

2026年 2月 12日

# 株式会社サトー

2026年3月期 第3四半期 決算説明資料

**証券コード：6287**

FY25 Q3実績

グローバル経営基盤の強化

FY25 Q3実績

グローバル経営基盤の強化

## 決算のポイント

## ■ Q3（10～12月）実績

- 連結は前年同期比で増収（+8%）・減益（-13%）
- 海外事業全体は増収（+8%）・減益（-26%）、日本事業は増収（+9%）・利益横ばい（+0%）
  - ✓ 海外ベース事業：増収（+4%）・利益横ばい（-5%）
  - ✓ 海外プライマリー専業：増収（+17%）・減益（-45%）
- 計画比の売上・営業利益は、海外事業・日本事業ともに上振れ
  - ✓ 海外の営業利益は、プライマリー専業が下振れたものの、ベース事業のアジア・オセアニアがけん引して上振れ
  - ✓ 日本の営業利益は、メカトロ販売の回復が奏功して計画を上振れ

## ■ 通期見通し

- 連結：海外事業・日本事業ともに通期の営業利益予想を据え置き

事業セグメント別売上高及び営業利益<sup>※2</sup>

(単位：百万円)

		FY24	FY25	前年比	現地通貨ベース
連結	売上高	40,121	43,507	+8.4%	+4.7%
	営業利益	4,086	3,571	-12.6%	-13.5%
海外	ベース事業	売上高 13,329	13,915	+4.4%	+1.2%
	プライマリー専業	営業利益 1,200	1,147	-4.5%	-7.5%
海外	消去	売上高 5,775	6,733	+16.6%	-1.8%
	計	営業利益 1,198	658	-45.1%	-48.2%
日本	売上高	19,104	20,648	+8.1%	+0.3%
	営業利益	2,405	1,782	-25.9%	-29.0%
日本	売上高	21,016	22,858	+8.8%	+8.8%
	営業利益	1,824	1,830	+0.4%	+2.3%
消去	営業利益	-143	-41	-	-

※1 Q3累計（4~12月）実績はP. 30に掲載

※2 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 43に掲載

## 業績

(単位：百万円)

	FY24	FY25	増減	前年比
売上高	40,121	43,507	+3,386	+8.4%
営業利益	4,086	3,571	-514	-12.6%
営業利益率	10.2%	8.2%	-2.0pt	-
経常利益	4,039	3,417	-622	-15.4%
親会社株主に帰属する四半期純利益	2,564	2,052	-512	-20.0%
実効税率	31.5%	37.1%	+5.6pt	-
EBITDA <sup>※</sup>	5,534	5,060	-474	-8.6%

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 Q3累計 為替レート（期中平均）：148.71円/USD, 171.83円/EUR (FY24 Q3累計 同為替レート：152.64円/USD, 164.89円/EUR)

※ EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費

・減価償却 FY25 Q3： 1,485百万円

・のれん償却 FY25 Q3： 3百万円

FY24 Q3： 1,411百万円

FY24 Q3： 36百万円



※1 Q3累計（4～12月）実績はP. 31に掲載

※2 ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 44に掲載

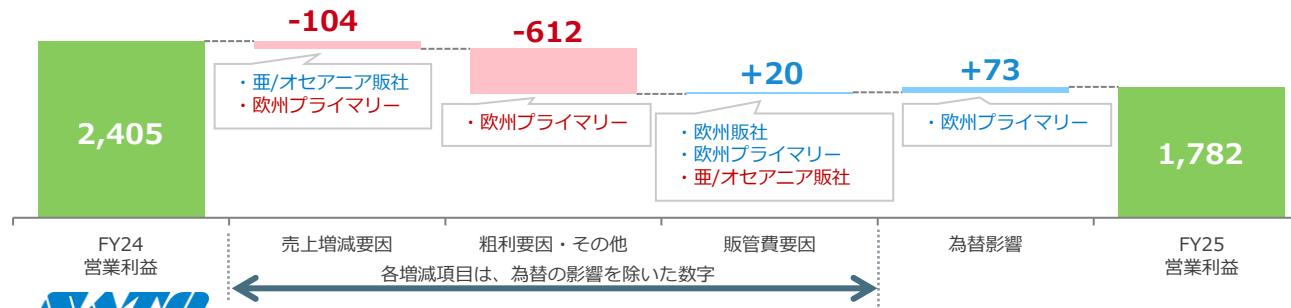
## 総括

	FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
ベース事業 売上高	13,329	13,915	+586	+4.4%	+1.2%
プライマリー専業 売上高	5,775	6,733	+958	+16.6%	-1.8%
<b>売上高 計</b>	<b>19,104</b>	<b>20,648</b>	<b>+1,544</b>	<b>+8.1%</b>	<b>+0.3%</b>
粗利額	7,921	7,615	-305	-3.9%	-
粗利率	41.5%	36.9%	-4.6pt	-	-
ベース事業 営業利益	1,200	1,147	-53	-4.5%	-7.5%
プライマリー専業 営業利益	1,198	658	-540	-45.1%	-48.2%
消去 営業利益	6	-23	-29	-	-
<b>営業利益 計</b>	<b>2,405</b>	<b>1,782</b>	<b>-623</b>	<b>-25.9%</b>	<b>-29.0%</b>
営業利益率	12.6%	8.6%	-4.0pt	-	-

※ 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

- +要因
- 要因

## 営業利益 前年との比較



※ Q3累計 (4~12月) 実績はP. 36に掲載

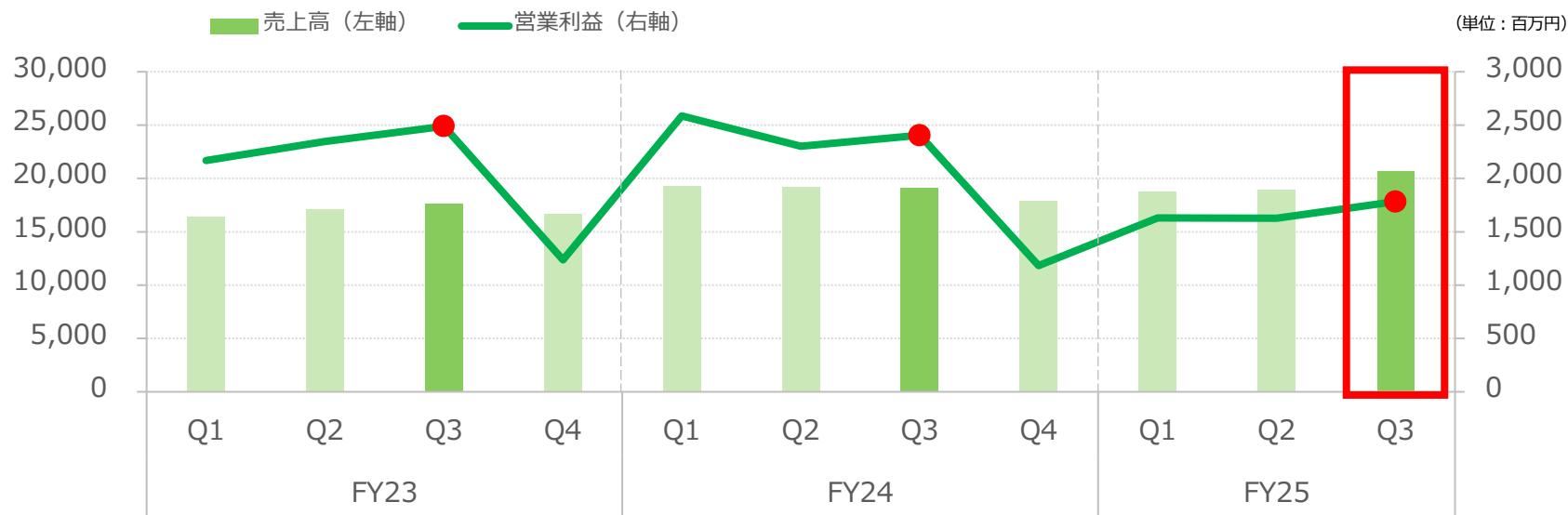
## 売上

- ベース事業は欧州とアジア・オセアニアがけん引して増収
- プライマリー専業は欧州での既存プライマリーラベルの競争環境正常化の影響を受けたことにより、現地通貨ベースで減収

## 営業利益

- ベース事業は、欧米が増益に寄与したものの、アジア・オセアニア販社のコスト増と台湾Argoxの減収影響により減益
- プライマリー専業は、欧州でのコスト増により減益

## 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	18,944	20,648
前年比	+0.4%	-7.5%	-5.3%	+10.4%	+17.4%	+12.4%	+8.2%	+7.2%	-3.0%	-1.4%	+8.1%
営業利益	2,169	2,346	2,490	1,238	2,586	2,303	2,405	1,183	1,629	1,626	1,782
前年比	2.4倍	+11.2%	-5.6%	-14.3%	+19.2%	-1.8%	-3.4%	-4.4%	-37.0%	-29.4%	-25.9%

## 米州 ベース事業

	FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	4,503	4,450	-53	-1.2%	-1.7%
営業利益	-24	27	+51	-	-

※ 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

- 米国はロジスティクス市場向け自動貼り大口商談が継続も、前年同期のサプライ特需の反動減により減収
- 南米は為替悪影響とインフレ影響による需要減で減収



## 営業利益

- 米国は減収影響があったものの、調達・販売条件の影響が一時的に寄与したことと、販管費コントロールにより増益
- 南米は減収影響および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

