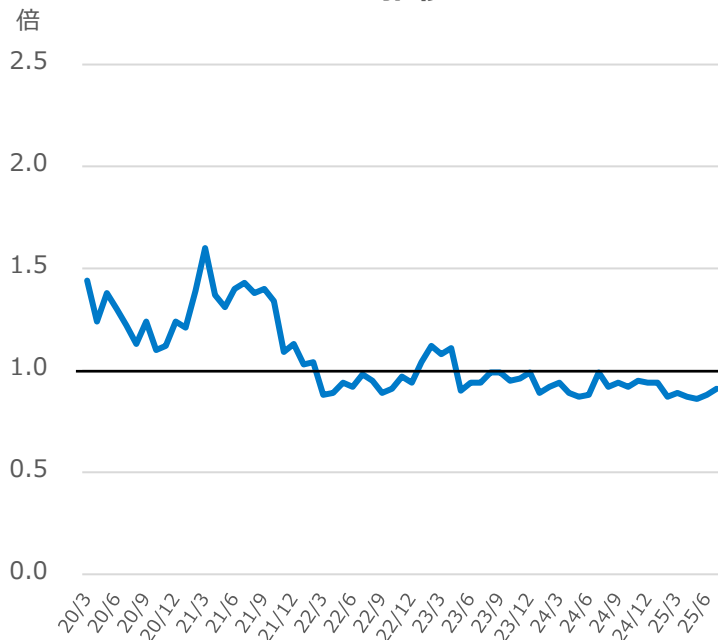
WACC構成要素	
株主資本コスト	7.2%
負債コスト	1.5%
プレミアム	1%

