



# 統合報告書 2025

株式会社サトー

## 目次・統合報告書2025のポイント

## 統合報告書2025のポイント

- サトーグループの原点である企業理念や、「タギング」による独自の価値創造についてご紹介しています。
- タギングを支える現場力や、多様な業種への事業展開を通じて、当社の強みと提供価値をお伝えしています。
- 財務・非財務の実績を定量的に示し、グローバルでの成長と持続可能な企業基盤を分かりやすくご覧いただけます。
- グループCEOが、変革の進捗とともに2030年ビジョンに向けた戦略・組織の在り方を語っています。社会課題の本質に踏み込み、「Perfect and Unique Tagging (PUT)」やCSVを通じた持続可能な未来への挑戦を紹介しています。
- 社は「あくなき創造」の理念を軸に、独自のビジネスモデルとタギングを通じた価値創造の全体像を示しています。
- マテリアリティの見直しを通じて、社会課題への本質的な貢献に向けた重点領域と取り組みを明確化しています。
- PUTの構想に基づき、血液供給管理やサーキュラーエコノミー領域などで具体的な課題解決を進めています。
- 情報が最適に活用される社会の実現をめざし、新たな価値創出に取り組んでいます。
- 2030年ビジョンの実現に向け、中期経営計画(2024～2028年度)に基づく成長フェーズへの戦略を明示しています。
- ROICを軸とした財務戦略と資本効率の向上により、持続的な価値創出をめざしています。
- 各事業責任者による現場視点の戦略と実行力で、グローバルに通用する強い経営基盤の構築を進めています。
- 進歩的なコーポレートガバナンスと監査役会設置会社としての体制を整備し、持続的成長を支える経営基盤を強化しています。
- 経営陣の多様なスキルや専門性を可視化し、最適な意思決定と監督機能の強化を図っています。

## 報告の対象

範囲：株式会社サトーおよび連結子会社・連結対象会社  
 期間：2024年4月1日～2025年3月31日。  
 時点：2025年3月31日。ただし、一部については2025年8月時点の情報を含んでいます。

## INTRODUCTION

- 01 目次・統合報告書2025のポイント
- 02 社是・企業理念
- 03 サトーの「タギング」
- 04 タギングを支える現場力
- 05 事業概要
- 06 数字で見るサトー (At a Glance)

## 価値創造ストーリー

- 07 グループCEOメッセージ
- 11 価値創造プロセス

## サトーが実現する未来と取り組み

- 12 マテリアリティ
- 15 CSVの実現
- 15 お客さま課題の変化とサトーのソリューション
- 16 タギングの高度化 (Perfect and Unique Tagging)
- 17 トレーサビリティ課題解決事例
- 17 Perfect and Unique Tagging
- 18 新領域・サーキュラーエコノミー
- 19 ありたい姿

## 強みと未来をつなぐ戦略

- 20 中期経営計画
- 22 CFOメッセージ
- 23 副社長・事業責任者メッセージ

## 戦略を支える経営体制

- 24 取締役会議長メッセージ
- 25 指名・報酬諮問委員会、監査役会
- 26 マネジメント体制とスキルマトリックス
- 27 会社情報

## 社是・企業理念

社是

# あくなき創造

社是「あくなき創造」は、「人も企業も自らの啓発によって世に役立つことが使命である」という考えの下、創業者の佐藤陽により1969年に制定されました。「世の役に立つ」という言葉は、現在では企業理念のMissionにおいて「より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献する」と明文化されおり、今年度からはサステナビリティの取り組みにも“公に資する”、CSV(Creating Shared Value)の考え方を明示しています。この使命の実現には、従業員全員が経営に参画するという意思を持ち、創造力と行動力をもって提案や業務の質を高め続けることが欠かせません。

その中核となるのが、1976年に導入された「三行提報」です。従業員が日々の気づきや会社を良くする提案を三行にまとめて経営層に直接届けるこの仕組みは、当社の全員参画型経営の象徴です。三行提報を通じて現場から生まれる創意工夫は、まさにあくなき創造の実践です。私たちは、こうした仕組みを活かし、全ての従業員が自らの業務を通じて小さな変化を繰り返し、新たな価値を創造することをめざしています。

### 独創的な新製品の創造

**お客様の期待を超える独創的な新製品**を創造します。

### 製造技術の創造

**モノづくりにおける製造技術**を創造します。

### 需要の創造

**お客様や業界が抱える課題の解決という需要**を創造します。

これら3つは、創業者の言葉に基づくあくなき創造の象徴です。

この姿勢は製品開発や製造技術に限らず、全ての部門・職種で発揮されるべきものです。

業務改善や制度づくり、顧客対応など、従業員一人一人の創意があくなき創造を支えています。

サトー  
企業理念

### Mission

#### サトーグループの存在意義

優れた製品・サービスでお客さまの新たな価値を創造し、より豊かで持続可能な世界社会の発展に貢献することを使命とします。

### Vision

#### めざすべき経営の方向性

お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること。

### Credo

#### サトーグループが大切にしている価値観とそれに基づく振る舞い

- 「あくなき創造」の精神の下、変化と新しいアイデアを追求し、失敗を恐れず顧客志向のイノベーションを推進します。
- 真のプロとして、お客さまの期待を超えることにこだわりを持ち、常に全力を尽くします。
- 物事をありのままに見て、なすべきことを今すぐ実行します。
- すべての社員を個人として尊重し、お互いに信頼し合い、そしてチームとして一致協力します。
- 大企業病につながる形式主義を排除し、自由闊達な組織であり続けます。
- 得られた成果を、株主・社員・社会・会社の四者に還元します。

## サトーの「タギング」

### 情報を「タギング」で与える、つなぐ、活かす

自動認識ソリューション\*におけるサトーの特徴は「タギング」にあります。タギングとは、モノや人にIDや状態情報を物理的にひも付けてデジタル化し、システム上で活用・分析可能にすることです。各現場のデータを集めてビッグデータへとつなげる「懸け橋」の役割を果たしています。タギングは、正確な管理や安心・安全を支える基盤として、お客様の現場と社会を支えています。

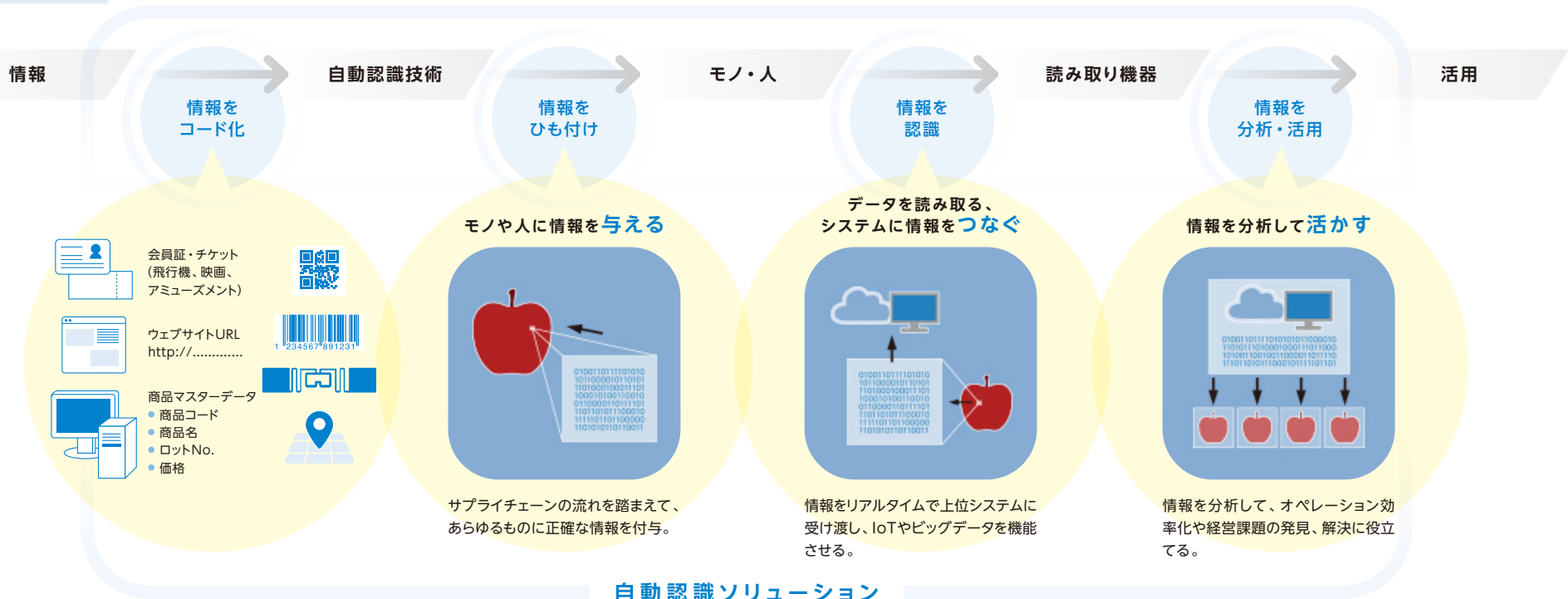
他社との違いは、モノや人に情報を「付与する」フェーズにあります。川上から川下までサプライチェーン全体を視野に入れ、対象を問わず、幅広いデータを高精度にデジタル化します。具体的には、被着体の材質や形状に適したラベルの選定と付け方、運用に合わせた読み取り方法、収集した情報を上位システムへつなぐタイミングなども考慮します。これらの情報をつなぐことでIoTやビッグデータが真に機能し始めます。

さらに、「情報を活かす」段階では、複雑な現場を可視化して、オペレーションを効率化します。そして、精緻な現場データに基づいて経営判断の質を高めることにも貢献しています。

サトーのタギングは、お客さまと社会における情報の価値を最大化させるものなのです。

\*自動認識ソリューションとは、バーコードやRFID、画像認識技術などを用いて、モノや人に情報をひも付けてデジタル化し、その情報をシステムで活用できるかたちに整えることで、業務の効率化や現場の可視化を実現する仕組みです。サトーでは、バーコードやRFIDのラベル、それらを発行するためのプリンター、ソフトウェア、サービスを組み合わせ、お客様の課題に最適なかたちでこのソリューションを提供しています。この独自の提供モデルを「DCS(Data Collection Systems) & Labeling」と呼び、トレーサビリティやサプライチェーン管理、資産管理などに幅広く貢献しています。

### タギングのプロセス



## タギングを支える現場力

### 現場を知り尽くしているから、オペレーションが最適化できる

サトーがお客さまから選ばれ続けている理由は、現場力という強みを基に最適解を提供できるからです。モノや人に情報をひも付けて現場データを収集するビジネスモデルを通じ、長い時間をかけて培ってきた現場力。私たちはこれを3つの要素に分解して定義付けており、それらを日々磨いていくことで、「現場起点の自動認識ソリューション」をさらに進化させています。

集めた精緻な現場データは、経営課題を解決する大きな力となります。サトーが追求する現場起点のソリューションは、複雑で難易度が高く、手間と時間がかかり、他の誰も避けようとするような作業。試行錯誤を繰り返しながら積み重ねてきた経験と実績により、現場ごとに最適な解決策が提供できます。