売上高	4,353	4,412	4,293	4,274	4,568	4,294	4,503	4,768	4,264	4,315	4,450
前年比	+3.3%	-6.0%	-7.2%	+14.6%	+4.9%	-2.7%	+4.9%	+11.5%	-6.7%	+0.5%	-1.2%
営業利益	197	80	352	-92	318	54	-24	28	164	133	27
前年比	+17.0%	-75.5%	-13.1%	-	+61.3%	-32.9%	-	-	-48.4%	2.5倍	-



※ Q3累計（4~12月）実績はP. 37に掲載

## 欧州 ベース事業

	FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
	売上高	3,106	3,582	+475	+15.3%
営業利益	73	133	+59	+81.0%	+67.8%

## 売上

- ・イギリスはフード市場のメカトロ大口商談と為替好影響により増収
- ・ドイツはリテール市場での環境対応サプライの販売増が寄与
- ・ヘルスケア市場は引き続き好調に推移



## 営業利益

- ・人件費などのコスト増があったものの、上述の増収影響と市場ミックス改善などにより増益

売上高	2,991	2,714	3,008	2,999	3,221	3,028	3,106	3,121	3,129	3,191	3,582
前年比	-6.4%	-16.9%	-4.5%	+7.5%	+7.7%	+11.6%	+3.3%	+4.1%	-2.9%	+5.4%	+15.3%
営業利益	487	108	219	78	105	144	73	85	109	95	133
前年比	2.9倍	-47.1%	+11.2%	-60.9%	-78.3%	+33.8%	-66.2%	+9.0%	+4.3%	-34.2%	+81.0%

## アジア・オセアニア ベース事業

	FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	5,718	5,882	+163	+2.9%	+0.9%
営業利益	1,151	986	-164	-14.3%	-16.9%

## 売上

- ・フィリピンのリテール市場と台湾のヘルスケア市場向け大口商談がけん引して増加
- ・Argoxが間接販売の在庫過多による需要減の影響が継続して減収



## 営業利益

- ・東アジアでの一過性のコスト増と一部地域の通貨動向による減収影響により減益
- ・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、台湾Argoxの減収影響により減益

売上高	4,431	4,679	5,120	4,790	5,564	5,483	5,718	5,251	5,234	5,516	5,882
前年比	+4.8%	-3.9%	+8.2%	+17.3%	+25.6%	+17.2%	+11.7%	+9.6%	-5.9%	+0.6%	+2.9%
営業利益	318	490	769	537	853	854	1,151	671	843	904	986
前年比	-10.0%	-19.3%	+4.9%	2.0倍	2.7倍	+74.2%	+49.7%	+25.0%	-1.1%	+5.9%	-14.3%

## 海外 プライマリー専業

		FY24	FY25	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	794	908	+114	+14.5%	+28.9%
	営業利益	82	155	+72	+88.8%	2.6倍
欧州 Oki社/X-pack社（ロシア）	売上高	4,882	5,714	+831	+17.0%	-7.1%
	営業利益	1,110	495	-614	-55.4%	-64.1%
アジア・オセアニア Hirich社（ベトナム）	売上高	98	110	+11	+11.8%	+14.0%
	営業利益	6	7	+1	+29.8%	+31.0%
合計		5,775	6,733	+958	+16.6%	-1.8%
		1,198	658	-540	-45.1%	-48.2%

※ 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



売上高	4,676	5,297	5,226	4,661	5,966	6,416	5,775	4,796	6,109	5,922	6,733
前年比	-1.7%	-6.2%	-14.6%	+2.5%	+27.6%	+21.1%	+10.5%	+2.9%	+2.4%	-7.7%	+16.6%
営業利益	1,118	1,509	1,136	775	1,301	1,290	1,198	409	561	468	658
前年比	4.3倍	+55.2%	-18.9%	-29.5%	+16.4%	-14.5%	+5.4%	-47.2%	-56.9%	-63.7%	-45.1%



※ Q3累計（4~12月）実績はP. 38に掲載

## 売上

- ・欧州は生産設備増強の効果はあつたものの、競争環境正常化の影響を受け、現地通貨ベースで減収
- ・米州は為替悪影響やインフレ影響は受けたものの、顧客深耕などが奏功して増収

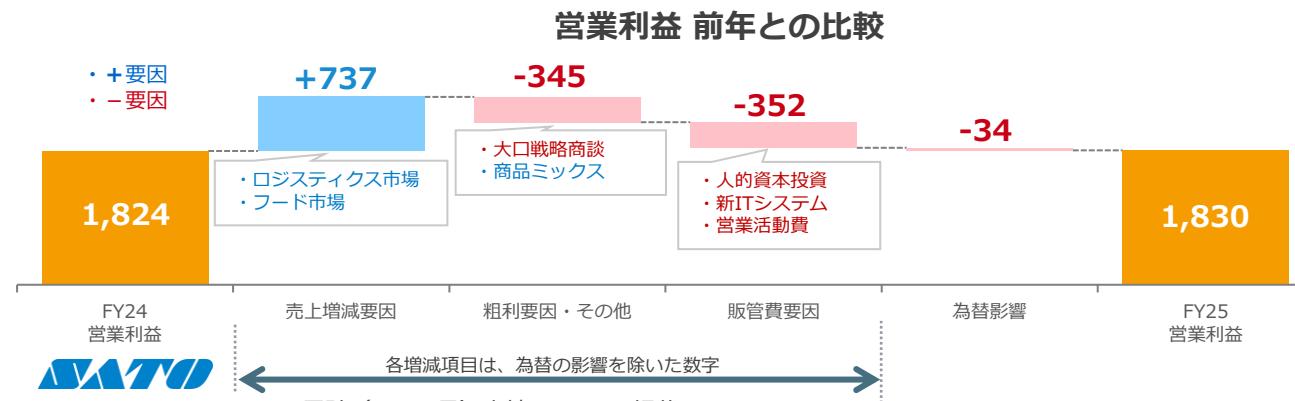
## 営業利益

- ・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
- ・米州はインフレ環境下における人件費などコスト増の影響を受けたものの、上述の増収効果により増益

## 総括

	FY24	FY25	増減	前年比
メカトロ売上高	7,987	9,868	+1,881	+23.6%
サプライ売上高	13,029	12,989	-39	-0.3%
<b>外部売上高 計</b>	<b>21,016</b>	<b>22,858</b>	<b>+1,842</b>	<b>+8.8%</b>
粗利額	9,683	10,042	+358	+3.7%
粗利率	46.1%	43.9%	-2.1pt	-
<b>営業利益</b>	<b>1,824</b>	<b>1,830</b>	<b>+6</b>	<b>+0.4%</b>
営業利益率	8.7%	8.0%	-0.7pt	-

メカトロ：プリンターやラベル自動貼付機器、スキヤー、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



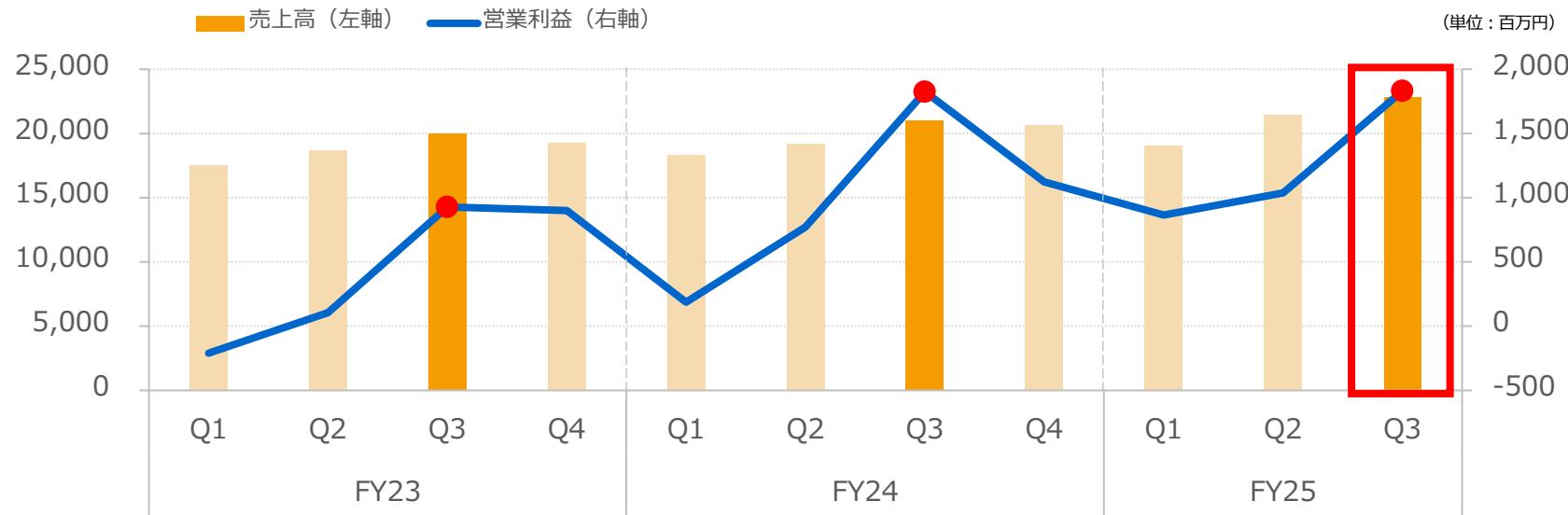
## 売上

- メカトロ：ロジスティクス市場の大口戦略商談や改正物流効率化法関連の需要捕捉がけん引して増収。フード市場などを中心としたパッケージソフトの販売増も寄与
- サプライ：市場・業界による濃淡はあるものの、全般に堅調な需要を捕捉して売上横ばい