WACCとROIC

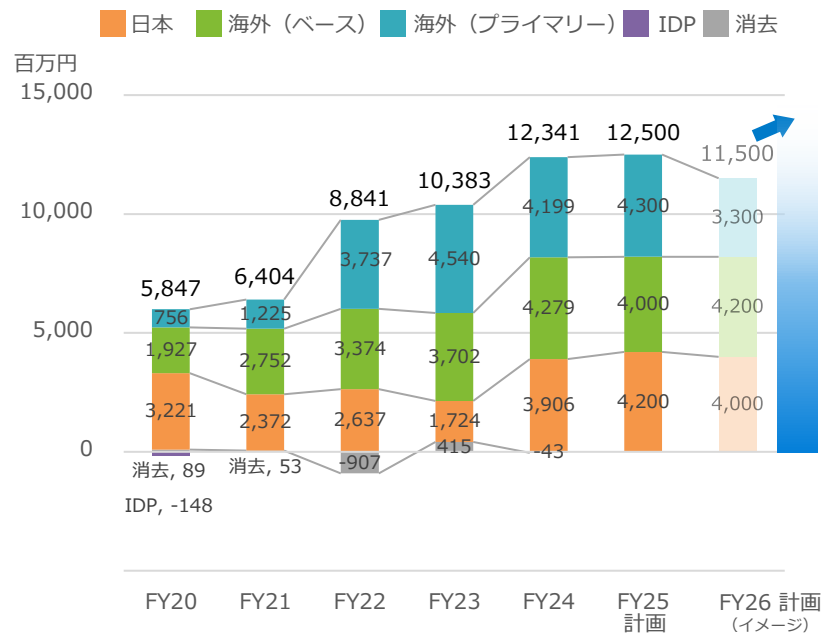


ROICがWACCを上回るも、PBRは1倍付近に留まる。評価ギャップは「安定的な成長への懸念」と認識

PBR推移



事業別営業利益



前中計

現中計

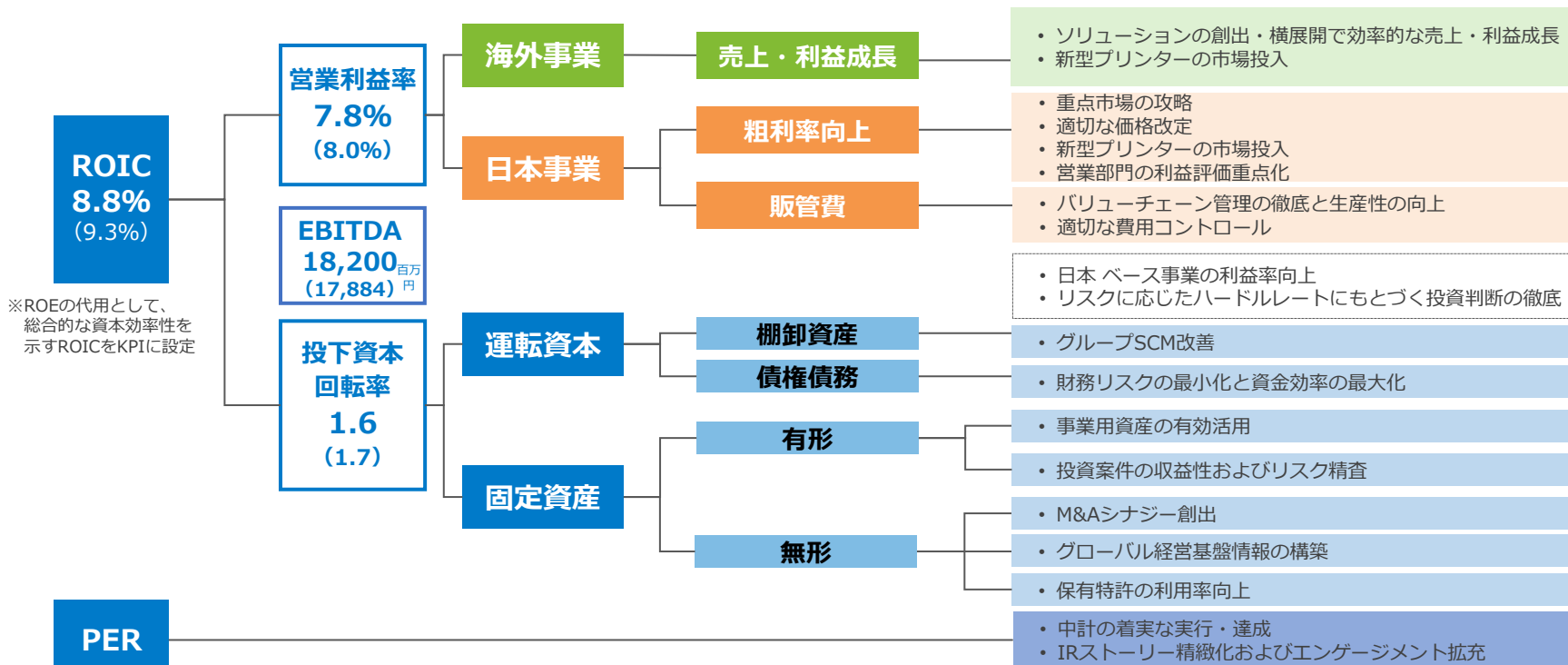
前中計

現中計

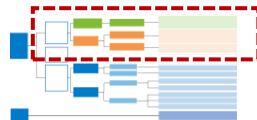
PBR = ROE × PER ROEの代用としてROICをツリー分解し、構成項目ごとに取り組み

数字はFY25計画。カッコ内数字はFY24実績

中計施策 (FY24-28)



安定的な利益成長をめざし、事業基盤の構築を推進



営業利益率 7.8% (8.0%)

海外事業

売上・利益成長

- ・ソリューションの創出・横展開で効率的な売上・利益成長
- ・新型プリンターの市場投入

日本事業

粗利率向上

- ・重点市場の攻略
- ・適切な価格改定
- ・新型プリンターの市場投入
- ・営業部門の利益評価重点化

販管費

- ・バリューチェーン管理の徹底と生産性の向上
- ・適切な費用コントロール

FY25

- グローバルキーアカウント深耕に向けリソース配置
- ソリューション販売強化とサプライ生産体制の増強

FY24

- ・グローバルキーアカウント深耕への体制再構築で新規ソリューション案件を創出
- ・業界ごとの提案再現性を高める仕組みを整備

FY25

- 業界・地域の代表顧客との取り組み強化、成功事例の横展開を図る
- 営業利益基軸の評価制度への段階的な移行で収益意識を浸透

FY24

- ・重点市場/重点施策への注力
- ・計画通りの価格改定で粗利確保
- ・売上から粗利評価に移行が完了

FY25

- バリューチェーン全体での業務プロセスを見直し、間接コストの重複・非効率を各事業本部で改善
- 販管費の管理精度向上を目的に管理会計プロジェクトを発足

FY24

- ・各事業本部で開発・製造～販促までを一体管理する体制へ移行
- ・バリューチェーン単位での採算性と課題を可視化
- ・商品ロードマップ見直し概ね完了。開発リソースの選択と集中に向けた準備を推進