## 1

### カバレッジ

#### 多岐にわたるお客さまの市場・業界・用途に関する知識の蓄積

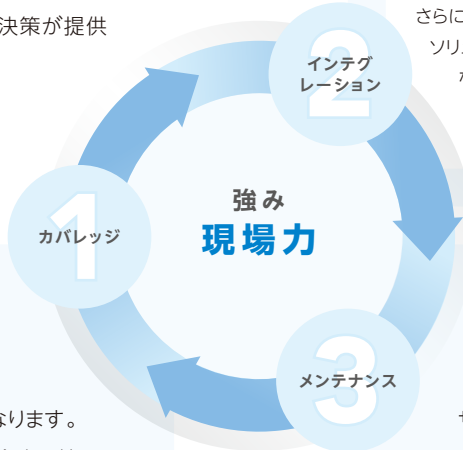
情報化の手段であるタギングに必要なものは、お客さまの現場ごとに異なります。情報の与え方にも技術があり、磨き続けてきました。水濡れに強いラベル、冷凍環境下でも耐久性のあるラベル、病院で患者がつける外れないリストバンド、太陽光に長期間さらされても退色しにくいラベルなど。これらはメーカーとしてのこだわりと挑戦です。

#### VOICE (従業員の声)

サトーでは、一つの商談に対して、営業・フィールドSE・業務・本部など複数の従業員が関わります。そのため、あらゆる職種の従業員がお客さまを理解し、常に正確なデータを手し共有することで、最善のお付き合いを実行できる仕組み(CRM\*)が業務プロセスとして根付いています。また、CRMには過去の提案書や成功事例が蓄積されています。市場・業界・用途別にナレッジや成果が可視化され、提案やノウハウの横展開が可能です。あらゆる業界の現場知見の蓄積と活用は、私たちの提案力の源になっています。

\*CRM: Customer Relationship Management  
(顧客との関係性を管理・活用する仕組み)

株式会社サトー 業務部 繁田 安代



## 2

### インテグレーション

#### 組み合わせによる最適解の創出

課題解決に向け、タギングに必要な商品やサービスを自社で開発するだけでなく、足りない要素はパートナー企業の協力により調達します。自社商品であるプリンターやサプライを軸に、ソフトウェアや関連機器などを組み合わせ、機能補完やシステム連携ができる点も私たちの強みです。こうした総合的かつワンストップな提案によって、より実践的なタギングの実現を可能にしています。

#### VOICE (従業員の声)

BLE(省電力Bluetooth)や画像AIなどを活用した新たなタギング技術の探求と、それらのデバイスに柔軟に対応できるプラットフォームを提供して、お客さまの多様なニーズに応えています。さらには、情報化が進んでいない分野にも積極的にアプローチし、潜在的な課題の発見と新たなソリューションの創出に取り組んでいます。これらを進化させることでサプライチェーン全体をつなぐ仕組みを構築し、自動化も実現します。サトーの強みを活かした挑戦と、社会に価値あるサービスを提供し続けていきます。

株式会社サトー 新市場戦略部 須賀 広道

## 3

### メンテナンス

#### 継続的な商品・サービスの提供によるお客さまとの長期的な信頼関係の構築

サトーのソリューションは、導入して終わりではありません。安定した稼働と効率的な運用までを見据えて、商品やサービスを提供しています。さらに、お客さまとの長期的な関係を土台に、現場で新たな課題が生じた際には稼働を止めることなく、改善を重ね、常に最適な状態へと現場をアップデートし続けています。

#### VOICE (従業員の声)

シンガポールでは2023年にSATO Global Helpdeskを開設し、東南アジアおよびオセアニア全域のお客さまを専任チームがサポートしています。24時間365日利用可能なチャットボットに加え、平日(現地時間9:00~17:00)はオペレーターによるライブチャットも対応しています。対応言語は、英語、タイ語、ベトナム語、インドネシア語、日本語、簡体字中国語の6言語です。今後も、顧客体験向上のため迅速かつ多言語対応のサポートを強化し、国や地域を越えてお客さまにさらなる安心と価値を提供していきます。

SATO Global Business Services Khoo Kok Cheong

## 事業概要

商品別売上構成比  
(2024年度)メカトロ商品  
38.4%売上高  
154,807  
百万円サプライ商品  
61.6%

## 商品・サービス

## プリンター

工場や物流などの過酷な現場で大量発行を可能にする高耐久のインダストリアル型プリンターに加え、デスクトップ型、モバイル型、スタンドアロン型など、運用シーンに応じた多彩なプリンターをラインアップしています。長年にわたり蓄積してきた商品設計の知見を活かし、誰にでも使いやすく、さまざまな環境で安定稼働を実現するユニバーサルデザインを採用。近年は需要が高まっているRFIDに対応したプリンターの開発も強化しています。



## ソフトウェア

当社のプリンターに対応した多岐にわたるソフトウェアを提供しています。ラベルやタグの発行および印字データの一元管理に加え、特定のアプリケーションソフトの開発や、各種基幹システム(ERP、WMS、MDM)※との連携も可能です。また、パソコンを使わずにラベルを発行できる、プリンター内蔵型インテリジェント機能も開発しています。

※ERP: 統合基幹業務システム  
WMS: 倉庫管理システム  
MDM: モバイルデバイス管理



## 自動タギング・ソリューション

40年にわたり、プリンターとロボット技術を融合した自動貼り機を提供しています。高精度な印字と迅速・正確なラベル貼りを一体化し、多様な業界の作業品質と効率を向上させてきました。ロボット技術の進歩により貼り付け精度がさらに向上し、完全自動化が進む中で提案領域も広がっています。長年の知見と、先進技術を持つパートナー企業との連携により、最適な自動タギング・ソリューションを提供しています。



## 保守サポート

自社の保守サポート部門と認定パートナーにより、グローバルな保守体制を構築。運用現場のトラブル解決とオペレーション改善を通じて、ダウンタイムを削減します。クラウド経由でプリンター稼働を24時間365日見守る、IoTによる独自の予防保守システム「SOS (SATO Online Services)」や、各種IoT管理システムとサトーのプリンターの統合により、保守サービスの革新を続けています。



## サプライ

被着体、用途、現場環境に応じて、タグ、ラベル、リボン、リストバンドの仕様(材質・糊・加工など)から、運用効率を高める使い方(最適な認識技術の選定・印字内容など)までを提案。RFID需要の拡大に伴い、オリジナルインレイの設計から、RFIDタグ・ラベルの製造・品質管理までを自社で対応しています。



## シール(プライマリーラベル)

消費財をはじめとするさまざまな商品のシール(プライマリーラベル)を製造しています。デザインから紙や糊などの基材選定、印刷・仕上げ方法、貼り付け方までをワンストップでサポート。食品・飲料、医薬品、化粧品、家庭用品、化学品など各業界の専門知識を活かし、売場での訴求力と耐久性に優れ、かつ商品の特長や魅力を伝えるシールを提供しています。

ビジネスフィールドと市場別売上構成比率  
(2024年度)

## リテール市場

SmartLiving  
with SATO Solutions

業界

スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、アパレル、Eコマースなど

21.8%

## マニュファクチャリング市場

Connected&Flexible  
with SATO Solutions

業界

自動車、化学、鉄鋼、機械、電機、電子部品など

30.5%

## フード市場

Right Food, Right Way  
with SATO Solutions

業界

食品・飲料製造、  
外食(レストラン、ファストフード、ホテル)、  
農業・畜産・漁業など

10.7%

## ロジスティクス市場

Agile Logistics  
with SATO Solutions

業界

運輸、卸、倉庫・3PL、郵便業など

16.6%

## ヘルスケア市場

Patient's Happiness  
with SATO Solutions

業界

病院・クリニック、医薬、医療機器・医療材料、  
臨床検査センター、調剤薬局、血液センターなど

11.4%

## 公共市場

業界

省庁、電気・ガス・水道、文教、旅客業など

1.3%

※ 工場系、プライマリー専業会社は除く。その他、7.7%

## 数字で見るサトー (At a Glance)

※財務数値は2024年度(2025年3月期)実績、非財務数値は2025年3月末時点  
 ※CAGR(年平均成長率)は、指標ごとに対象期間を明記しています

## 財務数値

## 連結売上高

1,548 億円

## 連結営業利益

123 億円

連結売上高  
年平均成長率  
(FY15-24)

4.4%

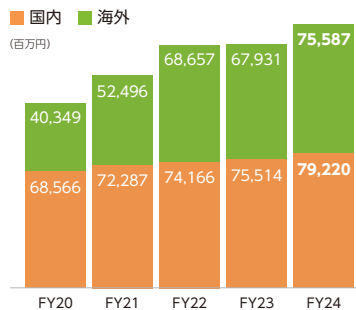
## ROIC

9.3%

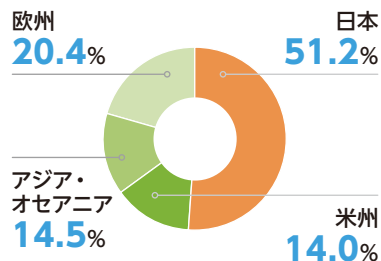
RFID連結売上高  
年平均成長率  
(FY22-24)

29%

## 売上高推移



## 地域別売上高構成比率



※構成比の数値は小数点以下第2位を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません

## 非財務数値

## 顧客数

7.7 万社(日本)

※会社統合に伴い、重複情報を見直しました

## グローバルネットワーク

世界 121 拠点  
90 以上の国・地域でビジネスを展開

※拠点数には同一法人内の複数拠点を、国・地域数には代理店等を通じて展開されている国・地域をそれぞれ含めています

## 連結従業員数

5,986 名  
(海外従業員比率 65%)

## 三行提報の実績

制度開始から 50 年、  
提出数 (FY24)  
約 2,100 件/日

## 特許保有件数

国内 880 件  
海外 969 件

※海外は延べ件数であり、例えば1発明を4カ国で登録した場合、4とカウントします

## 特許利用率

63%  
(日本特許)GHG排出量削減実績  
(Scope1、2 FY19比)

△ 18.7%

## グループCEOメッセージ

## 変革の3年目——次の社会をかたちづくる存在をめざして

- 収益基盤の強化とともに、次の成長ステージへの布石を打つ
- 社会課題への本質的な貢献を通じ、サトーならではの価値を追求
- 持続的成長の基盤は「人」——挑戦が根付く風土をさらに育む

## 「変革の3年目」

## ——事業と組織の重心を定める

2023年にグループCEOに就任してから、はや3年目となります。この間、私は「変わりゆく社会から必要とされ続ける会社」として、サトーが何を磨き、何を守り、どう変化すべきかを問い続けてきました。現場の声に耳を傾け、日々の仕事の中にこそ答えがあると信じ、経営の意思決定を積み重ねてきました。

私がグループ全体を俯瞰するようになり強く実感したのは、「サトーという企業は、まだまだ伸びしろのある会社だ」ということでした。ただ、そのポテンシャルを引き出すためには、まず“バランスを崩していた体”を整える必要があった。筋肉をつけて鍛える前に、まずは血流をめぐらせ、体幹を安定させなければ、どれだけ走ろうとしても怪我をしてしまう——それが、当時の私の正直な印象でした。