## 営業利益

- 上述の大口戦略商談による影響を、増収効果と商品ミックス改善でカバーして利益横ばい

## 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	21,473	22,858
前年比	+1.4%	+2.2%	+3.8%	-0.2%	+4.7%	+2.7%	+5.2%	+7.0%	+4.0%	+11.9%	+8.8%
営業利益	-210	106	927	901	186	773	1,824	1,123	864	1,036	1,830
前年比	-	-88.7%	-16.4%	+51.5%	-	7.3倍	+96.8%	+24.6%	4.6倍	+34.0%	+0.4%

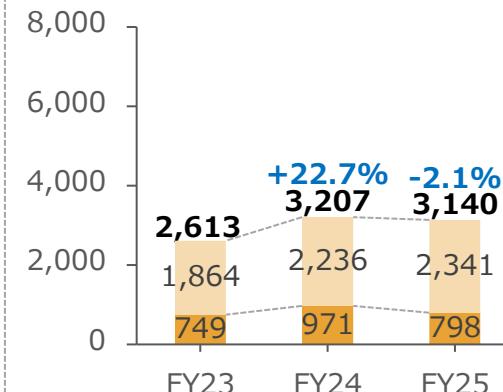
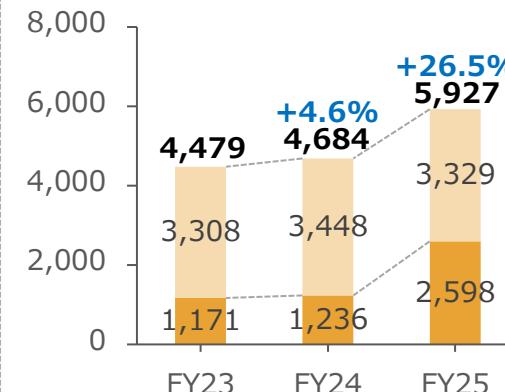
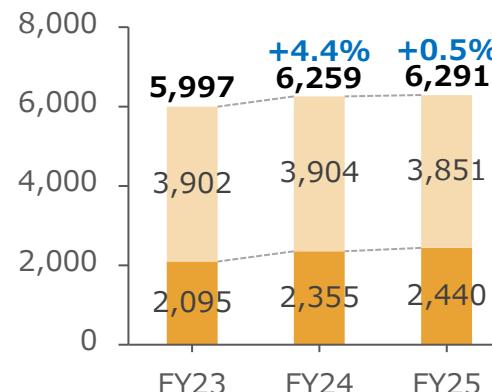
市場別売上高推移 (1/2)<sup>※2</sup>

■：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<sup>※3</sup>ロジスティクス<sup>※4</sup>

## リテール



## 売上高

## 事業環境

## 当社状況

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

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堅調。人手不足や改正物流関連への対応ニーズが継続

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

サプライ販売は化学業界などで一般感がみられたものの、自動車や関連する鉄鋼業界が堅調に推移して、市場全体では横ばい。メカトロは製造物流関連の商談がけん引したことにより自動車業界や電子部品業界が堅調に推移して増加

サプライは一部業界での一時的な需要減少により市場全体として減少。メカトロは大口戦略商談と自動化の大口商談がけん引して大幅に増加。改正物流効率化法関連への対応が継続したことにも寄与

サプライはインバウンド需要が継続により商品小売業がけん引して増加。メカトロは前年同期の商品小売業における大口案件の反動減により減少

※1 Q3累計（4~12月）実績はP. 42に掲載

※2 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

※3 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

※4 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

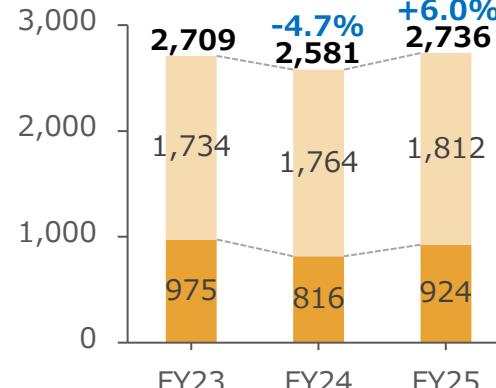
Copyright © SATO Corporation. All rights reserved.

市場別売上高推移 (2/2)<sup>※2</sup>

■：メカトロ ■：サプライ (％は前年同期比)

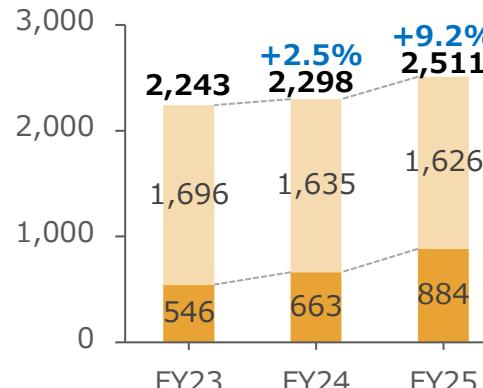
(単位：百万円)

## ヘルスケア



売上高

## フード



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。全般に需要は底堅い

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

当社状況

サプライ、メカトロとともに医療機器業界向けの  
RFID活用ニーズへの対応により増加。加えて、  
病院業界でのシステム更新に伴うメカトロ大口  
商談も寄与

サプライは食品製造業などで特定商品の販売減となつたものの、外食業界などが堅調に推移して全体では横ばい。メカトロはトレーサビリティー関連の大口商談がけん引して増加

## 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、ヘルスケアとマニュファクチャリング市場がけん引して増加

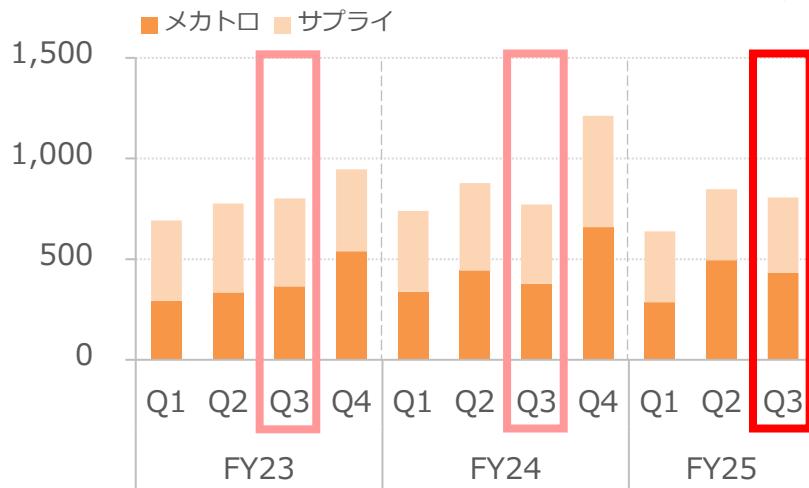
自動化は、フードとロジスティクス市場が好調だったものの、マニュファクチャリング市場の大口反動減により前年同期比で減少

(単位：百万円)

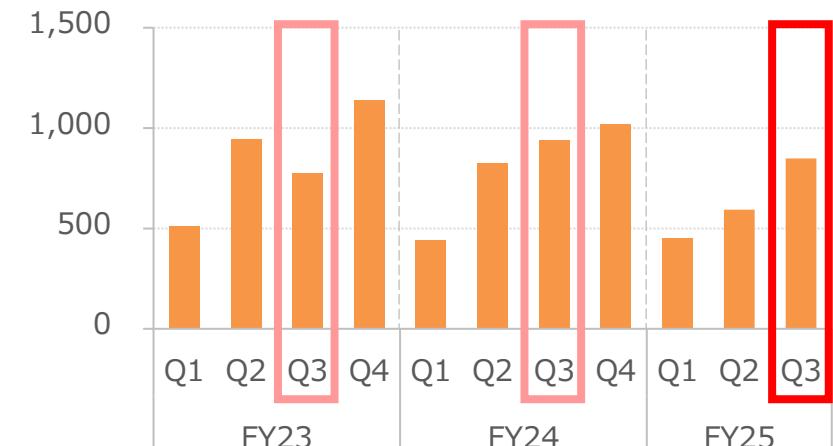
## RFID



FY25 Q3 前年比：4.5%増

自動化<sup>\*</sup>

FY25 Q3 前年比：9.7%減



\* 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、マニュファクチャリング市場の大口案件が継続も、前年同期の大口反動減で減少

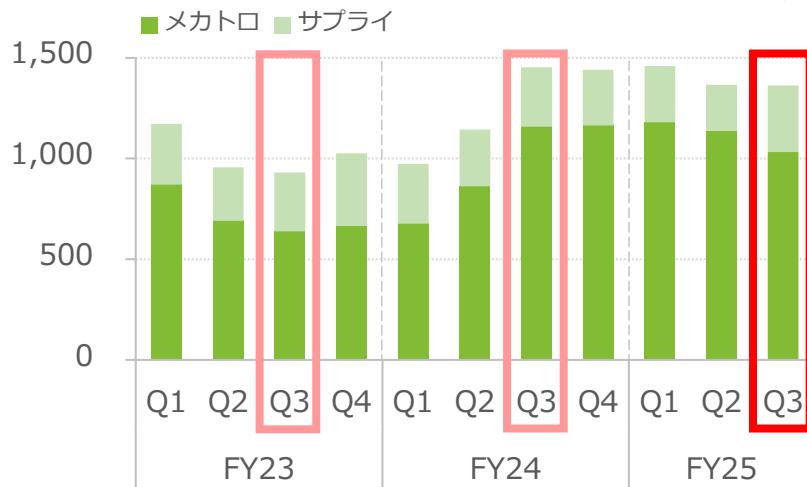
自動化は、アジアでの販売拡大がけん引したことと、欧州での堅調な需要を着実に捕捉により増加