FY25

- CEO直轄の重点領域における事業化フェーズへの移行
- 「グローバル事業統括」が全事業本部を横断的に見る体制へ複数事業本部をまたぐ意思決定を開始

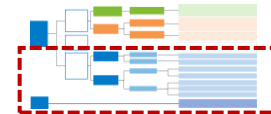
FY24

- ・CEO直轄プロジェクトを立ち上げ、全社の成長テーマとして取り組み始動

EBITDA 18,200 (17,884) 百万円

- ・日本ベース事業の利益向上
- ・リスクに応じたハードルレートに基づく投資判断の徹底

資本効率の改善に向け、各領域で投下資本回転率向上の取り組みを推進中



投下資本回転率 1.6 (1.7)

運転資本

棚卸資産

- ・グループSCM改善

債権債務

- ・財務リスクの最小化と資金効率の最大化

固定資産

有形

- ・事業用資産の有効活用
- ・投資案件の収益性およびリスク精査

無形

- ・M&Aシナジー創出
- ・グローバル経営基盤情報の構築
- ・保有特許の利益率向上

PER

- ・中計の着実な実行・達成
- ・IRストーリー精緻化およびエンゲージメント拡充

FY25

- PSI※に基づくプリンターの需給安定と在庫適正化の推進
- 日本ではサプライ商品の顧客向け在庫契約・補充運用を見直し

FY24

- ・プリンターでPSI体制を構築し、安定供給と在庫適正化の基盤を整備
- ・日本事業の在庫（サプライ商品）の長期滞留品や外部保管在庫を可視化

FY25

- ガバナンス管理体制を強化
- 海外子会社を中心に債権管理と資金運用の実態把握を継続

FY24

- ・一部地域でファクタリングを導入し、売掛金の早期回収と財務リスクを軽減
- ・海外全拠点で売掛債権の状況把握に着手

FY25

- 資産や投資の運用状況を全体最適の視点で再評価
- 遊休・低稼働資産の整理と撤退判断含む評価プロセスを構築

FY24

- ・統合により資産・投資管理の横断的な見直しが可能な体制へ移行
- ・モニタリングや評価の高度化に向け、共通指標の導入を見据えた準備を進行

FY25

- M&A後の統合進捗や投資効果を可視化、判断基準を明確化
- グループ横断で経営情報を統一・活用する基盤を整備

FY24

- ・M&A担当役員を任命
- ・モニタリングや統合プロセスの質を高める仕組み化に向け、体制の再整備を検討
- ・経営判断の精度の向上に資する各種プロジェクトの構想を具体化

FY25

- 中計の刷新と成長領域への投資を前倒し

FY24

- ・中計初年度として増収・増益を達成し、利益回復フェーズを上回る着地

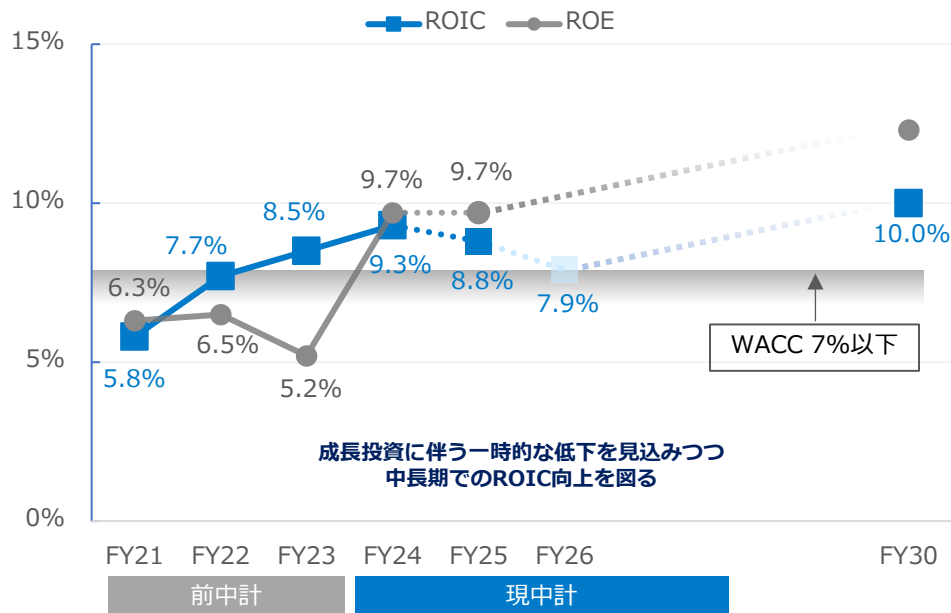
※PSI（Production, Sales, Inventory）：生産・販売・在庫の計画管理