株式会社サトー  
代表取締役 社長執行役員 グループCEO

小沼 宏行

## グループCEOメッセージ

だからこそ、中期経営計画(2024~2028年度・以下、中計)の最初のフェーズでは、「柔軟に進化できる組織」への転換に取り組んできました。全体最適な判断を迅速に行える体制への再構築、収益構造の見直し、変化に対応できる柔軟な人材育成の体制づくり、そして次の成長に向けた事業探索にも着手しました。加えて、サトーが社会に果たす役割をあらためて問い直し、「マテリアリティ(重点的に取り組むべき社会課題)」の改訂も行いました。2024年度は、こうした変化に向けた取り組みと歩調を合わせるように、売り上げ・利益ともに前年に続いて過去最高を記録しました。

これは単なる数値の話ではなく、「やればできる」という実感が社内に生まれたこと、そして一歩ずつでも確実に、変化への手応えをつかみ始めたことのも表れでもあります。しかし、これはまだ通過点に過ぎません。私たちがめざすのは、「Perfect and Unique Tagging (PUT)」によって、あらゆるモノや人の動きを情報化し、社会全体の動きが最適化されていく未来の実現です。2030年に向け、そのビジョンの実現への挑戦が本格化しつつあります。サトーという企業が、未来の社会の中でどのような価値を発揮できるか。その存在意義を問い直しながら、さらなる成長への筋肉をつけていく。そんな節目に、私たちは今立っています。

## 有言実行の経営

## —— 中計1年目で得た手応えと、未来への視座

2024年度は、中計における「利益回復フェーズ」の起点と位置付け、大きな取り組みを進めてきました。その象徴が、2025年4

月のホールディングスと中核事業会社の統合です。持株会社体制の下で一定の成果を上げてきた一方で、環境変化に対応した迅速な意思決定や経営資源配分の最適化という観点では限界がありました。今回の統合は、経営判断のスピードと柔軟性を両立するための大きな転換点です。段階的に進めてきた組織再編の集大成であり、次の進化に向けた土台整備でもあります。併せて、事業運営の在り方そのものも見直しました。従来は商品セグメントごとに分かれていた商品企画・開発・製造・営業推進といった各機能を一つの組織に統合し、収益構造の可視化を進めました。現時点では、可視化の進展により全体最適の視点を持てるようになっており、今後はこれが、重複投資の回避やコスト削減、さらには的確な成長投資の判断へとつながる——その起点になると見えています。こうした動きは、就任初年度に私自身が課題と感じていた「組織の多層化によるスピードの鈍化」への、具体的な解決策の一つです。

業績に関して、日本事業では、原材料・物流・人件費などのコストの高騰が続く中、私たちはお客さまの課題を的確に捉えた戦略提案を行いました。その結果、ほぼ全ての市場で成長を実現し、利益率の改善につながりました。また、営業活動の評価軸を売り上げから利益へと見直したことで、現場にも意識の変化が広がっています。価格改定も適正に進み、「利益を生む体質」への転換が組織に浸透し始めています。海外事業においては、「持続的・効率的な成長の追求」というテーマの下、ソリューション提案型のビジネスが各地で浸透しつつあります。その実現に向け、成功事例をグローバルで横展開する仕組みや、販売店向けの教育ツールの整備にも取り組みました。グローバル規模で事業を展開するお客さまに向けた提案が進んでおり、保守を含む当社のサービス体制



や対応力が評価されています。今後は、リカーリング型の収益基盤を支えるサプライ(ラベルなど)供給体制の強化に引き続き取り組んでいきます。グローバル経営の信頼性を支えるガバナンス体制やサイバーセキュリティ、また、ブランド強化に向けた投資も段階的に進めていきます。

こうした変化が重なった結果、2024年度は過去最高益を達成することができました。ただし、重要なのは数字そのものではなく、その背景にある「変化の質」だと私は考えています。言葉だけでなく、行動で示してきた。この1年を通じて、組織としての実行力が少しずつかたちになり始めていると感じています。もちろん、これで満足しているわけではありません。中計2年目以降は、改善した収益基盤を維持しながら、いかにして2030年ビジョンの実現に向

## グループCEOメッセージ

けた成長フェーズへと移行するか。それこそが、これからの経営において最も重要なテーマであり、真価が問われる部分です。

## 社会課題の核心に踏み込む

## —CSVの深化とPUTが拓く新たな可能性

将来の成長について問われた時、私は、当社が提供できる価値の“質”が、今まさに広がりを見せていると感じています。その一つの現れが、2025年度に改訂した「マテリアリティ」の枠組みです。これまで私たちは、お客さまの業務改善や現場の効率化に貢献してきました。製造現場の省力化や、投薬の安全を支える三点



認証の仕組み\*1、食品トレーサビリティの確保など、結果的に社会課題と向き合ってきた場面は少なくありません。しかし、今回の改訂では、これら個別の事例を超えて、サトーの技術や事業が社会全体の構造的課題——例えば人手不足、環境負荷、偽装防止、循環型経済の推進といったテーマ——に対して、より直接的・本質的な解決手段になりうる事が明確になってきました。これからは「お客さまの課題に応える」だけでなく、「社会が企業に求める役割」に対してもお客さまと共に応えていく。それが、私たちが描くCSV (Creating Shared Value)\*2の進化形です。

そうしたCSVの志を具現化する鍵の一つが、「PUT」です。PUTは、重要な製品・資源・設備・人などに唯一(一意)の情報を持たせ、リアルとデジタルをつなぐ「タグging」の新たな構想です。医薬品や血液、食品、循環資源といった、高度な安全性・真正性、さらには透明性やトレーサビリティが求められる分野において、全自動での情報管理を実現する“社会インフラとしてのタグging”をめざしています。

この構想はすでに、血液の供給網(サプライチェーン)管理、物流DX(デジタルトランスフォーメーション)、AIソリューション、サーキュラーエコノミーという4つの領域で、私自身がリードしながら事業化への布石を打ち始めています。これらの分野に共通するのは、「信頼性の担保」と「社会全体の仕組みの持続可能性」が問われているということです。血液では、深刻な供給不足への対応が喫緊の課題となっており、限られた資源を正確かつ安全に管理・流通させる仕組みが求められています。物流では人手不足と効率化、サーキュラーエコノミーでは資源の枯渇リスクなど、全てが社会的に解決を迫られるテーマです。

そうした領域で、なぜ私たちサトーが挑むのか。それは、創業以来、現場と共に歩み、識別・認証の領域で“確かな情報”を扱ってきた歴史があるからです。単に技術やタグを提供するのではなく、業務プロセスに入り込んで、運用レベルでの信頼性を構築してきた経験と視点。それこそが、社会インフラとしてPUTを機能させる上で欠かせないサトーの強みだと考えています。PUTは、サトーのビジネスのステージを一段引き上げる原動力になる、そう確信しています。マテリアリティの改訂という内省と対話のプロセスを通じて、環境や社会課題の解決に、サトーならではの力で貢献できる手応えを得ました。だからこそ、今が勝負の時です。社会課題と自社の強みが交差するこの領域に、覚悟をもって挑んでいきます。

\*1 三点認証: 医療現場で、患者・薬剤・看護師の3つの情報を確認することで、患者誤認を防ぐとともに、誰がどの患者にどの薬を投与したのかを記録する仕組み

\*2 CSV (Creating Shared Value): 社会課題の解決と企業の成長を同時に実現する経営の考え方

## 人と企業文化の力を信じて

## —挑戦が根付く組織へ

PUTやCSVを実現していく上で、最も本質的な投資は何か。私はそれを「人」にこそ見出しています。技術でも戦略でもなく、“誰がやるか”によって、未来の可能性は大きく変わる。だからこそ、自ら挑戦できる人の成長こそが、企業の真の力になると考えています。

サトーには「あくなき創造」という社是があります。これは単なるスローガンではなく、自らの力で世の中に貢献しようとする利他的精神を表すものです。実際、当社の従業員はお客さまの現場に深

## グループCEOメッセージ

く入り込み、泥くさくとも意味のある提案を届けようとする姿勢を受け継いできました。PUTのような構想を実装していくには、何よりも現場が主体的に動けることが不可欠だと、私は確信しています。そうした取り組みの根底には、誰かに指示されて動くのではなく、自らの意志で動き、自らの言葉で語り、自らの頭で考える——そんな自立・自律を促す風土があります。これはサトーの大きな強みであり、今後も伸ばしていきたいところです。

一方で今、特にグループ会社の経営人財については、一定の育成強化が必要だと感じています。経営者としての基礎力にはばらつきがあり、それが企業価値の持続的な成長に関わるリスクになるとの認識の下、現在、選抜型育成やサクセッションプランの強化など、制度面・育成面での取り組みを段階的に進めています。とはいえ、仕組みを整えただけでは足りません。要は、自らの意志で経営に取り組める人をどう増やせるか。その点では、まだ道半ばです。

そのような中で、理念を共有し、従業員の意志と日々の仕事を結びつけていく取り組みも重視しています。例えば、サトーが大切にするクレド(Credo)は、共通の価値観や振る舞いの指針です。それを日常でどう体現しているかをたたえる「Credo Awards」は、世界中の従業員が取り組みを共有し、互いにたたえ合うグローバルイベントとして定着してきました。理念と個人の挑戦とをつなぐこのような場づくりは、今後さらに広げていきたいと考えています。

また、100周年に向けて若手が中心となって動いている「Our100thプロジェクト」では、従業員一人一人が“自分たちが未来をつくる”という意志の下に、アイデアを持ち寄りながらさまざまな挑戦が始まっています。変化を前向きに楽しめるこうした動

きも、今のサトーを象徴していると感じます。こうした姿勢を、会社全体にもっと広げていきたい。挑戦する人が報われる会社になりたい。そう、私は本気で思っています。「やってみたい」と思った人に機会を与え、自らを試し、失敗を恐れずに次に進む。その繰り返しが、サトーという会社の強さの源泉になるはずです。好奇心を持って、自ら動いていける人が集まり、互いに学び合い、高め合っていく。私は、そんな組織をこれからも大切に育てていきたいと考えています。

## 未来を見据えた責任ある変化へ —— 経営者として果たすべきこと

私は車が好きで、特に古い車を丁寧に整え、当時の雰囲気を残しながらも、現代の技術で快適さや安全性を付加し、製造当時よりも魅力的な車に仕上げていくというスタイルに共感しています。ただ維持するのではなく、その時代にふさわしい価値を加えて未来へつなぐ——それは経営にも通じる姿勢です。85年の歴史を持つサトーという企業を、より良いかたちに整え、次の経営者に託す。それが、今私に課せられた役割です。

そのためには、変化を恐れず、基礎から問い直す覚悟が必要です。私たちは今、社会課題の核心に踏み込み、PUTという新たな構想を掲げながら、CSVを成長の原動力に変える挑戦を始めています。その実装を支える人の力、現場に寄り添う文化、そしてグループ全体の底上げ——あらゆる変革を「未来への準備」として位置付けています。



サトーは、暮らしや社会の中で、目立たずとも確かな役割を果たしている企業です。気付かれにくいからこそ、価値を届ける努力を怠ってはならない。私は、サトーの可能性を信じています。そしてこの企業を、「世の中の信頼を支える存在」として、次の社会にしっかり手渡していきたいと考えています。