(単位：百万円)

## RFID



FY25 Q3 前年比：6.3%減

自動化<sup>\*</sup>

FY25 Q3 前年比：9.5%増



\* 自動化はハードウェアのみ

## FY25 業績計画

(単位：百万円)

	Q3累計		Q4		通期		
	実績	前年比	計画	前年比	期初計画	計画	前年比
売上高	121,755	+4.8%	39,244	+1.7%	161,000	161,000	+4.0%
営業利益	8,673	-12.1%	2,326	-6.0%	12,500	11,000	-10.9%
経常利益	7,877	-11.7%	2,222	+0.1%	12,100	10,100	-9.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,105	-8.7%	1,694	+8.8%	7,700	6,800	-4.9%

&lt;参考&gt;

EBITDA <sup>※</sup>	17,884	←2024年度通期	18,200	16,900	-5.5%
---------------------	--------	-----------	--------	--------	-------

FY25 想定レート : 150円/USD, 175円/EUR (期初 : 140円/USD, 160円/EUR)

※ EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

FY25 Q3累計為替レート (期中平均) : 148.71円/USD, 171.83円/EUR

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

## FY25 業績計画＜内訳＞

通期見通し（2025年11月12日公表）を据え置き  
海外事業・日本事業ともに売上高と営業利益の計画に変更なし

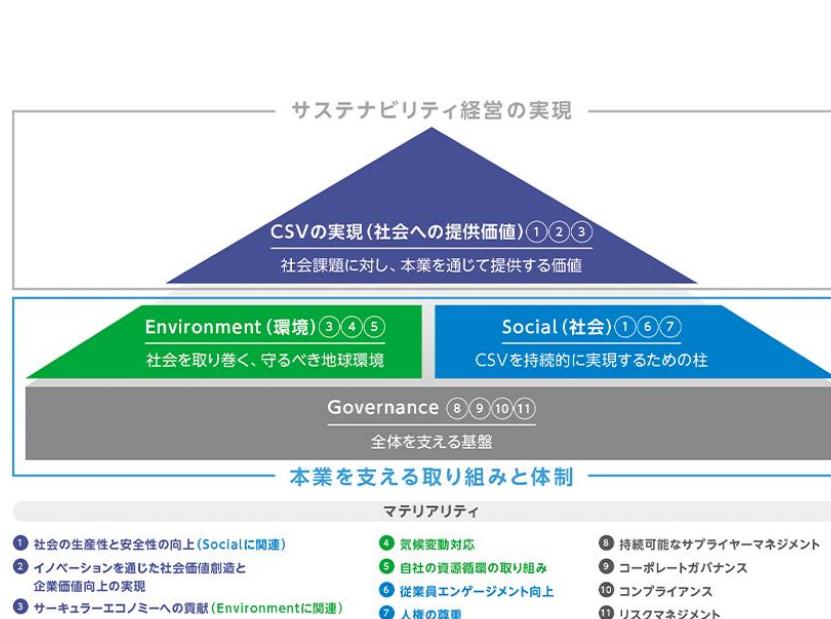
(単位：百万円)

		Q3累計		Q4		通期		
		実績	前年比	計画	前年比	期初計画	計画	前年比
海外 (ベース)	売上高	39,566	+0.2%	14,433	+9.8%	54,000	54,000	+2.6%
	営業利益	3,398	-3.8%	1,101	+40.2%	4,000	4,500	+4.2%
海外 (プライマリー)	売上高	18,765	+3.3%	5,234	+9.1%	24,000	24,000	+4.6%
	営業利益	1,688	-55.5%	661	+61.7%	4,300	2,350	-44.0%
海外 消去	営業利益	-49	-	0	-	0	-50	-
海外	売上高	58,331	+1.2%	19,668	+9.6%	78,000	78,000	+3.2%
	営業利益	5,038	-30.9%	1,761	+48.9%	8,300	6,800	-19.8%
日本	売上高	63,423	+8.3%	19,576	-5.2%	83,000	83,000	+4.8%
	営業利益	3,732	+34.1%	567	-49.5%	4,200	4,300	+10.1%
消去	営業利益	-97	-	-2	-	0	-100	-
連結	売上高	121,755	+4.8%	39,244	+1.7%	161,000	161,000	+4.0%
	営業利益	8,673	-12.1%	2,326	-6.0%	12,500	11,000	-10.9%

FY25 Q3実績

グローバル経営基盤の強化

## 成長投資の再開期（FY26～28）を踏まえ、盤石なグローバル経営基盤を構築



### 企業価値の向上を担うテーマ

- ・ グローバルブランディング
- ・ 人的資本経営の実行

### 企業価値の向上を支える経営基盤のテーマ

- ・ 経営管理手法の強化
- ・ ガバナンス体制の高度化
- ・ サイバーセキュリティの強化

## 成長投資を含む事業・投資管理を支えるグローバル経営基盤の強化が必要

### 事業運営を取り巻く環境

- ・ 26の国・地域に拠点を展開する中で、地政学リスク、各種規制対応の複雑化
- ・ 管理・分析軸の増加による、効果検証や事業把握の難易度の上昇
- ・ 事業・財務・リスクをグローバルに横断して捉える必要性の高まり

### 重点的に強化していく経営基盤

1. 経営判断の質とスピードを高める経営管理手法
2. 統制とけん制の実効性を高めるガバナンス体制
3. 安定した事業活動と信頼性を支えるサイバーセキュリティ体制

# 1. 経営手法の強化

将来の着地点を起点に、投資から成果までをデータで一體管理し、迅速で的確な経営判断を実現

課題	実績偏重で見通しに基づく管理が不足	投資判断の迅速性が低く、モニタリング不足	投資案件ごとの評価に留まり全社視点での優先順位付けの難しさ
取り組み	<p><u>将来を見据えた経営判断の高度化</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>将来着地点のシナリオ予測</li><li>KPI・中長期指標の整備</li><li>AI等の活用による分析・予測の高度化</li></ul>	<p><u>投資判断後のモニタリングと軌道修正の迅速化</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>案件の進捗・成果を定期的に横断把握</li><li>想定との差異に基づく修正判断の迅速化</li><li>投資判断への反映</li></ul>	<p><u>全社最適での資源配分を支える意思決定支援</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>投資案件の全社視点での比較・選別</li><li>短期収益と成長投資を両立する資源配分</li><li>デジションサポート体制の構築</li></ul>
期待効果	<ul style="list-style-type: none"><li>投資・事業運営に関する意思決定のスピードと質を向上させ、資本効率の改善につなげる</li><li>全社視点により資源配分を最適化する</li><li>リスクを早期に見極め投資の効果を最大化する</li></ul>		

## 2. ガバナンス体制の高度化

### 財務・管理面のガバナンスの枠組みを構築・整備し、成長投資を支える推進体制へ転換

課題	海外事業管理における 財務・管理機能の関与が限定的	グループ資金の一体的な 運用・配分が限定的	法令・税務・会計・調達等に関する 判断が、地域・案件単位で個別対応
取り組み	<p><b>財務・管理での 統制とけん制の役割明確化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ グループCFO・地域CFOの設置</li></ul> <p>グループCFO</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ 地域CFO（米州）</li><li>▶ 地域CFO（欧州）</li><li>▶ 地域CFO（APAC）</li></ul>	<p><b>グループ資金を全体最適で 運用・配分する仕組み</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ キャッシュの状況をモニタリング</li><li>・ 資金運営を一元化</li><li>・ 為替リスクの管理</li></ul>	<p><b>共通ルールに基づく 判断の一貫性と実効性の確保</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・ 判断基準・ルールの標準化</li><li>・ 意思決定プロセスの構築</li><li>・ 競争力・責任を両立する調達購買</li></ul>
期待効果	<ul style="list-style-type: none"><li>・ グローバル事業の拡大に耐えうる持続的なガバナンス基盤を構築する</li><li>・ 成長投資・株主還元を含む経営判断を機動的に行える体制を整備する</li><li>・ グループ全体での意思決定のスピードと質を向上する</li></ul>		

### 3. サイバーセキュリティの強化

#### グローバルな事業展開を支えるため、サイバーセキュリティ対策を継続的に強化

##### 課題

サイバーリスクが事業基盤全体に影響を与える可能性が高まっている状況  
方針・規程は整備されつつある一方、拠点・領域による運用・実行力の差

##### 取り組み

###### FY25（基盤整備）

###### FY26～（展開・高度化）

###### 全社横断での実行体制の確立

- IT基盤・製品・工場を横断した体制構築



###### グループ共通の対応プロセス整備

- 方針・規程の整備
- インシデント対応、予防対策の実行
- 教育・訓練による人財強化

###### 対象範囲の拡大と高度化

- IT基盤・製品・工場の対象範囲拡大
- 脅威環境や技術進化を踏まえた対策の高度化
- AIガバナンス、AIセキュリティ対応の強化

##### 期待効果

- サイバーインシデントによる事業停止や信用低下の防止
- グローバルで安定的に事業を継続できる基盤を維持・強化し、持続的な成長を下支え

2030年ビジョンの実現を見据え、グローバル経営基盤を強化し企業価値の向上をめざす

## 2030年ビジョン

“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

### Perfect and Unique Tagging構想の事業化

- ・ 重点市場・隣接業界のPUTニーズ捕捉
- ・ リカーリングビジネス強化

### コアビジネスの収益盤石化

#### 日本

- ・ 安定収益を創出する事業構造の構築
- ・ 低収益・成長分野の管理徹底

#### 海外

- ・ 戦略領域へのリソース投下
- ・ リスク・ボラティリティ適正化

### グローバル経営基盤の強化

- ・ グローバルブランディング
- ・ 経営管理手法の強化
- ・ ガバナンス体制の高度化
- ・ 人的資本経営の実行
- ・ サイバーセキュリティ強化

# Appendix

---

補足資料 P. 29～P. 48

用語集 P. 49～P. 52

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



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)