営業利益は当初計画を前倒して進捗したが、営業キャッシュ・フローは横ばい。棚卸資産の適正化を図る

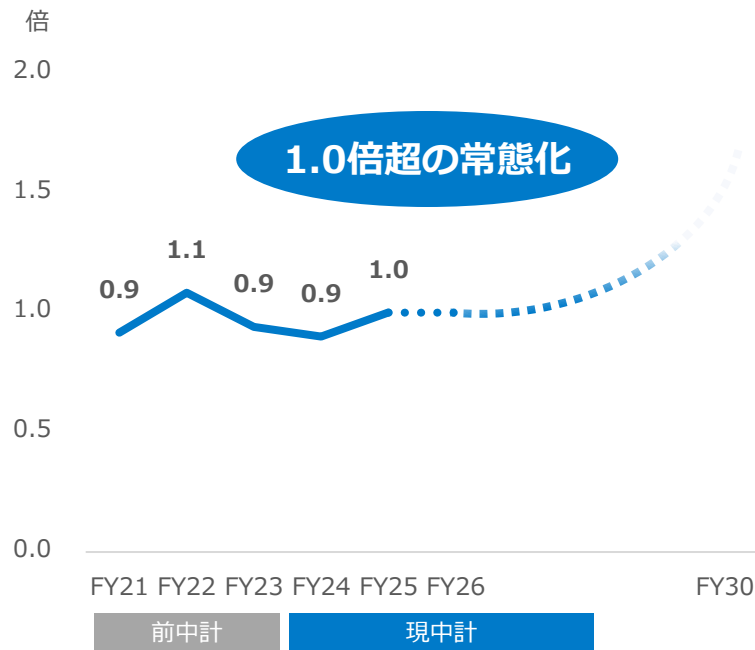


ROICスプレッドのプラス拡大を通じ、PBR1.0倍超の常態化をめざす
WACCを意識した資本配分と各施策を継続し、企業価値の向上に取り組む

資本効率指標 (ROIC・ROE・WACC) の推移と見通し



PBR



Appendix

補足資料	P.33～P.41
用語集	P.42～P.45

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%）

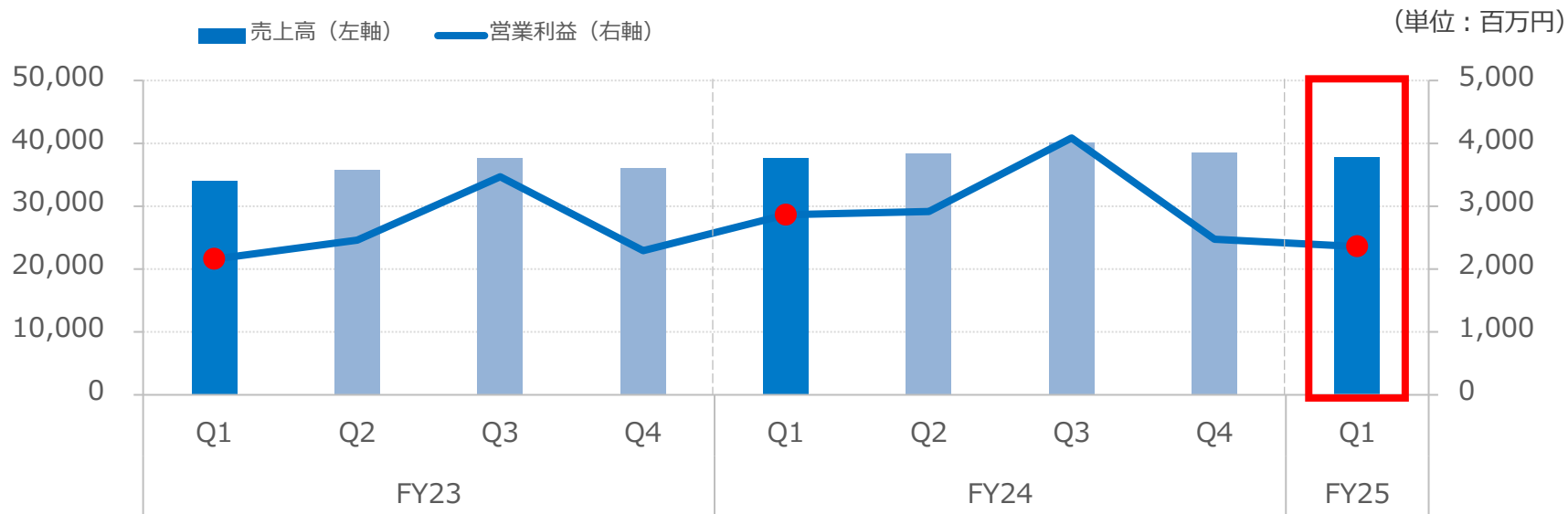
プライマリー
専業

サプライ
100%

シール
(プライマリーラベル)



売上高・営業利益 推移



売上高	33,989	35,797	37,628	36,031	37,674	38,415	40,121	38,596	37,829
前年比	+0.9%	-2.7%	-0.6%	+4.5%	+10.8%	+7.3%	+6.6%	+7.1%	+0.4%
営業利益	2,160	2,460	3,467	2,295	2,864	2,914	4,086	2,475	2,359
前年比	2.6倍	-16.6%	+4.9%	+30.4%	+32.6%	+18.4%	+17.9%	+7.8%	-17.6%

地域別売上高及び営業利益構成

(単位：百万円)

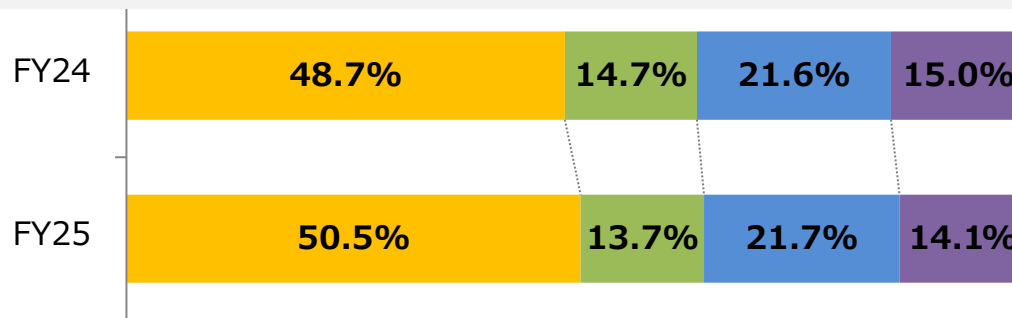
■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア・オセアニア