2025年8月  
代表取締役 社長執行役員 グループCEO

小沼 宏行

## 価値創造プロセス

「タグging」を通じてモノや人に情報をひも付け、社会や現場の課題解決を支える独自の価値創造を展開しています。

現在は「DCS & Labeling」による現場データの活用を基盤とし、今後は「Perfect and Unique Tagging (PUT)」によって価値循環のさらなる拡大をめざします。



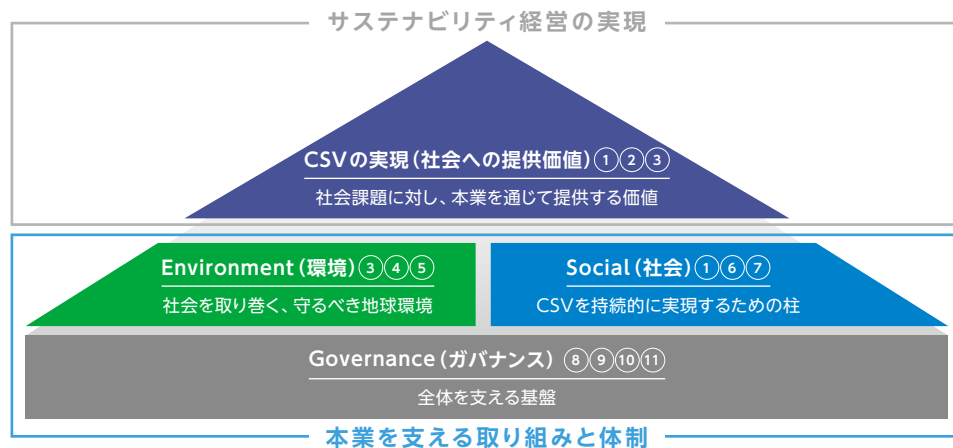
## マテリアリティ

### ● マテリアリティの考え方

サトーは、「持続可能な社会の発展に貢献する」という企業理念の下、本業とサステナビリティを一体のものとして捉え、2019年にマテリアリティ(重要課題)を特定し、執行役員会に直属するサステナビリティ推進委員会の下で取り組んできました。

現在、私たちを取り巻く環境は急速に変化し、企業の社会的責任に対する期待の高まりや技術革新の加速といった新たな課題への対応が求められています。

これらの変化を経営戦略に反映し、私たちが進むべき方向を明確にするため、マテリアリティの見直しを行い、以下の通り体系化しました。



#### マテリアリティ

- |                                    |                 |                     |
|------------------------------------|-----------------|---------------------|
| ① 社会の生産性と安全性の向上 (Socialに関連)        | ④ 気候変動対応        | ⑧ 持続可能なサプライヤーマネジメント |
| ② イノベーションを通じた社会価値創造と企業価値向上の実現      | ⑤ 自社の資源循環の取り組み  | ⑨ コーポレートガバナンス       |
| ③ サーキュラーエコノミーへの貢献 (Environmentに関連) | ⑥ 従業員エンゲージメント向上 | ⑩ コンプライアンス          |
|                                    | ⑦ 人権の尊重         | ⑪ リスクマネジメント         |

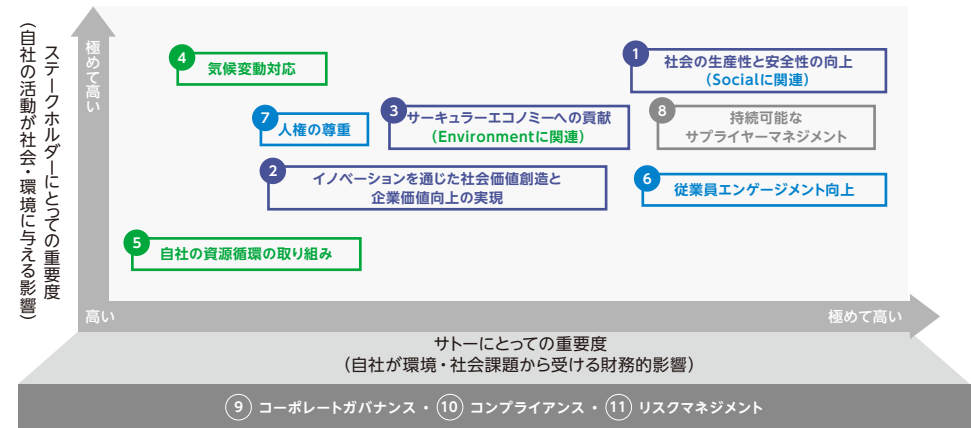
新しいマテリアリティは、経営のリーダーシップの下、中期経営計画が示す「サステナビリティ経営の推進」の指針となるものです。

健全なガバナンスを基盤とし、地球環境保全や人権尊重などの社会課題の解決に積極的に取り組むとともに、従業員のエンゲージメントを高め、コミュニティへの貢献を強化することで「社会の公器」としての責任を果たします。その上で、イノベーション志向によるビジネス変革と技術革新を推進し、私たちの強みである自動認識技術をさらに高度化することで、持続的な事業成長と新たな価値創造の両立をめざします。

マテリアリティに関連するより詳細な情報は、サトーWebサイトでもご覧いただけます。最新の取り組みや指標などをあわせてご確認ください。

WEB 詳しくは[重要課題の特定](#)をご覧ください

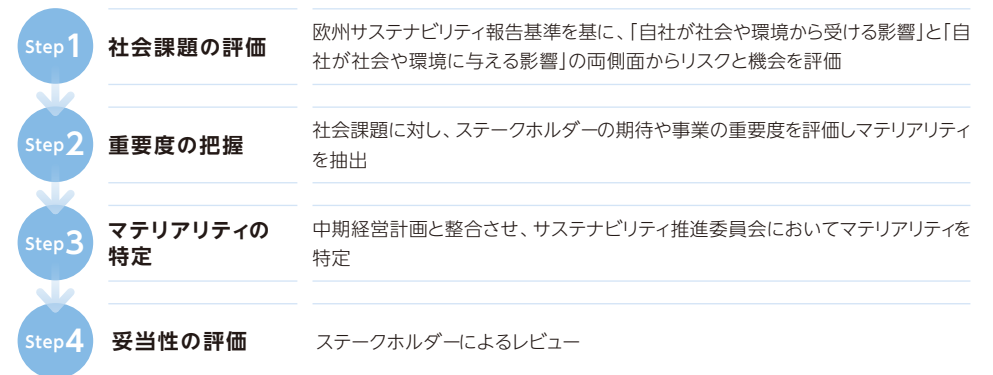
### ● マテリアリティマップ



### ● 検討プロセス

マテリアリティの特定では、社内取締役ならびに執行役員による討議を行い、気候変動や人権などの環境や社会課題の変化が自社の事業活動に与える影響をリスクと機会の観点で精査し、マテリアリティを設定しました。

なお、マテリアリティは担当役員によるKPIおよび目標を決定した後、サステナビリティ推進委員会において実施状況を検証します。また、事業環境の変化や社会動向を踏まえ、定期的に見直しを行います。



## マテリアリティ CSV・地球環境

### ● 知的財産(知的資本)

お客様の現場課題を解決する商品の提供を通じて生まれた知的財産は、サトーの競争力の源泉であり、重要な経営資源です。サトーは、社会課題に対し本業を通じて提供する価値(CSV)をマテリアリティの一つに位置付け、イノベーションを通じた社会価値創造と企業価値向上の実現をめざしています。その実現に向け、中期経営計画の下、関係部門と連携した横断的な取り組みを進め、現業の成長のみならず、将来を支える知財創出にも注力しています。技術革新や新領域・新市場での事業創出に向けては、IPランドスケープの活用を通じて、戦略的な知財創出と国内外でのポートフォリオ強化を推進しています。外部共創による「タギング」の高度化や新規事業の選定においては、ビジネスインテリジェンスを活用し、知財観点からも意思決定の高度化を図る取り組みを開始しています。今後も、社会課題の解決に資する知的財産を適切に保護・活用し、より豊かで持続可能な世界社会の発展と、サトーの持続的成長および企業価値の向上をめざします。

WEB 詳しくは [知的財産](#) をご覧ください

### ● 地球環境(自然資本)

私たちは、地球環境の保全が人類共通の重要課題であることを認識し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現を推進しています。

再生可能エネルギーの導入や使用済み製品の回収およびリサイクルによる省資源化を進めるとともに、環境マネジメントの強化によってその効果を検証し、持続的な成果につながる体制を整備しています。

こうした取り組みを強化するとともに、社会的な要請へ対応していくため、2024年9月に環境方針を改訂し、地球環境への深刻な影響の緩和に向けて、サトー全従業員の指針となる行動指針を策定しました。

### ● 気候変動対応

温室効果ガス(GHG)排出量削減による地球温暖化抑止は、持続可能な社会の実現のために必須の活動となっています。

私たちは、この実現に向けて2030年度までにScope1およびScope2の温室効果ガス排出量を2019年度比で50%削減し、2050年度には実質ゼロ(カーボンニュートラル)とする目標を設定しています。当社はこれまでGHG排出量削減の基準年を、Scope1、2を2016年、Scope3を2021年としていましたが、蓋然性と実効性を総合的に考慮した結果、全ての基準年を2019年に統一しました。

### GHG排出量の実績と目標

CO<sub>2</sub>排出量(単位:t-CO<sub>2</sub>eq)

対象範囲	項目*	2019年度実績 (基準年度)	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2030年度目標
グローバル	Scope 1、2	14,019	10,592	14,061	11,404	7,010
	2019年度対比	—	△24.4%	0.3%	△18.7%	△50%
日本	Scope 3	317,836	321,951	324,463	329,219	222,485
	2019年度対比	—	+1.3%	+2.1%	+3.6%	△30%

※ Scope1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)

Scope2: 他社から供給された電気、熱、上記の使用に伴う間接排出

Scope3: Scope1、2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

Okil-Holding, JSC, OKIL-SATO X-Pack Co., Ltd.を除きます

### ● 変動要因分析

海外の主要なプリンター製造拠点および日本国内の主な拠点において再生可能エネルギーの利用を推進したことが、GHG排出量の削減につながりました。特に、2023年度のGHG排出量増加の要因となっていた日本国内の主要拠点である北上事業所において、CO<sub>2</sub>フリー電力の利用を再開したことが、Scope2排出量の大幅な改善に寄与しました。これらの取り組みの結果、サトー全体でのGHG排出量は前年対比で約19%の削減となりました。

### TOPICS

#### ハードウェアの製造拠点における再生可能エネルギーの利用

温室効果ガス排出量削減の具体的な取り組みとして、SATO Vietnam Co., Ltd. (SVC)では、国際的な再生可能エネルギー証書であるI-REC(アイレック)を活用し、2024年10月より100%再生可能エネルギー由来の電力調達を開始しました。ハンドラベラーおよびプリンターの主要な製造拠点であるSVCでは、年間約1,228MWh\*の電力を消費しており、全て再生可能エネルギーへと切り替えられます。

さらに、2025年3月からはプリンターの主要な製造拠点であるSATO Malaysia Electronics Manufacturing Sdn. Bhd. (SMM)においても同様の取り組みを開始予定です。SMMの年間消費電力は約2,096MWh\*であり、こちらも再生可能エネルギー由来の電力に切り替えられます。