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%）

事業セグメント別売上高及び営業利益<sup>※</sup>

(単位：百万円)

		FY24	FY25	前年比	現地通貨ベース
連結	売上高	116,211	121,755	+4.8%	+4.0%
	営業利益	9,865	8,673	-12.1%	-10.0%
海外	ベース事業	売上高 39,491	39,566	+0.2%	+1.0%
		営業利益 3,531	3,398	-3.8%	-2.8%
海外	プライマリー専業	売上高 18,158	18,765	+3.3%	-3.7%
		営業利益 3,790	1,688	-55.5%	-55.6%
海外	消去	営業利益 -27	-49	-	-
	計	売上高 57,649	58,331	+1.2%	-0.5%
日本		営業利益 7,295	5,038	-30.9%	-30.6%
	日本	売上高 58,561	63,423	+8.3%	+8.3%
日本	日本	営業利益 2,783	3,732	+34.1%	+40.4%
	消去	営業利益 -213	-97	-	-

業績<sup>※</sup>

(単位：百万円)

	FY24	FY25	増減	前年比
売上高	116,211	121,755	+5,543	+4.8%
営業利益	9,865	8,673	-1,192	-12.1%
営業利益率	8.5%	7.1%	-1.4pt	-
経常利益	8,923	7,877	-1,046	-11.7%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	5,592	5,105	-487	-8.7%
実効税率	30.0%	32.3%	+2.3pt	-
EBITDA <sup>※</sup>	13,980	13,076	-904	-6.5%

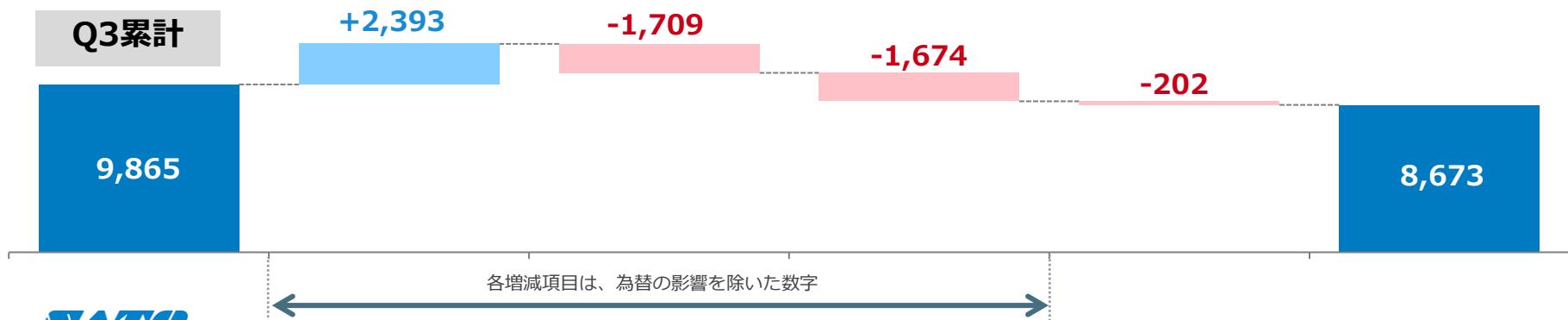
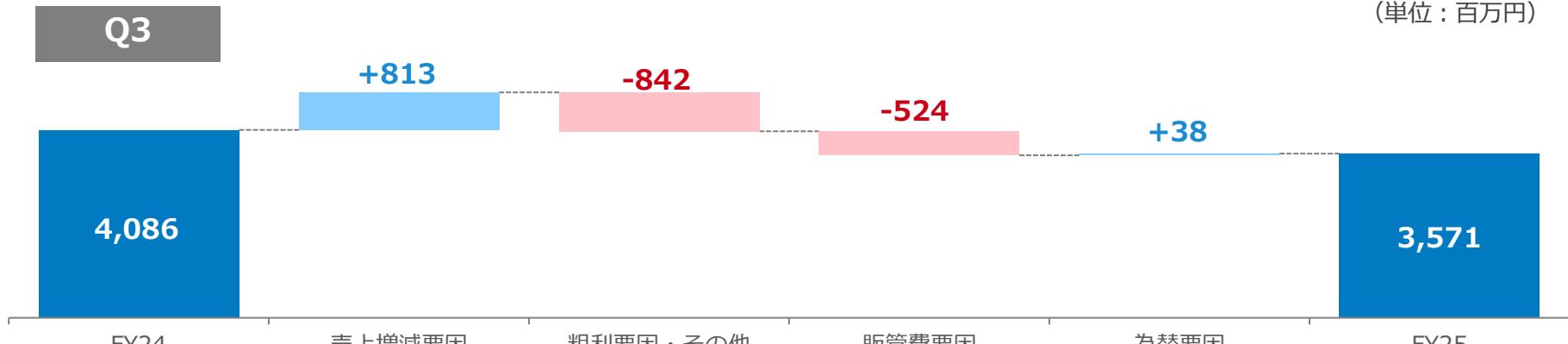
FY25 Q3累計 為替レート（期中平均）：148.71円/USD, 171.83円/EUR (FY24 Q3累計 同為替レート：152.64円/USD, 164.89円/EUR

※ EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費  
 ・減価償却 FY25 Q3累計： 4,392百万円  
 ・のれん償却 FY25 Q3累計： 10百万円

FY24 Q3 累計：4,001百万円  
 FY24 Q3累計： 113百万円

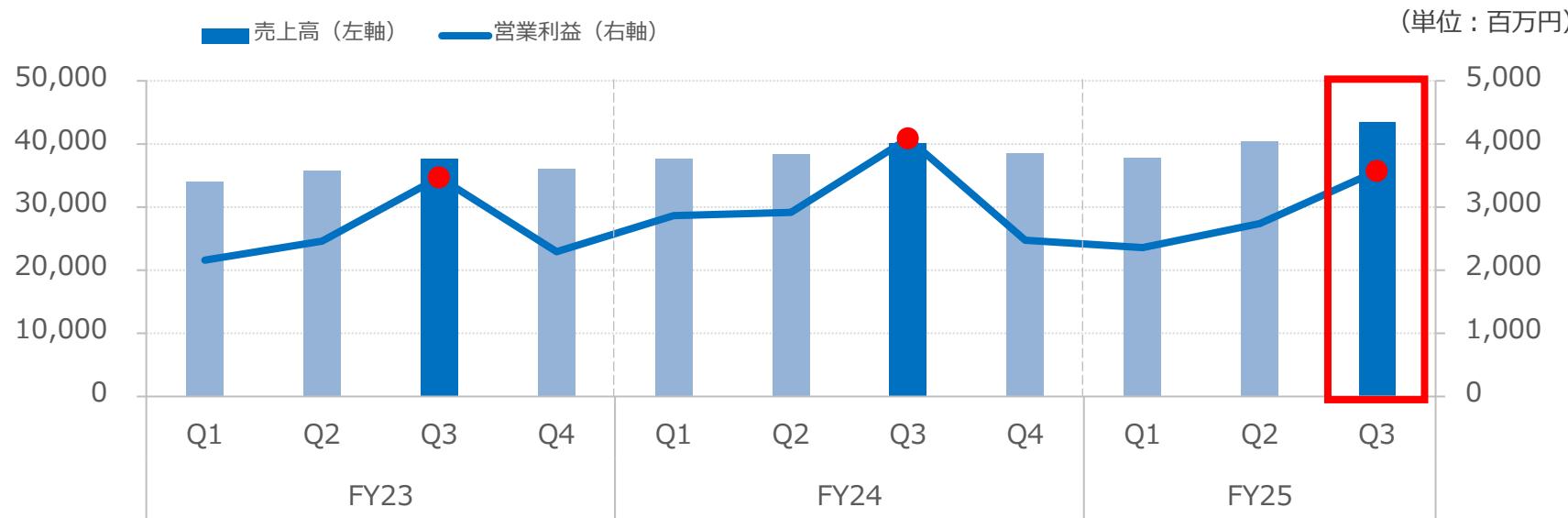
## 営業利益 前年との比較

(単位：百万円)



※ ロシア子会社を除外した売上・営業利益はP. 45に掲載

## 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	40,418	43,507
前年比	+0.9%	-2.7%	-0.6%	+4.5%	+10.8%	+7.3%	+6.6%	+7.1%	+0.4%	+5.2%	+8.4%
営業利益	2,160	2,460	3,467	2,295	2,864	2,914	4,086	2,475	2,359	2,741	3,571
前年比	2.6倍	-16.6%	+4.9%	+30.4%	+32.6%	+18.4%	+17.9%	+7.8%	-17.6%	-5.9%	-12.6%