売上高

37,674



37,829



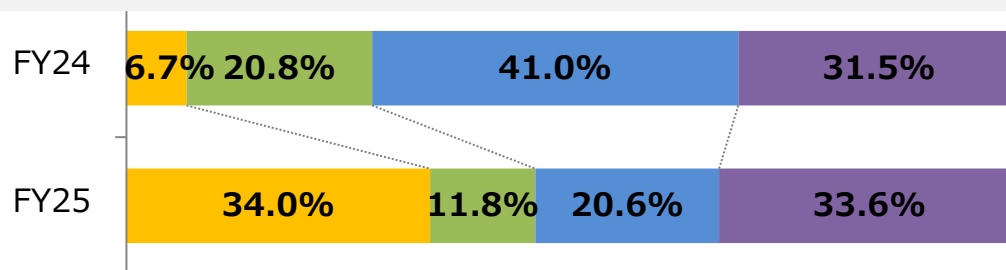
営業利益

※ 構成比は消去を除く

2,772



2,494



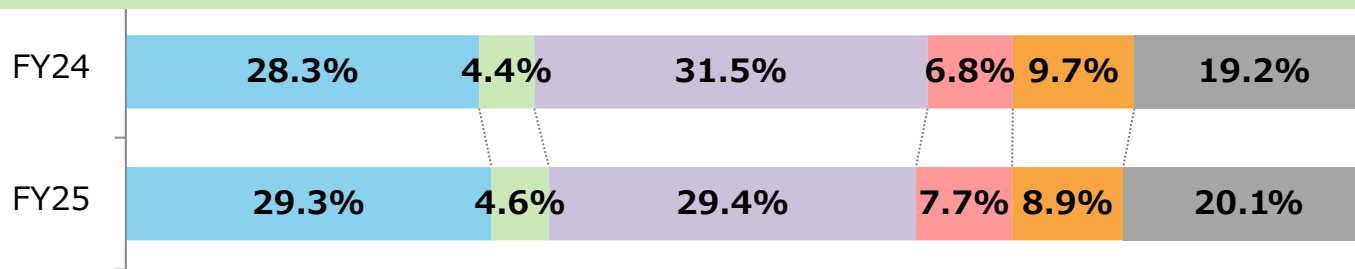
営業利益率 FY24 日本：1.0%、海外：13.4%
 FY25 日本：4.5%、海外：8.7%