これにより、当社のプリンターおよびハンドラベラーの主要製造拠点では、全ての電力が再生可能エネルギー由来となり、年間約2,143tのCO<sub>2</sub>排出量削減効果が見込まれます。

※電力使用量は2023年度実績

WEB 詳しくは [Environment\(環境\)](#) をご覧ください

## マテリアリティ 人的資本

### ● 人的資本経営

サトーでは、自社の事業モデルにおいて持続的に価値を生み出す源泉は「人」であることを認識し、「従業員が財産」という視点に立っています。新マテリアリティにおいてもSocial領域として「従業員エンゲージメント向上」と「人権の尊重」を掲げ、旧マテリアリティ項目や、その他の人的資本経営上の重要テーマを包含しています。将来的に「多様な人財が働きがいを感じて成長し活躍できるようなグローバルでの『適所適財』の実現および人財関連のガバナンス体制の確立」をめざし、国内・海外それぞれの現状を踏まえた各種人的資本経営課題に取り組むために人財開発委員会<sup>\*1</sup>にて、事業継続や戦略実行に必要な中核人財の育成や人財マネジメント施策の検討と意思決定を行っています。また、人財開発委員会の「分科会」というかたちで、執行役員が自らアクションを講じる機会も設けており、2024年度は「ダイバーシティ分科会」として3つのチームが「女性フォーラムの開催」「外国籍従業員活躍のためのアンケートやディスカッション実施・セミナー開催」「女性・障がい者雇用促進のための活動」などを行い、その様子を社内SNSや掲示板を通じて従業員へ情報発信しました。

### ● 従業員エンゲージメントの向上

サトーでは、過去に国内・海外別々に行っていたエンゲージメントサーベイを、2023年度より全世界で共通化して毎年実施しており、サーベイ参加率もグループ全体で93%（2024年8月実施）と高い水準です。結果を踏まえてグループ各社および本社部署・部門・拠点別に改善アクションプランを策定し、その後のモニタリングを人財本部と人財開発委員会で行うというかたちで、タイムリーに課題を把握して改善を行うPDCAサイクルを回しています。KPIとしてグループ全体での「エンゲージメントスコア<sup>\*2</sup>」の65%（2024年度時点）を2030年度までに70%にすることを掲げるとともに、2025年度から執行役員のKPIにも入れることを決定しました。

### ● エンゲージメント向上に向けた取り組み

前述の人財開発委員会「ダイバーシティ分科会」を2025年度より「エンゲージメント向上分科会」に再編し、エンゲージメントサーベイ結果からの課題としての「働き方改革・人事制度」「多様な人財のやりがい・活躍促進（DE&I）」「キャリア開発」というテーマでの活動を実施中です。中核人財育成はこれまでの取り組みや育成課題を踏まえて、育成施策や人財流動化施策などが国内・海外それぞれで進められています。また、(株)サトーは、2015年10月に健康経営宣言を行って以降、2017年から9年連続で健康経営優良法人認定されています。部署・拠点別での健康促進の取り組みを推奨するとともに、健康サーベイ

の実施や特定保健指導実施率の改善、海外拠点も参加してのオンラインスポーツイベントの開催など健康経営に取り組み、社内全面禁煙や休肝プログラム（健康のため飲酒をしない日を設ける取り組み）（ともに国内）などをスタートしています。



女性フォーラム

#### 上記以外のサトー独自の取り組み

- 従業員が経営トップや管理職に対し会社を良くする創意・工夫・気付いたことの提案や考えとその対策の報告を日々直接提出する活動である「三行提報」「一石伝波」と、その提案内容に応じた表彰の実施
- 企業理念の一部を成す「フレドを体現した行動」を従業員から公募し、その中から優れた行動を表彰する「Credo Awards World Cup」
- お客さまの現場課題を解決するアイデアや創意工夫を知的財産として保護する取り組みを推進する「発明表彰制度」

### ● 人権の尊重

サトーでは、世界規模での人権の尊重・配慮を重要課題と捉えています。2024年度には、人権デューデリジェンスの一環として、外部専門家の協力を得て、人権ロングリスト<sup>\*3</sup>に基づく当社の人権関連施策の評価を実施しました。それに基づき、人権方針について改訂を行うとともに、人権デューデリジェンスのアクションプランとアンケート項目を策定し、サステナビリティ推進委員会でも共有しました。今後、新マテリアリティに基づき、他の領域との足並みを揃えながら人権デューデリジェンスを実施していきます。

継続的な実施が必要な人権教育については、2021年度に導入した国内・海外従業員向けのLMS（ラーニング・マネジメント・システム）である“E.D.G.E<sup>\*4</sup>”を活用して「人権尊重」についての理解を全世界に浸透すべくコンテンツの充実と周知徹底を実施していく方針です。

また、サトーは従業員が心と身体の健康を保ち、安全に働くことができるよう安全配慮に努めています。各部署の代表者による安全衛生委員会を定期的に開催し、職場安全チェックなど従業員の労働災害防止への施策に取り組んでいます。

▶WEB 詳しくは [Social \(社会\)](#) をご覧ください

※1 人財開発委員会：2022年8月に設立。指名・報酬諮問委員会の下部組織であり、日本籍執行役員全員で構成され、委員会を毎月開催

※2 エンゲージメントスコア：従業員のエンゲージメントにダイレクトに関連する5項目に対する肯定的回答率

※3 人権ロングリスト：「ビジネスと人権」の26項目の人権リスクをベースとし、他の規範・ガイドライン・他社事例でカバーしたリスト

※4 E.D.G.E：Engage（参加する）、Develop（開発する）、Grow（成長する）、Evolve（進化する）の頭文字から命名。「エッジ」と呼ぶ

## マテリアリティ CSVの実現

## お客さま課題の変化とサトーのソリューション

昨今、外部環境の変化により、企業が直面する課題はより複雑かつ多様になってきています。単一の企業や現場だけでは対応しきれないケースも増えており、業界や領域をまたいだ連携やデータ活用が求められています。

例えば、医療分野では、血液製剤が献血から輸血に至るまでの各工程で、状態情報を正確かつ効率的

に記録・管理する仕組みが不可欠です。また、循環型経済の実現に向けては、再生材を安定的に供給するために、使用済み製品の回収・分別・再資源化といった静脈物流の可視化が必要です。

こうした課題に対し、サトーは「タギング」ソリューションを通じて情報の可視化を図り、トレーサビリティ構築を支援することで、新たなお客さま課題解決に貢献しています。

## 外部環境

- 気候変動
- 資源枯渇
- 責任ある生産・消費の追求
- 人口減少・労働力不足
- 法規制の厳格化
- 地政学リスクの高まり

## お客さま課題

- 原材料の安定調達
- 循環型経済への転換
- 原材料の出所や製造過程の透明性向上
- 業務の自動化・省人化
- トレーサビリティ・情報開示
- サプライチェーンの可視化・冗長化

## サトー

## タギングの高度化により価値提供範囲拡大



## 新技術獲得



※1 AEP: Application Enabled Printingの略称

※2 SATO AEP CLOUDは欧州で登録された商標です

## マテリアリティ CSVの実現

## タグgingの高度化 (Perfect and Unique Tagging)

従来のタグgingでは、同じ商品には同一IDが付与され、情報の読み取りも手動や半自動で行われていました。一方、高度なタグgingである「Perfect and Unique Tagging (PUT)」では、温度や位置などの状態情報の履歴を個別にひも付けるため、同種商品でも個別IDが必要です。情報は全自動で取得され、正確かつタイムリーな記録が可能となり、国や業界を越えたサプライチェーン全体での一元管理が実現します。特に、血液製剤のように、献血者情報、製剤時の処理方法、保存状態などを個別に履歴管理

する必要がある製品においては、PUTにより人手を介さず高精度な情報管理が可能となり、安全性と効率性の向上につながります。現在は主にヘルスケア市場で実証実験が始まっていますが、技術開発の視点とコスト低減により、サーキュラーエコノミーや、物流DX（デジタルトランスフォーメーション）など他分野への展開も進めています。

## 既存タグging

情報レベル

同種商品は個品でも同ID

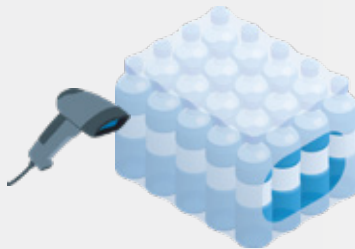
自動化レベル

手動／半自動

活用レベル

現場・シーン単独

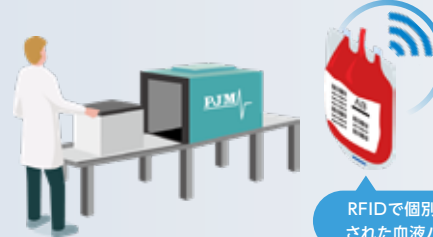
事例

標準タグging  
組み合わせ

同種商品でも個品ごとに個別ID

半自動

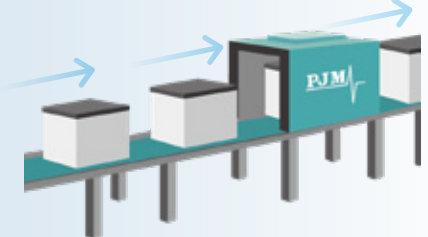
サプライチェーン横断



RFIDで個別管理された血液バッグ

高度タグging  
(Perfect and Unique Tagging)

全自動



## マテリアリティ CSVの実現

## トレーサビリティ課題解決事例 (Perfect and Unique Tagging)

献血された血液は、血液センターに運ばれた後、血液製剤として調製されます。その後、医療機関へと輸送され、さまざまな医療目的で使用されます。

血液製剤の管理には多くの項目があり、命に関わる業務であることから、高い正確性が求められます。しかし、医療現場では人手が限られており、いかに効率的に管理を行うかが課題となっています。

こうした課題に対し、サトーはタギングソリューションを通じ、正確かつ効率的な管理体制の構築を支援し、安全で質の高い医療の提供に貢献しています。

2024年末には、営業リソースの積極的な投入と需要の拡大により、グローバルでの商談件数が前年比の7倍に増加しました。今後はこれらの商談を着実に受注へとつなげられるよう、動きを一層強化していく考えです。



## VOICE (お客様の声)

**病院の声**: 現在は血液製剤の在庫管理にとどまっていますが、PJMの導入により検体の追跡・管理も可能となるため、さらなる業務効率化が期待されます。

**血液センターの声①**: 現状では、血液製剤を出荷した後の各病院やストックポイントの在庫状況を即時に把握することが困難ですが、PJMを活用することで、リアルタイムかつリモートでの管理が現実的になってきました。

**血液センターの声②**: 他社の製品やサービスとパッケージ化されており、使い勝手が良いと感じています。

## VOICE (従業員の声)

サトーの強みは、RFIDにおける一般的な課題とされる液体の影響を受けずに、高速・高精度・高信頼な読み取りを実現するPJM RFIDを提供できる企業であることです。学会への積極的な参加を通じてこの優位性を発信するとともに、ソリューション開発パートナーとの連携を通じて、認知度の向上と社会的な理解の深化に取り組んでいます。