## 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

116,211

FY24

50.4%

13.7%

21.2%

14.7%

121,755

FY25

52.1%

12.9%

21.1%

13.9%

## 営業利益

※ 構成比は消去を除く

10,079

FY24

27.5%

8.1%

35.7%

28.6%

8,770

FY25

42.3%

8.3%

18.1%

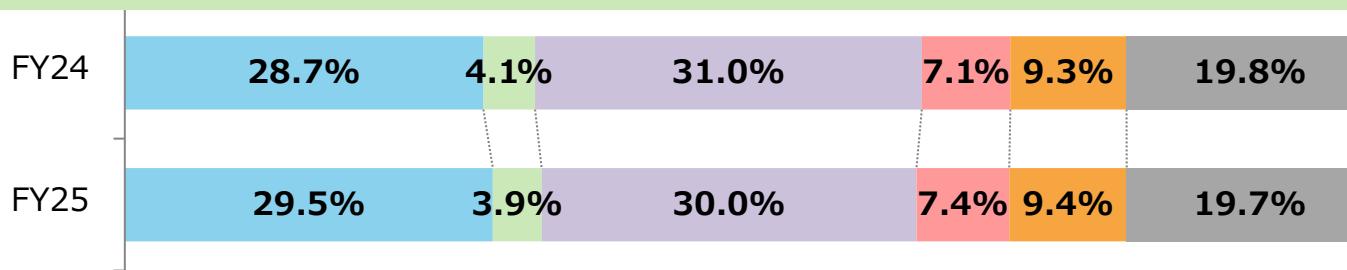
31.3%

## 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

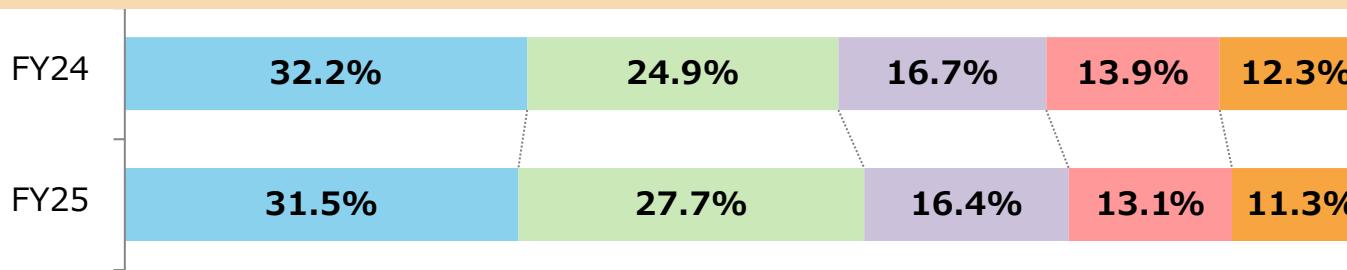
## 海外

※ 主な販社。工場・プライマリー専業会社は除く



## 日本

※ 保守等は除く



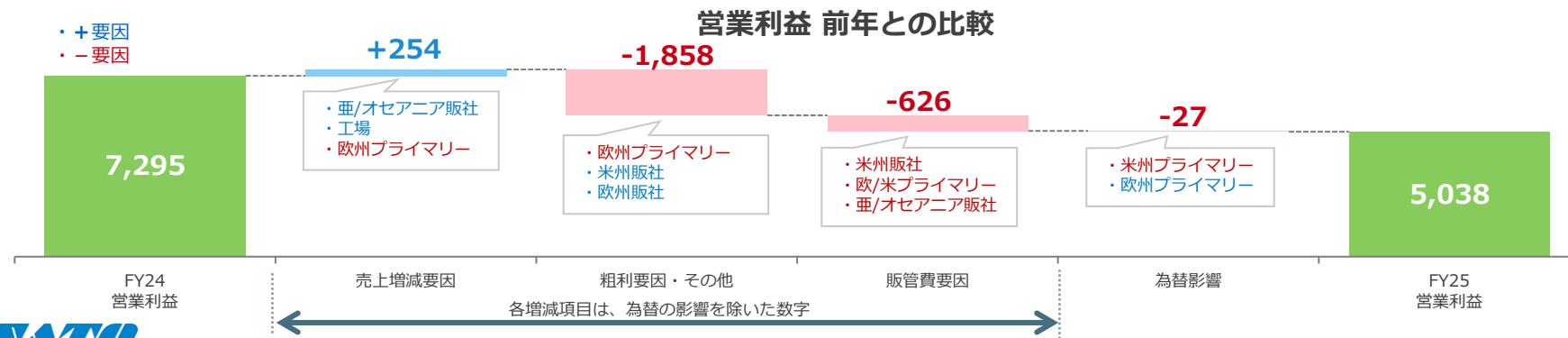
※ FY25Q1より公共とマニュファクチャリングを合算。グラフは遡及修正後

## 総括

(単位：百万円)

	FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
ベース事業 売上高	39,491	39,566	+75	+0.2%	+1.0%
プライマリー専業 売上高	18,158	18,765	+606	+3.3%	-3.7%
<b>売上高 計</b>	<b>57,649</b>	<b>58,331</b>	<b>+681</b>	<b>+1.2%</b>	<b>-0.5%</b>
粗利額	23,377	21,881	-1,495	-6.4%	-
粗利率	40.6%	37.5%	-3.0pt	-	-
ベース事業 営業利益	3,531	3,398	-132	-3.8%	-2.8%
プライマリー専業 営業利益	3,790	1,688	-2,102	-55.5%	-55.6%
消去 営業利益	-27	-49	-22	-	-
<b>営業利益 計</b>	<b>7,295</b>	<b>5,038</b>	<b>-2,257</b>	<b>-30.9%</b>	<b>-30.6%</b>
営業利益率	12.7%	8.6%	-4.0pt	-	-

※ 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



## 米州 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	13,367	13,029	-337	-2.5%	+1.0%
営業利益	348	324	-23	-6.7%	+0.3%

※ 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)

	FY24	FY25	増減	前年比	現地通貨ベース
売上高	9,357	9,902	+545	+5.8%	+2.0%
営業利益	324	339	+14	+4.6%	+0.6%

## アジア・オセアニア 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	16,766	16,633	-133	-0.8%	+0.5%
営業利益	2,859	2,734	-124	-4.3%	-3.6%

## 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 Achernar社（アルゼンチン） Plakorar社（ブラジル）	売上高	2,581	2,736	+155	+6.0%	+25.4%
	営業利益	473	407	-65	-13.8%	+14.7%
欧州 Okil社/X-pack社（ロシア）	売上高	15,284	15,734	+449	+2.9%	-8.7%
	営業利益	3,282	1,254	-2,027	-61.8%	-66.1%
アジア・オセアニア Hirich社（ベトナム）	売上高	292	294	+1	+0.6%	+5.7%
	営業利益	35	25	-9	-27.0%	-23.3%
合計	売上高	18,158	18,765	+606	+3.3%	-3.7%
	営業利益	3,790	1,688	-2,102	-55.5%	-55.6%

※ 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

**57,649** FY24

68.5%

31.5%

**58,331** FY25

67.8%

32.2%

FY24

27.7%

42.7%

29.6%

FY25

27.0%

44.0%

29.0%

## 営業利益

※ 構成比は消去を除く

**7,295** FY24

48.2%

51.8%

**5,038** FY25

66.8%

33.2%

FY24

11.2%

49.3%

39.5%

FY25

14.4%

31.3%

54.3%

## 営業利益率：

FY24 ベース：8.9%、プライマリー：20.9%

FY25 ベース：8.6%、プライマリー：9.0%

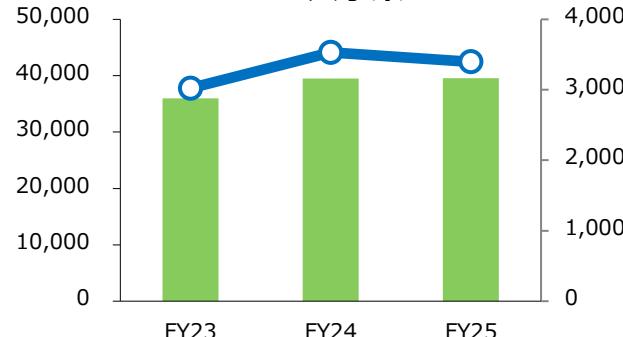
FY24 米州：5.1%、欧州：14.6%、  
アジア・オセアニア：17.0%FY25 米州：4.6%、欧州：6.2%、  
アジア・オセアニア：16.3%