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
 ■ その他

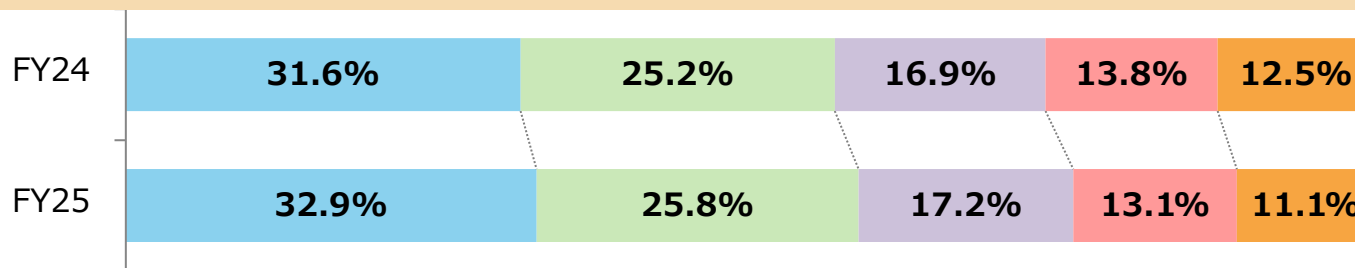
海外

※ 主な販社。工場・プライマリー専門会社は除く



日本

※ 保守等は除く



※ FY25Q1より公共とマニュ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

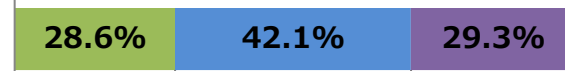
売上高

19,321

FY24



FY24

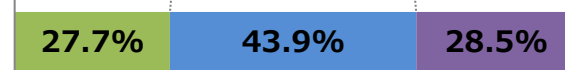


18,737

FY25



FY25



営業利益

※ 構成比は消去を除く

2,586

FY24



FY24



1,629

FY25



FY25



営業利益率：

FY24 ベース：9.6%、プライマリー：21.8%

FY25 ベース：8.9%、プライマリー：9.2%

FY24 米州：10.4%、欧州：13.9%、

アジア・オセアニア：15.4%

FY25 米州：5.8%、欧州：6.4%、

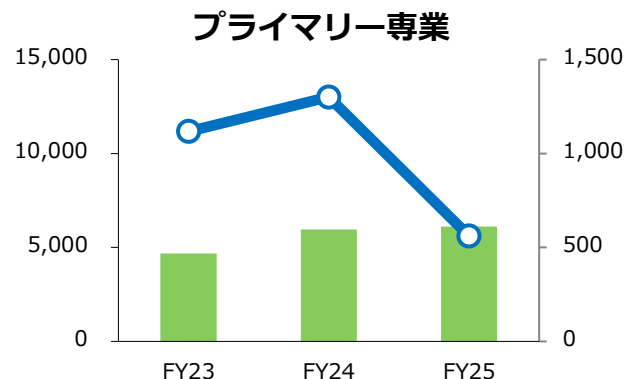
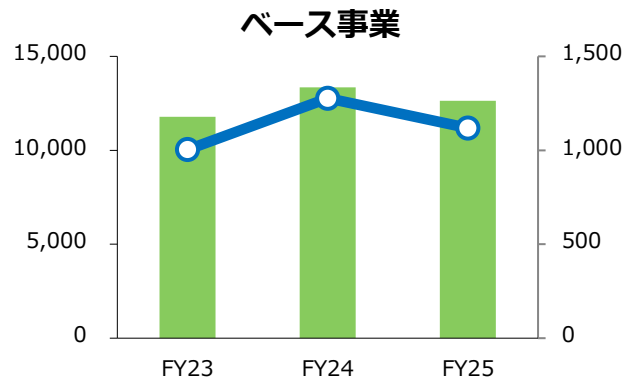
アジア・オセアニア：16.1%



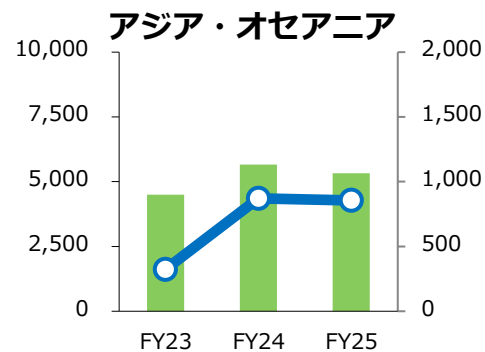
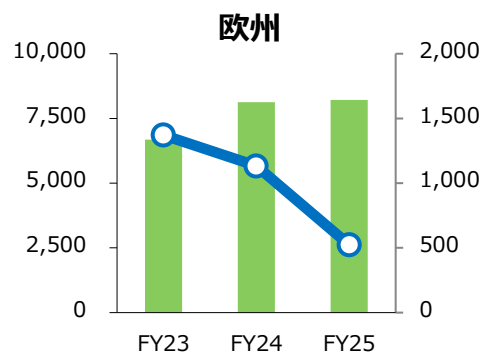
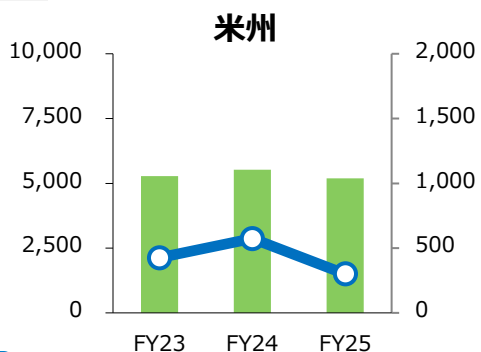
事業別及び地域別売上高及び営業利益推移

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



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）

		FY24	FY25	前年比		
				現地通貨ベース		
連結	売上高	32,770	32,740	-0.1%	+3.1%	
	営業利益	1,789	1,922	+7.4%	+18.6%	
海外	ベース事業	売上高	13,355	12,628	-5.4%	+0.4%
		営業利益	1,277	1,118	-12.5%	-7.3%
	プライマリー專業	売上高	1,061	1,020	-3.9%	+20.1%
		営業利益	226	124	-45.3%	-24.2%
	消去	営業利益	7	-50	-	-
	計	売上高	14,417	13,648	-5.3%	+1.9%
営業利益		1,511	1,192	-21.1%	-13.6%	
日本	売上高	18,353	19,091	+4.0%	+4.0%	
	営業利益	186	864	4.6倍	5.1倍	
消去	営業利益	92	-134	-	-	

業績（ロシア子会社を除外）

（単位：百万円）

	FY24	FY25	増減	前年比
売上高	32,770	32,740	-30	-0.1%
営業利益	1,789	1,922	+132	+7.4%
営業利益率	5.5%	5.9%	+0.4pt	-
経常利益	1,391	1,659	+267	+19.2%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	597	1,060	+462	+77.4%
実効税率	55.9%	32.9%	-23.0pt	-
EBITDA [※]	2,952	3,072	+119	+4.1%