SATO Europe GmbH **Marina Scrobogna**

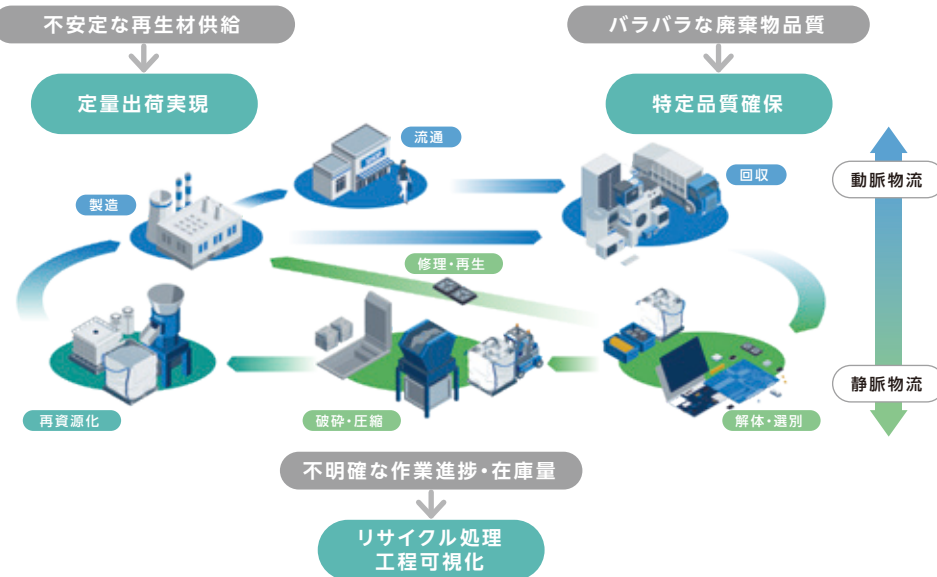
## マテリアリティ CSVの実現

## トレーサビリティ課題解決事例(新領域・サーキュラーエコノミー)

循環型経済への移行が急務となる中、サトーは静脈物流(使用済み製品の回収・分別・再資源化)の情報化を通じて資源循環の実現に向けた課題解決に取り組んでいます。長年培ったトレーサビリティの知見を活かし、2025年には資源の回収・再利用の履歴を可視化する「Trace eye® Circular Economy

(トレースアイ® サークュラーエコノミー)』(特許出願中)を上市しました。展示会や販促活動を通じて商談を創出し、社会課題の解決と提供価値の向上を通じて持続的な業績成長をめざします。

## 資源循環実現の課題



## 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



## VOICE (お客様の声)

資源循環を実現するには、廃棄物から高品質な循環資源を製造する必要があります。サトーのトレースシステムで、どのような廃棄物がどこから、どのくらいリサイクルの現場に運ばれ、どのように加工されたかをデジタル管理し、循環資源の使用企業に共有することが可能となりました。この仕組みを活用し、資源循環をより効果的に推進していきます。



株式会社ナカダイホールディングス 代表取締役 中台 澄之様

## VOICE (従業員の声)

資源循環トレーサビリティシステムにより、再資源化プロセスにおける情報の断絶を解消し、資源循環の高度化に貢献します。

リサイクル企業さまと、製造からリサイクルまでを一気通貫で担いたいと考えるメーカー様、製品に含まれる素材や構成情報を明示・共有する「デジタル・プロダクト・パスポート」の導入を先導する企業さまへの活用にも拡大していきます。



株式会社サトー 新市場戦略部 塩谷 雄介

## マテリアリティ CSVの実現 ありたい姿

サトーはこれまで、タギングによって得られる情報の質を高めることで、お客さまへの提案の幅を広げ、さまざまな課題解決に取り組んできました。

例えば、プリンター、ラベル、リーダー、ソフトウェア、RFID、センサーなどを一体化したソリューションを提供することで、お客さまの業務の最適化を支援し、それまでの「正確」「省力」「省資源」「安心・安全」「環境」に加えて、「感動」「Well-being」といった多様な価値の提供に注力しています。

今後、こうした提案を支える「現場力」を活かし、あらゆる現場のモノや人に情報をひも付けていくとともに、PUTを通じて、サプライチェーン全体を横断するトレーサビリティの確保を進めていきます。また、静脈物流など、これまで十分にタギングが行われてこなかった分野の開拓に取り組み、「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」ことをめざします。

### ありたい姿

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



### アウトカム(CSV)

正確

省力

省資源

安心・安全

環境

感動

Well-being

## 中期経営計画

### 2030年ビジョンの実現に向けて——持続的成長と新たな価値創出への布石

サトーは、「Perfect and Unique Tagging (PUT)」を活用し、あらゆるモノや人が情報化され、社会のうごきそのものが最適化されている未来の実現に貢献することを「2030年ビジョン」として掲げています。これまで現場の課題解決を支えてきた「タギング」の技術と知見を発展させ、PUTでは、より高精度かつ唯一無二の情報を、人手を介さず自動的に取得・活用することをめざします。

このビジョンに向けた足場を築くべく、現在は5カ年の中期経営計画(2024～2028年度・以下、中計)を推進中です。本計画では、2024～2025年度を「利益回復期」、2026～2028年度を「成長投資の再開期」と位置付け、組織の清流化や経営資源の集中、新たな事業の育成を段階的に進めています。

経営戦略の柱として定めているのは、以下の3つの重点領域です。

#### ● コアビジネス増強

自動認識ソリューション事業の収益性と競争力を高める取り組み。特に、海外市場における持続的・効率的な成長、日本市場における利益体質への回復に注力しています。

#### ● PUTに向けて(新たな収益基盤)

既存のRFIDや自動化ソリューションを軸に、高成長・高収益が期待される分野へリソースを集中。これに対しては、営業力の強化、価格戦略の見直し、生産能力の拡充などを通じて競争力を高めています。また、将来的な成長領域を見据え、有望技術を持つパートナーとの連携やM&Aも視野に入れています。

#### ● 経営基盤の強化

経営管理体制の強化、資本効率の改善、サステナビリティ経営の実践など、企業としての基礎体力を向上させるための取り組みを展開します。

サトーは、2030年度に向けて、売上高2,000億円、営業利益210億円、営業利益率10.5%、ROIC\*10%以上という目標を掲げており、本中計はそれを着実に現実へと近付けるステップと位置付けています。

\*ROIC: 投下資本利益率



## 中期経営計画

## 2024年度の振り返りと現状認識

中計の初年度である2024年度は、グループ会社の統合を通じて意思決定体制をシンプル化し、責任範囲を明確にすることで、全社最適の視点から重点施策に取り組む体制を整備しました。こうした基盤づくりに加え、業績面でも好調を維持し、連結売上高は前年比7.9%増の1,548億円、営業利益は同18.9%増の123億円と、いずれも2年連続で過去最高を更新しました。

海外・日本の双方において、人手不足の深刻化やトレーサビリティの重要性の高まりを背景に、現場業務の効率化を目的とした投資が活発化しました。当社はそのニーズを的確に捉え、RFIDを活用したソリューションの販売が伸びました。特に、製品に出荷元の情報を付与し、サプライチェーン全体での追跡性を確保する「バンダマーキング」への対応が評価されています。

海外では、サプライ収益増強のためERPやMESへのシステム投資をはじめ、販売網全体の提案力を高める教育プログラムの整備、グローバルキアアカウントの新規開拓、クラウド型のソリューション提供プラットフォームの開発など、複数の取り組みが着実に進展しました。

日本では、製造物流やバンダマーキングといった施策の需要を確実に捉えたことに加え、好調な需要を背景に増収を果たしました。さらに、計画的な価格改定とグループ会社向けプリンター輸出の拡大が奏功し、営業利益率は2.3%から4.9%へと改善しました。また、営業部門の利益評価重点化により「利益志

向」へのマインド転換も進みつつあります。これらの成果は、持続的な成長に向けた投資や構造的取り組みを支える足がかりとして、重要な意味を持つと捉えています。

## 2025年度以降の取り組み：全社横断の実行フェーズへ

2025年度以降は、2030年ビジョンの実現に向け、収益構造のさらなる進化と新たな価値創出の両立を図るフェーズへと移行します。当初の想定よりも早く利益率改善が進んだことを受け、成長投資の前倒しも進めています。

## ● コアビジネス増強

海外事業は、中計期間を通じて「持続的かつ効率的な成長」を追求します。ソリューション導入後の継続的な価値の提供を支える仕組みとして、リカーリングビジネス(サプライ販売)の拡大に注力しており、そのための設備投資も進めています。加えて、現地ニーズに即したソリューションの創出・横展開を加速させるため、重点国への人財配置や、国や地域をまたいだ商談への評価の公平性を高める仕組みとして、グローバルインセンティブ制度の導入も進行中です。日本では、「利益を生む体質への回復」を掲げ、収益性を重視する重点市場や、RFID・自動貼りといった付加価値の高いソリューション分野に引き続き注力。併せて、プリンター商品のラインアップの最適化にも取り組み、収益基盤の強化を図っています。

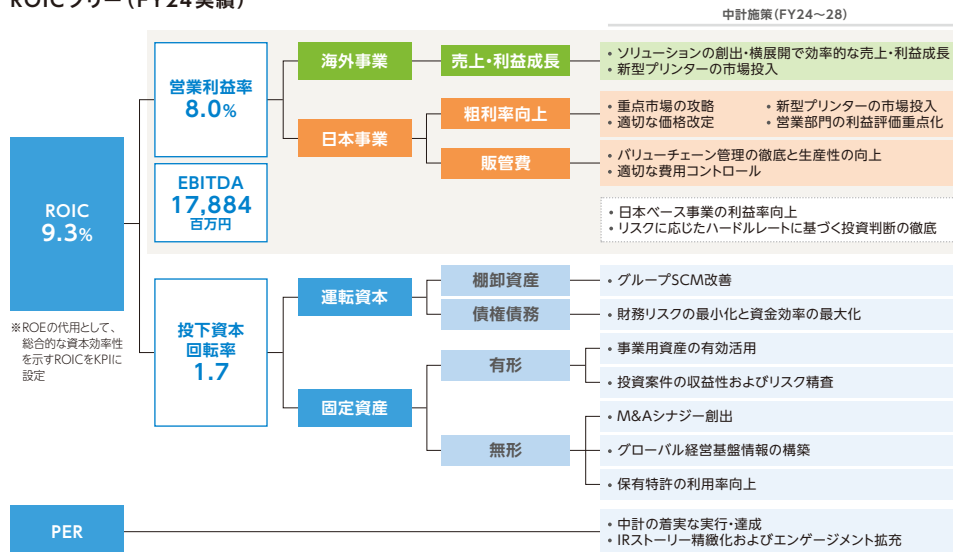
## ● PUTに向けて(新たな収益基盤)

PUTの構想実現に向けた準備も着実に進行中です。既存のRFIDや自動化ソリューションの拡販に加え、社会課題や業界構造の変化に応える新領域での事業化にも取り組んでいます。現在は、サーキュラーエコノミー(回収・再資源化)、物流DX(デジタルトランスフォーメーション)、血液SCM(医療用血液のサプライチェーン管理)といったテーマを中心に、CEO直轄プロジェクトとして探索・検証を推進。先進的なユースケースの構築を通じて、実装可能性を高めています。中でもサーキュラーエコノミーは、パートナー企業との連携も視野に、本格的な事業化に向けて取り組みを加速しています。新領域全体の可能性を広げるため、有望なパートナーとの共創や戦略的M&Aの検討も並行して進めています。