## 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)

## ベース事業

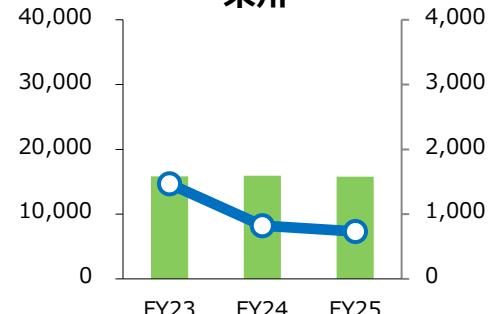


## プライマリー専業

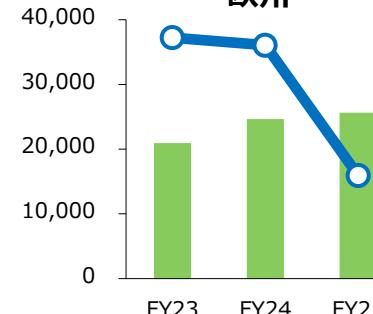


地域別

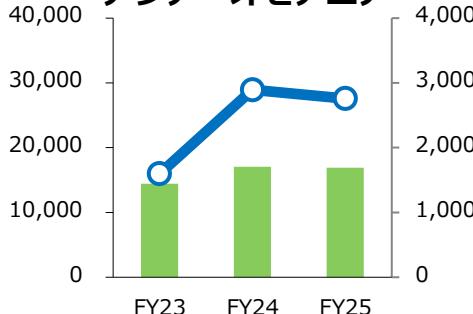
## 米州



## 欧州



## アジア・オセアニア

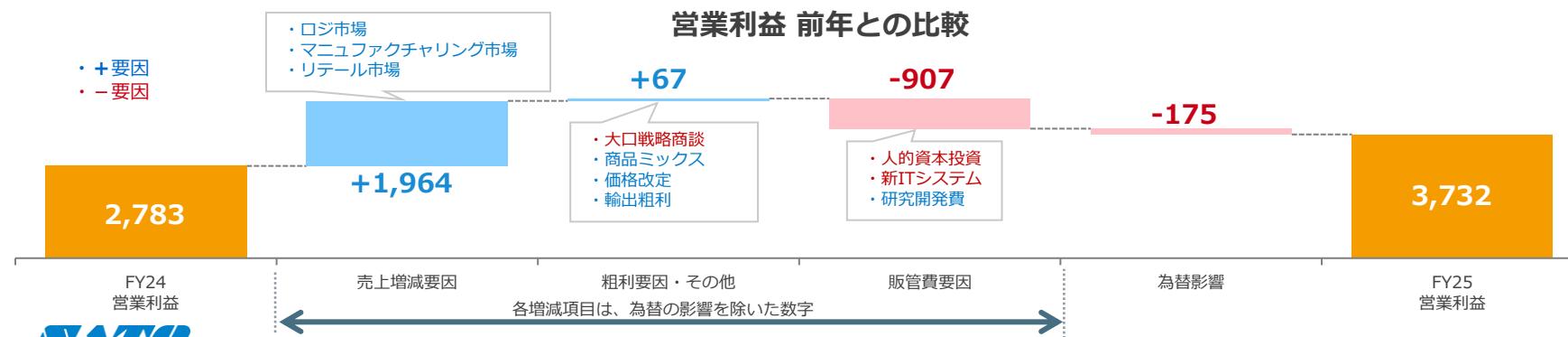


## 総括

(単位：百万円)

	FY24	FY25	増減	前年比
メカトロ売上高	22,394	26,792	+4,398	+19.6%
サプライ売上高	36,167	36,631	+463	+1.3%
<b>外部売上高 計</b>	<b>58,561</b>	<b>63,423</b>	<b>+4,862</b>	<b>+8.3%</b>
粗利額	26,503	28,359	+1,856	+7.0%
粗利率	45.3%	44.7%	-0.5pt	-
<b>営業利益</b>	<b>2,783</b>	<b>3,732</b>	<b>+948</b>	<b>+34.1%</b>
営業利益率	4.8%	5.9%	+1.1pt	-

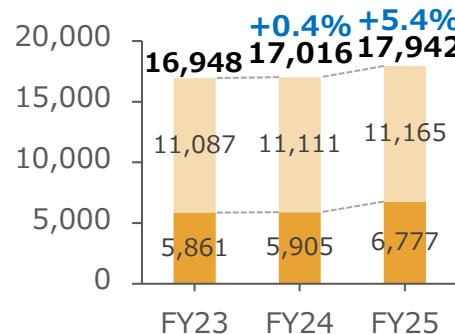
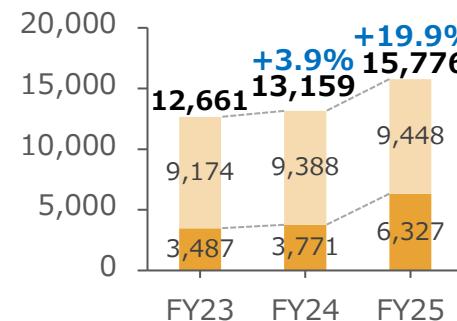
メカトロ：プリンターやラベル自動貼付機器、スキャナー、ハンドラベラーなどのハードウェア、ソフトウェア、保守サポートなど  
 サプライ：消耗品。可変情報ラベル、RFIDタグ、プライマリーラベル（商品シール）、リボンなど



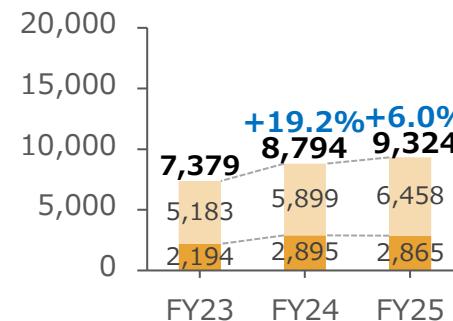
市場別売上高推移<sup>※1</sup>

■：メカトロ ■：サプライ ※%は前年同期比

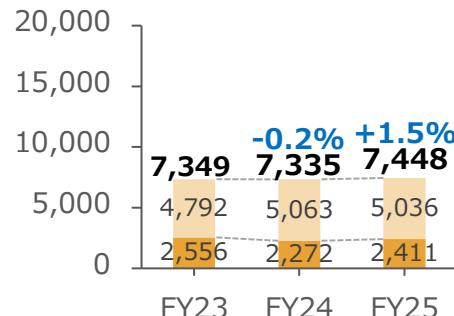
(単位：百万円)

マニュファクチャリング<sup>※2</sup>ロジスティクス<sup>※3</sup>

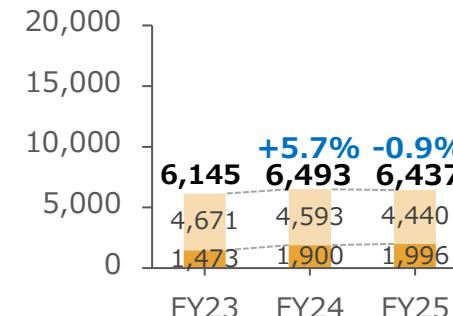
## リテール



## ヘルスケア



## フード



※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 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 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)

		FY24	FY25	前年比	現地通貨ベース
連結	売上高	35,238	37,792	+7.3%	+6.4%
	営業利益	2,935	3,054	+4.1%	+6.2%
海外	ベース事業	売上高 営業利益	13,329 1,200	13,915 1,147	+4.4% -4.5%
	プライマリー専業	売上高 営業利益	892 46	1,018 140	+14.2% 3.0倍
消去	売上高 営業利益	6	-23	-	-
	計	売上高 営業利益	14,221 1,254	14,934 1,264	+5.0% +0.9%
日本	売上高 営業利益	21,016 1,824	22,858 1,830	+8.8% +0.4%	+8.8% +2.3%
消去	営業利益	-143	-41	-	-

## 業績（ロシア子会社を除外）

(単位：百万円)

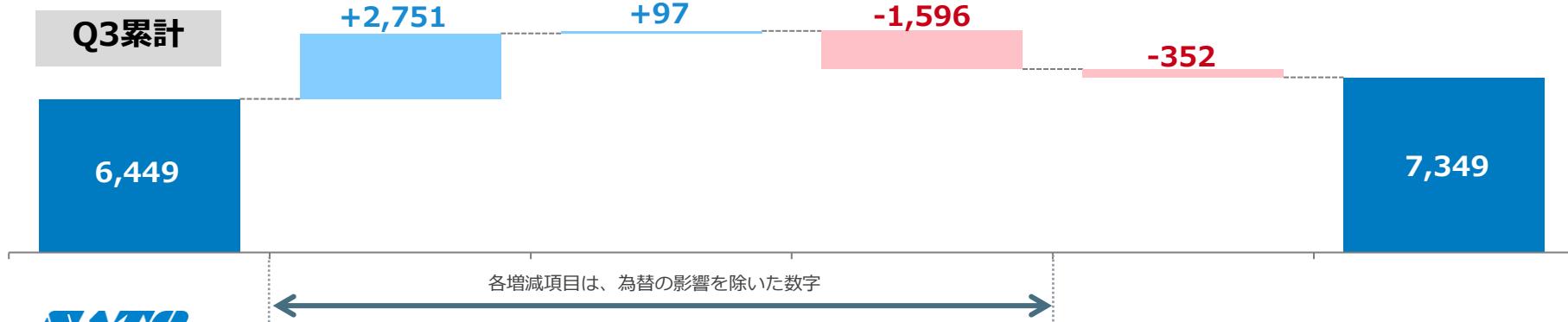
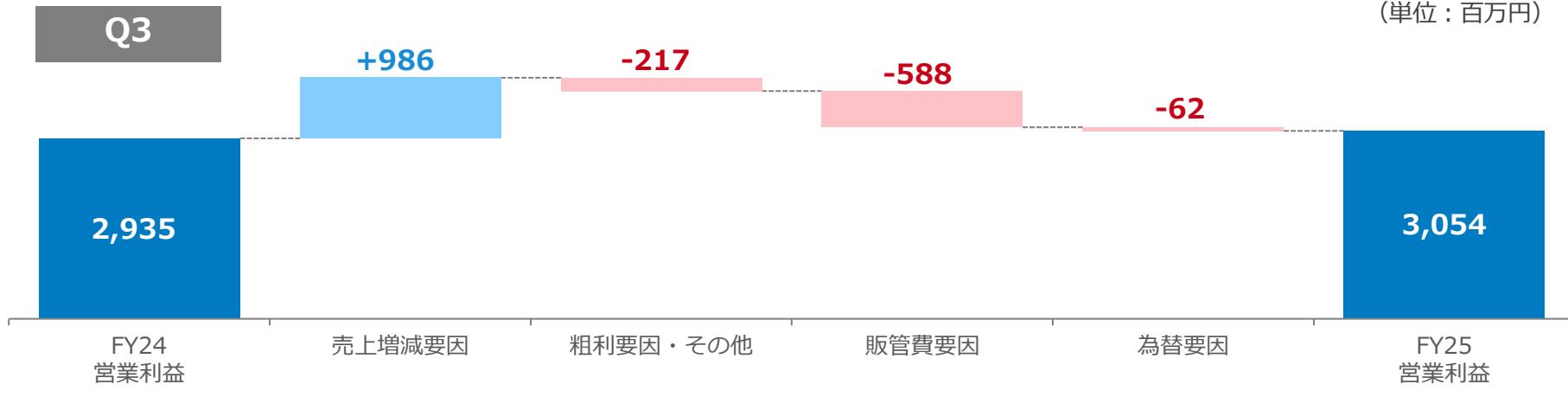
	FY24	FY25	増減	前年比
売上高	35,238	37,792	+2,554	+7.3%
営業利益	2,935	3,054	+119	+4.1%
営業利益率	8.3%	8.1%	-0.2pt	-
経常利益	3,015	2,995	-20	-0.7%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,955	1,825	-129	-6.6%
実効税率	35.0%	38.2%	+3.2pt	-
EBITDA <sup>※</sup>	4,213	4,257	+43	+1.0%