FY25 Q1 為替レート（期中平均）：144.59円/USD, 163.80円/EUR（FY24 Q1 同為替レート：155.85円/USD, 167.84円/EUR）

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

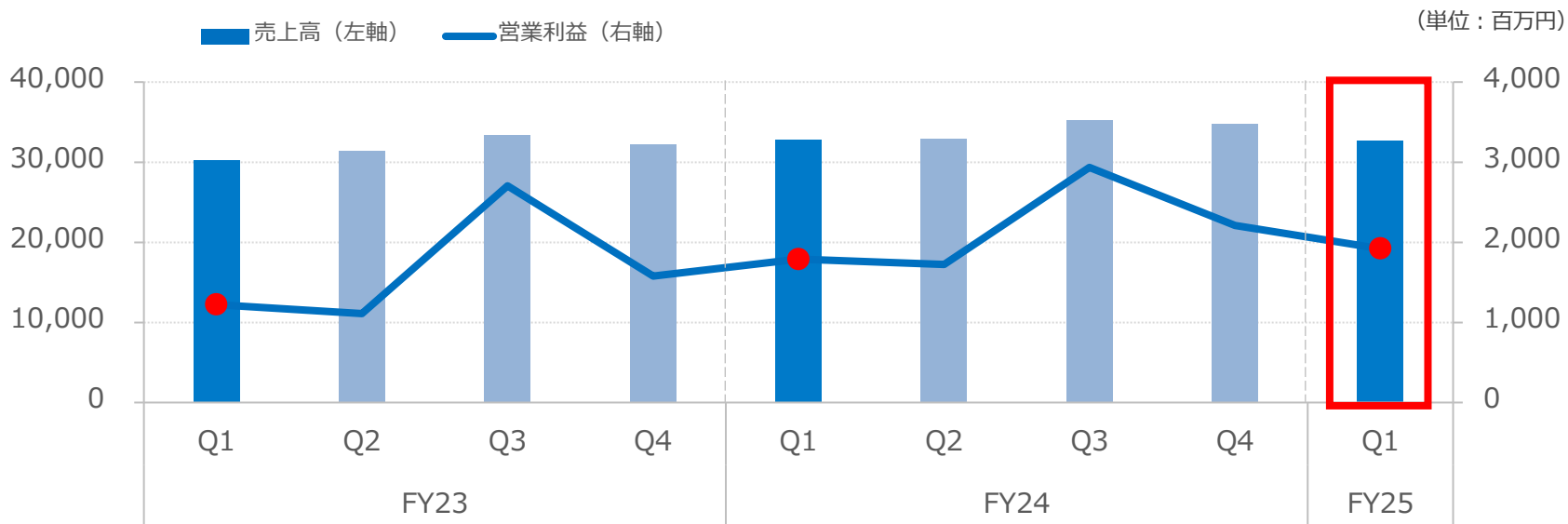
・減価償却 FY25 Q1：1,146百万円

・のれん償却 FY25 Q1：3百万円

FY24 Q1：1,123百万円

FY24 Q1：38百万円

売上高・営業利益 推移（ロシア子会社を除外）



売上高	30,301	31,455	33,433	32,257	32,770	32,918	35,238	34,786	32,740
前年比	+1.6%	-1.7%	+2.6%	+4.9%	+8.1%	+4.7%	+5.4%	+7.8%	-0.1%
営業利益	1,222	1,110	2,704	1,577	1,789	1,724	2,935	2,209	1,922
前年比	2.0倍	-45.1%	+40.9%	2.1倍	+46.5%	+55.2%	+8.5%	+40.0%	+7.4%



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	<u>DCS & 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 <u>ベース事業</u> と <u>プライマリー</u> 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 <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、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 <u>タギング</u> 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 <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)、 <u>Hirich</u> (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 <u>タギング</u> 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。

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。
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。リピーター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 バンダーマーキング	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ように要請する取り組み。

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注意事項】

- ・ 本資料に記載の内容は全て2025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。