## ● 経営基盤の強化

企業の持続的成長には、事業を支える経営基盤の強靱化が欠かせません。2025年度は、グローバルでの経営管理のさらなる高度化に向けて、ガバナンス・IT・人財などの強化施策を加速。同時に、管理会計・投資評価・調達管理などに関わる複数の全社横断プロジェクトを立ち上げ、意思決定の質とスピードの両面での進化を図っています。また、見直し・絞り込みを経て再定義したマテリアリティに基づき、人的資本投資や戦略的資本投下を通じたROIC向上もめざします。これにより、財務・非財務を横断した統合的な経営基盤を確立していきます。

## ROICツリー (FY24実績)



## CFOメッセージ 事業成長を加速させる財務戦略——価値創造への挑戦



株式会社サトー 上席執行役員 最高財務責任者 (CFO)

### 益子 統

- 経営基盤を強化し、中計初年度に過去最高の売上高・営業利益を達成
- ROICやEBITDAを重視し、資金効率と最適資本構成の両立、累進配当<sup>※</sup>を推進
- 「Perfect and Unique Tagging」の実現へ、2030年度ROIC目標10.0%以上を見据え、成長投資を加速

※累進配当：原則として減配を行わず、配当の維持もしくは増配を行う配当政策

2024年度は、新中期経営計画の初年度となり、資本政策の策定など経営基盤の強化に尽力し、おかげさまで過去最高の売上高、営業利益を2期連続で更新し、幸先の良いスタートを切ることができました。

### 環境認識

世界経済は成長が鈍化し、不確実性が高まっている状況です。米国では新たな関税政策が始動し、世界経済への影響も懸念され、中国では各種経済指標が経済の減速を示しています。地政学リスクを

含むさまざまなリスクが顕在化しており、グローバル展開をしている企業にとっては予断を許さない状況が続いております。サトーグループにおいてもさまざまなケースを想定しながら、柔軟に経営判断を行ってまいります。

### 資本政策など財務戦略の考え方

財務規律を維持しつつ、資金効率を向上させ、継続的にキャッシュを創出していかなければならないと考えております。引き続きKPIとしては、ROIC (投下資本利益率)やEBITDA (利払前・税引前・減価償却前利益)を重視します。

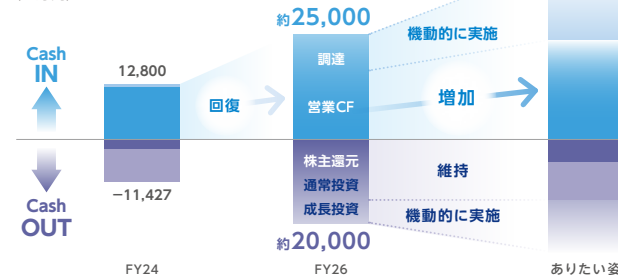
資本政策の基本方針は、次の通りです。

- 1 最適資本構成を追求する
- 2 中長期的な企業価値向上により、安定的な累進配当をめざす
- 3 自己株式取得は余剰資金が生じた場合に機動的に行う

グローバルベースのグループファイナンスなどにより、資金効率を向上させつつ、資本市場からの直接調達や債権流動化も視野に入れ、資金調達方法の多様化を図ります。成長に資する有効な投資を行い、デットファイナンスを実施した結果として資本コストが下がるシナリオを想定しており、レバレッジの拡大自体をめざすものではないことは従来通りです。

### 中期経営計画に基づく資金配分方針 (ROIC向上と成長投資を両立)

(2025年5月15日時点)  
(百万円)



また、昨年策定した配当方針は、上場以来の対応を明文化したもので、株主還元に対する当社マネジメントの強い覚悟を表しています。中長期的な利益、キャッシュフローに基づき、配当水準の引き上げを判断してまいります。

さらに、自己株式取得も株主還元の一環と捉え、実施の際は、原則として速やかに消却を行うものとします。

なお、現状のWACC (加重平均資本コスト)は7%と認識しておりますが、実務上は通貨別に設定し、投資の際のハードルレートとしても活用しています。

### 中期経営計画の進捗状況

新中期経営計画初年度の2024年度のROICは9.3%となり、対前期比で0.8%ポイント改善し、EBITDAも17,884百万円と前期比で15.7%の伸びとなりました。好調な初年度の業績を受け、投資フェーズを当初予定の2026年度から若干前倒しにすることを見込んでいます。

2025年度は上述の投資の影響もあり、ROICの伸びは踊り場を迎えますが、EBITDAは堅調に推移する見通しです。新たに調達購買プロジェクトを発足させ、ガバナンスの強化と生産性の向上を図ってまいります。

### 投資家はじめステークホルダーへのメッセージ

さまざまな社会課題に対して、自動認識技術を持つ当社の果たすべき役割はますます重要となっており、新中期経営計画で標榜する「Perfect and Unique Tagging」の実現は、サステナブルな社会に大きく貢献するものと考えております。当社技術のみならず、パートナーの技術も組み合わせることで、さらなる飛躍を図りたいと存じます。

今後ともご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

## 副社長・事業責任者メッセージ



### 統合を起点に、 全社最適で 強い基盤づくりを推進

株式会社サトー 取締役 上席執行役員 副社長

#### 笹原 美徳

- 全社視点で組織と仕組みを整え、価値をすばやく届ける力を強化
- ガバナンス・DX・RFID・品質の重点課題に取り組み、成長を確かなものに

2025年4月のグループ会社の統合を契機に、組織構造を見直し、経営資源の最適な配分を進めています。これにより、全体最適で迅速な意思決定が実現しつつあり、グローバルでの価値提供力を一層高めていきます。

2024年度は人手不足や業務効率化のニーズを背景にDX(デジタルトランスフォーメーション)への投資が進む中、

ソリューション提案が増加しました。その結果、特にRFIDやソフトウェアの販売が大きく伸びており、お客さまの現場を深く理解した当社の提案力がより磨かれてきていることを示しています。こうした提案力を支えているのが、プリンター、サプライ、ソフトウェア、保守サービスを統合的に提供できる体制であり、当社ならではの競争優位性を築いています。この総合力を強みに、グローバルの現場でも課題解決に貢献しています。これらの成果を土台に、2024年度は中期経営計画の初年度としての役割を果たすべく、計画に沿った体制の整備と着実な実行に注力しました。2025年度は、以下の全社的な重要課題に取り組みます。

- 1 ガバナンスの強化**  
海外事業の拡大や外部企業との共創の進展、多様化するリスクへの対応、グローバル体制の構築と施策の着実な実行
- 2 DXの推進**  
業務プロセス変革によるデータ活用的高度化、サイバーセキュリティ強化によるITインフラの安定稼働とデジタル資産の保護
- 3 RFIDビジネスの加速**  
成長戦略の中核として開発・製造・販売が一体となった体制によるシナジー最大化と「Perfect and Unique Tagging (PUT)」の実現
- 4 体系的な品質管理による品質保証**  
CSR・ESGの観点を踏まえた品質・安全性・顧客満足のさらなる向上

企業理念である「お客さまに最も信頼され、お客さまと共に成長し、変わりゆく社会から必要とされ続ける会社になること」を道しるべに、確かな歩みを重ねてまいります。



### “グローバル”で勝つ ——価値は現場に宿る

株式会社サトー 上席執行役員 グローバル事業統括

#### 進藤 隼人

- グローバルな視野と、地域で生まれる情熱と創意をつなげ、価値ある挑戦を広げる
- 将来を見据えた人・仕組みへの投資と、グローバルキーマンへの対応力で成長を加速

グローバル事業統括として、私は中期経営計画の達成に向け、全事業部門を束ね、戦略を描き実行に移す役割を担っています。特に重視しているのが、グローバルな視点で構想し、現地の実情に即して行動する“グローバル”の姿勢です。

各地で生まれる現場発の取り組みには、その国の社会課題や制度、商習慣が反映されています。米州では、人手不足を背景に自動化設備やRFIDの需要が拡大し、欧州では環境法規への対応が進む中、製品ライフサイクルの可視化や環境配慮型商品への関心が高まっています。アジアでは、日系企業が高品質な製品や対応を重視する一方で、現地企業からはコストパフォーマンスを重視した実用的なソリューションへの期待が現れ始めています。日本では、「DCS & Labeling」発祥の国として幅広い市場・業界に顧客基盤を有し、提案強化にも継続して取り組んでいます。今後は、蓄積した知見の海外展開や、海外事例の逆輸入も進めていく必要があります。

こうした地域特性に即した現地対応力こそが、世界に拠点を持つサトーの強みです。現場の試行錯誤から共通の解決策を抽出し、再現可能なたちで他地域に展開する。その実践には、一人一人が「他国にも活かせるか?」という視点を日々持ち続けることが不可欠です。これは単なるやり方の変更ではなく、営業や事業活動に対する「意識そのもの」を変えていく挑戦であり、当社の強みをより高い次元へと進化させる原動力になると考えます。また、グローバル企業に対して一貫した対応ができる「キーマン対応」も当社の優位性の一つです。本社と海外拠点、拠点同士が連携する“One SATO”体制の下、パートナー企業とも力を合わせ、営業・開発・製造・保守が一体となり、商品開発力、ソリューション創出力を磨いていきます。

その実現には、ガバナンスの強化、人財の採用と育成、ITやオペレーション基盤への継続的な投資が必要です。「どの国のどの市場・業界×用途で、当社の価値が最も発揮できるか」を見極め、収益性と戦略性の両面から投資判断し、全社で成果を最大化していきます。

## 取締役会議長メッセージ



社外取締役 取締役会議長

### 山田 秀雄

- サトーは“伸びしろ”が大きく、現場主義や「三行提報」など風通しの良い企業体制が魅力
- ガバナンス体制は進歩的だが、一部に“生煮え”の議案も見られ、より深い議論と準備が課題
- 取締役会として議論の質を高め、海外のグリップ強化にも注力していく

### 取締役会議長を務めて、4年間の感想

2022年に、社外取締役の立場から取締役会議長を拝命して4年が経過しました。私自身、社外取締役の経験は数社ありましたが、取締役会議長は初めての経験で、相応の準備をした上でも緊張感を伴う体験でした。4年が経過し、当初より、取締役会議長としての職責についてスムーズに進行できるようになったと感じています。

### サトーのガバナンスの進歩性

プライム企業の取締役会を社外取締役が担うという試み自体が新規性に富み、サトーのガバナンスについての進歩的な取り組みを

象徴するものですが、元来、サトーのガバナンスについての取り組みは、極めて進歩的なものと受け止めています。例えば、取締役の構成について、早くから社内と社外の比率を対等にしたり、いち早く女性の取締役を招聘したり、プライム企業の中でも先進的な取り組みをしてきています。このようなガバナンスについての進歩的な取り組みは、実は随分昔からサトーの根幹の部分に、その精神が存在していました。例えば、三行提報というサトーのシステムは、一種の公益通報制度の機能を有する、当時としては斬新な制度で、会社の中の風通しを良くするガバナンスの働きを有するとともに、コンプライアンスにも貢献してきたユニークな取り組みでした。