FY25 Q3累計 為替レート（期中平均）：148.71円/USD, 171.83円/EUR (FY24 Q3累計 同為替レート：152.64円/USD, 164.89円/EUR

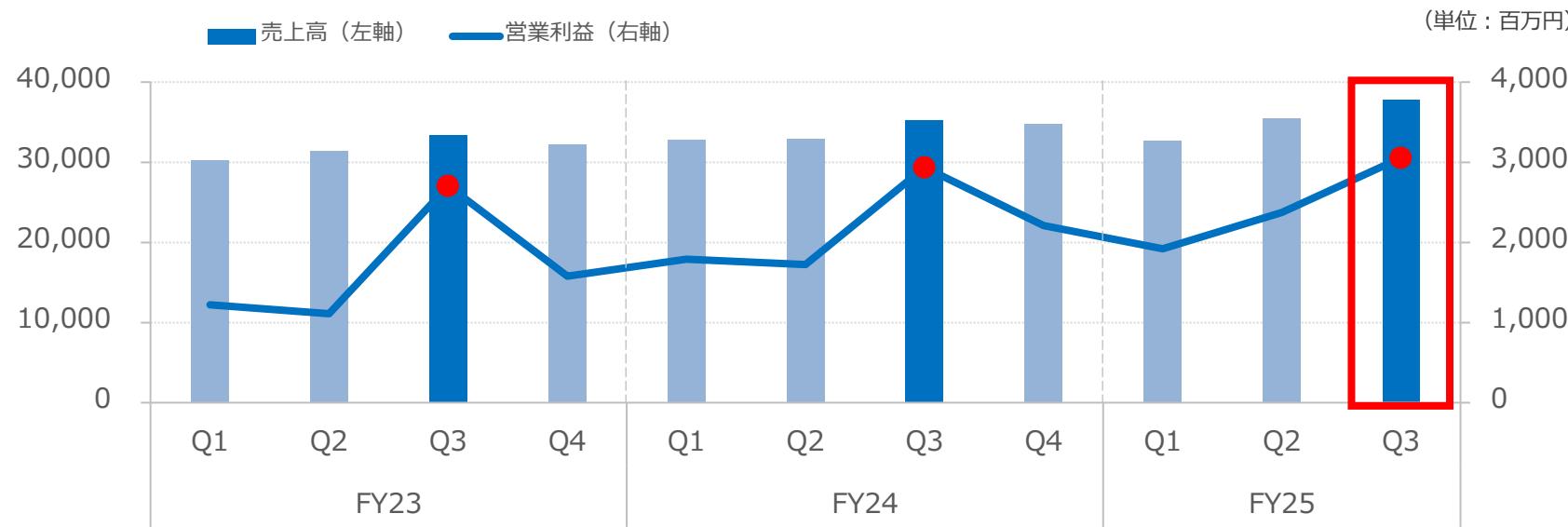
※ EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費  
 ・減価償却 FY25 Q2： 1,199百万円  
 ・のれん償却 FY25 Q2： 3百万円

FY24 Q2：1,242百万円  
 FY24 Q2： 36百万円

## 営業利益 前年との比較（ロシア子会社を除外）



## 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	35,488	37,792
前年比	+1.6%	-1.7%	+2.6%	+4.9%	+8.1%	+4.7%	+5.4%	+7.8%	-0.1%	+7.8%	+7.3%
営業利益	1,222	1,110	2,704	1,577	1,789	1,724	2,935	2,209	1,922	2,373	3,054
前年比	2.0倍	-45.1%	+40.9%	2.1倍	+46.5%	+55.2%	+8.5%	+40.0%	+7.4%	+37.6%	+4.1%

## 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	100,926	106,021	+5.0%	+5.9%
	営業利益	6,449	7,349	+14.0%	+19.4%
海外	ベース事業	売上高 39,491	39,566	+0.2%	+1.0%
		営業利益 3,531	3,398	-3.8%	-2.8%
海外	プライマリー専業	売上高 2,874	3,031	+5.5%	+23.4%
		営業利益 374	365	-2.5%	+36.0%
海外	消去	営業利益 -27	-49	-	-
	計	売上高 42,365	42,597	+0.5%	+2.5%
日本		営業利益 3,878	3,714	-4.2%	+0.3%
	日本	売上高 58,561	63,423	+8.3%	+8.3%
日本	日本	営業利益 2,783	3,732	+34.1%	+40.4%
	消去	営業利益 -213	-97	-	-

## 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	100,926	106,021	+5,094	+5.0%
営業利益	6,449	7,349	+900	+14.0%
営業利益率	6.4%	6.9%	+0.5pt	-
経常利益	5,788	6,948	+1,159	+20.0%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,670	4,603	+932	+25.4%
実効税率	36.1%	32.8%	-3.3pt	-
EBITDA <sup>※</sup>	10,086	10,933	+847	+8.4%

FY25 Q3累計 為替レート（期中平均）：148.71円/USD, 171.83円/EUR (FY24 Q3累計 同為替レート：152.64円/USD, 164.89円/EUR)

※ EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費  
 ・減価償却 FY25 Q3累計： 3,573百万円  
 ・のれん償却 FY25 Q3累計： 10百万円

FY24 Q3累計：3,523百万円  
 FY24 Q3累計： 113百万円

サトー独自のコンセプト・取り組み		説明
1	<b>自動認識ソリューション事業</b>	DCS & Labelingを展開。具体的には、お客様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>プライマリー専業</u> から構成される。
2	<b>DCS &amp; Labeling</b> (DCS: Data Collection Systems)	バーコードや <u>RFID</u> 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、お客様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、お客様課題の解決手法をさらに向上させている。
3	<b>ベース事業</b>	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	<b>プライマリー専業</b>	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。 <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	<b>タギング</b>	お客様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	<b>コト売り</b>	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	<b>Perfect and Unique Tagging</b> (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动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 <b>現場力</b>		さまざまな市場・業界のお客さまの現場と向き合い、運用を理解し、課題の本質を捉えて最適な解決策を提供する力。カバレッジ(現場を知ることで蓄積された幅広い「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様の信頼を醸成し、深く、長い関係を構築する力)の3つの要素で構成される。
9 <b>三行提報</b>		社員が現場でキャッチした、会社を良くするための情報やアイデアを約三行（100～150文字）にまとめ、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 <b>自動認識ソリューション</b>		<u>DCS &amp; Labeling</u> を実現するための商品・サービス。具体的にはプリンター、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・多様化するお客様課題に応えるため、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 <b>メカトロ商品</b>		プリンターやラベル自動貼付機器、スキヤー、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 <b>サプライ商品</b>		<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 <b>メカトロ商品</b> 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 <b>可変情報ラベル</b>		バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など、お客様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 <u>プライマリーラベル</u> （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	<b>RFID</b> (Radio Frequency Identification)	自動認識技術の一つ。電波を利用してデータの読み書きを行い、①複数一括読み取り、②非接触での読み取り、③遮蔽物や汚損があっても可能な読み取り、④情報の書き換え、といったバーコードには無い特性を持つ。これにより、業務効率の飛躍的な向上が可能。
6	<b>PJM</b> (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°C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	<b>SOS</b> (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。
8	<b>AEP</b> (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	<b>SATO AEP CLOUD</b> (SATO Application Enabled Printing Could)	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。
10	<b>サプライヤーマーキング</b>	納品先がベンダー・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。

2012年以降に買収等した主な会社		説明
1	<b>Argox Information Co., Ltd.</b> (台湾)	2012年に買収したエントリー・モデルのプリンターの開発・製造・販売子会社。
2	<b>Achernar S.A.</b> (アルゼンチン)	2012年に買収した <u>プライマリー</u> 専業子会社。
3	<b>Magellan Technology Pty Ltd.</b> (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	<b>Okil-Holding, JSC</b> (ロシア)	2014年に買収した <u>プライマリー</u> 専業子会社。サトーが75%の株式を保有。同国の <u>X-Pack</u> は関連会社。
5	<b>Prakolar Rótulos Autoadesivos Ltda.</b> (ブラジル)	2015年に買収した <u>プライマリー</u> 専業子会社。
6	<b>High Rich Trading &amp; Service Corporation</b> (ベトナム)	2017年に株式取得した <u>プライマリー</u> 専業子会社。サトーが49%の株式を保有。略称はHirich。
7	<b>Stafford Press, Inc.</b> (米国)	2023年に買収した花卉用タグ・ラベル（花や植物の品種名や写真が表示され、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	<b>OKIL-SATO X-Pack Co., Ltd.</b> (ロシア)	シュリンクスリーブ、インモールド、軟包装の製造・販売を行い、サトーが60%の株式を保有する <u>プライマリー</u> 専業子会社。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2026年2月現在の情報をもとに作成したもので
- ・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。