### さらなるサトーの発展に向けて、

#### 取締役会の果たすべき役割

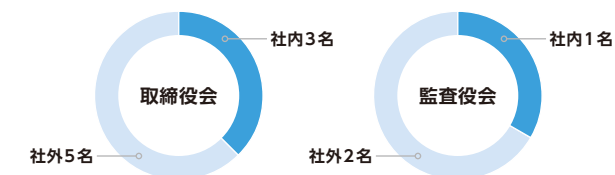
毎回、申し上げるのですが、サトーは企業としての成長の可能性、つまり“伸びしろ”が十分にあります。持ち味である現場主義に、三行提報制度などの風通しの良い企業体制は、サトーの大きな魅力です。一方で現場を集約したコントロールタワーである取締役会に上程される議案が、深掘りされた議論を経ておらず、少々、“生煮え”の状態の時が散見されます。取締役会の完成度をさらに高めること、すなわち、密度の濃い質疑応答、そのための上程前の徹底した議論の過程と資料が必要と思われます。取締役会の議論においては、社内外の壁はなく、自由闊達な点はサトーの美質です。サトーは海外の拠点多く、管理体制が完璧とは言えない印象もあります。取締役会を通じて海外のグリップを強化することも重要です。

極めて優れたガバナンスを持つ企業の取締役会は議論に無駄がなく、濃密でありながらスピーディーです。議論すべき点は徹底的に討議し、決めるべきテーマはコンパクトに対応すべきです。全体感としてサトーの取締役会は、年々、進化していると思います。企業全体の発展のため、取締役会議長として、上記の点を意識しながら今後も努力していきたい所存です。よろしくご理解とご協力を賜れば幸甚です。

### ● 取締役会の構成と運営状況

取締役会の員数は、定款において12名以内と定めており、2025年6月末時点において取締役8名のうち執行役員を兼務する取締役は2名、社内非業務執行取締役1名、社外取締役5名と社外取締役が過半数を占めており、独立的な立場から経営を適切に監督できる体制にあります。

取締役会は原則毎月開催し、2025年3月期は13回開催しました。取締役会では、法令、定款で定められた事項および経営上重要な案件など、取締役会規程に定められた事項を計画的、網羅的に付議し、審議しています。



### ● 取締役会実効性評価

当社は、持続的な企業価値向上に向け、コーポレートガバナンスが有効に機能しているかを検証し、適切な施策を講じるために、取締役会の実効性に関する分析・評価を定期的に行うこととしています。

2024年度の分析・評価結果は、取締役・監査役から、改善への取り組み成果においておおむね適切であるとの評価を得ていることから、2024年度および直近における取締役会の実効性は適切に確保されていると判断しました。

一方で、さらなる改善に向けた課題も確認されており、これらを踏まえ、取締役会の実効性の向上に引き続き努めていきます。

[WEB](#) 詳しくは[こちら](#)をご覧ください

## 指名・報酬諮問委員会、監査役会

### ● 指名・報酬諮問委員会

2021年4月より取締役などの指名および報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性を高め、透明性を確保し説明責任を強化するため、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会を設置し、サクセッションプラン、中核人財の多様性確保、役員の報酬水準、報酬構成比率、評価指標などについて議論を行い、取締役会へ答申をしています。一方で新マテリアリティにおけるSocial領域として、「従業員エンゲージメント向上」と「人権の尊重」を掲げ、人的資本経営上の各種重要課題に取り組むために指名・報酬諮問委員会の下部組織にあたる人財開発委員会にて、中核人財の育成や人財マネジメント施策の検討と意思決定を行っています。

指名・報酬諮問委員会が、経営戦略の実現に貢献できる人財を選任し、適切な報酬を決定することで、人的資本経営における従業員エンゲージメントの向上や、中核人財の多様性確保につながり、その結果企業の持続的成長と中長期的な企業価値向上に貢献していきます。

### ● 指名・報酬諮問委員会の議題と今後の課題

2025年3月期において、指名・報酬諮問委員会は社外取締役4名、執行役員を兼務する取締役1名、非業務執行取締役1名で構成され、社外取締役が過半数を占める構成とし、年8回開催しました。指名領域においては、中核人財の多様性確保に関連する施策について、報酬領域においては報酬水準や構成比率、業績連動型株式報酬における新評価指標（エンゲージメントスコア）の導入について議論を行い取締役会への答申を行っています。

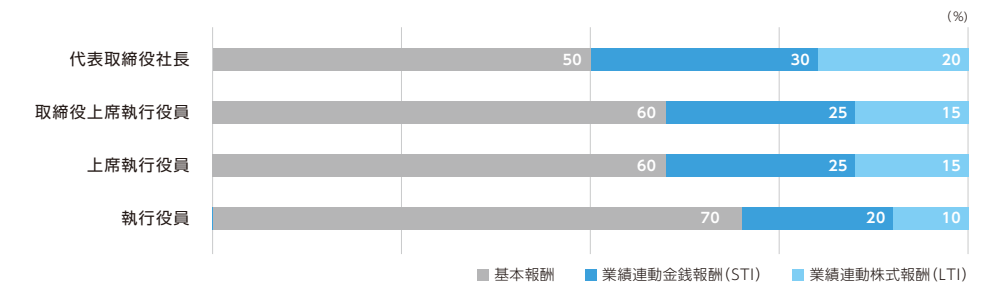
取締役会の実効性に関する分析・評価において、本諮問委員会が十分に機能し、取締役会の独立性・客観性・透明性を高めるために寄与したとすると一方で、今後については、CEOや執行役員の後継計画、責任範囲の大きさに連動した市場競争力のある報酬体系、中核人財の多様性に関する議論をより深めていきます。

#### 指名・報酬諮問委員会における議題・議論について

開催日	内容
2024年 5月15日	2023年度個人別KPI結果の検証・業績インセンティブについて
2024年 7月 9日	2024年度個人別KPI設定について
2024年 8月 8日	エンゲージメントスコアの役員報酬KPI化について
2024年 9月10日	役員報酬KPIとしてのエンゲージメントスコアについて
2024年10月 8日	中核人財の多様性確保関連施策について
2024年12月10日	2025年度執行役員体制について
2025年 2月12日	LTIにおける新KPI（従業員エンゲージメント）の導入について 2025年度役員報酬水準の検討について
2025年 3月11日	LTIにおける新KPI（従業員エンゲージメント）の導入について（最終） 2025年度役員報酬ランクおよび個人報酬設定について

### ● 役員報酬

当社の取締役に関わる役員報酬は、固定金銭報酬である「基本報酬」と「業績連動金銭報酬（STI）」および「業績連動株式報酬（LTI）」により構成しており、その支給割合の決定の方針として、報酬総額の水準とのバランスを考慮し役位が上の者ほど業績連動報酬の割合を高めることとしています。なお、非業務執行取締役は固定報酬および非業績連動株式報酬とし、監査役は固定報酬のみとしています。



### ● サクセッションプラン

2021年4月に指名諮問委員会（現 指名・報酬諮問委員会）を設置して以降、個別取締役候補者の選任・解任案の策定にとどまらず、選任方針や基準・手続きの決定を行っています。サクセッションプランについては、CEOや執行役員後継者候補の検討、アセスメントテストを通じて国内外の候補人財の経歴・特性・スキルなどの可視化、エグゼクティブコーチングや選抜研修などを実施しながら、将来のリーダーとなりうる人財の発掘・育成を進めていきます。

### ● 監査役会

当社は監査役会設置会社であり、2025年6月末時点において常勤監査役1名に、独立社外監査役2名を加えた監査役3名で監査役会を構成しています。

監査役は、取締役会に出席し経営意思決定プロセスや内部統制環境の有効性を監査し、必要に応じて意見表明を行う他、会計監査人から定期的に監査計画やレビュー結果の報告を受け、会計監査の適法性・妥当性の確認をし、会計監査人の業務評価を行っています。

常勤監査役は、執行役員会をはじめとする社内的重要会議に出席し、各種意思決定プロセスや決議内容について監査し、必要に応じて意見表明を行っています。

# マネジメント体制とスキルマトリックス

[WEB](#) 詳しくは[役員一覧](#)をご覧ください

## 取締役

### 社外

## 監査役

### 社外

										
代表取締役 社長執行役員 グループCEO	取締役 上席執行役員 副社長	取締役	社外取締役	社外取締役 取締役会議長	社外取締役 指名・報酬諮問委員会 委員長	社外取締役	社外取締役	常勤監査役	社外監査役	社外監査役
小沼 宏行	笹原 美徳	鳴海 達夫	伊藤 良二	山田 秀雄	藤重 貞慶	野々垣 好子	南雲 浩	吉井 清彦	八尾 紀子	久保 直生

### 適切に経営・事業をリードするための知見・経験

企業経営 組織運営	○	○	○	○	○	○	○	○		
技術開発 イノベーション DX	○	○		○		○		○		
グローバルビジネス	○			○		○		○	○	

### 適正な経営基盤を確立・維持するための知見・経験

財務・会計				○					○	
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	○			○	○	○	○	○	○	○
人事労務 人財開発			○		○	○	○		○	

### 持続性を担保するための多様性(専門分野・主な経験等)

特記すべき 専門分野・主な経験等	国内・海外事業 (経営・営業・ ヘルスケア)	国内事業 (営業・生産)	人事・労務、 経営企画	経営コンサル ティング、 学術、IT	法務全般・ リスクマネジメント	上場企業経営	グローバル経営、 マーケティング、 ダイバーシティ	グローバル経営、 ヘルスケア	海外管理、 財務・会計	グローバル 企業法務	財務・会計、監査
---------------------	------------------------------	-----------------	----------------	--------------------------	--------------------	--------	---------------------------------	-------------------	----------------	---------------	----------

## 会社情報 (2025年3月31日現在)

### 会社概要

#### 会社概要

商号	株式会社サトー / SATO Corporation
本社所在地	東京都港区芝浦3丁目1番1号 msb Tamachi 田町ステーションタワーN
創業	1940年
設立	1951年
代表者	代表取締役 社長執行役員 グループCEO 小沼 宏行
資本金	84億円
連結従業員数	5,986名
連結売上高	1,548億円

### 株式情報

#### 株式の状況

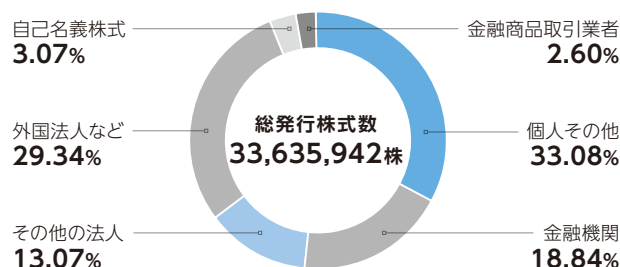
発行可能株式総数	80,000,000株
発行済株式の総数	33,635,942株
株主総数	9,479名
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	6287
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	6月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社

#### 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,100,100	12.58
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.61
サトー社員持株会	1,880,354	5.77
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,598,300	4.90
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,515,600	4.65
佐藤 静江	897,470	2.75
横井 美恵子	854,345	2.62
岩淵 真理	794,570	2.44
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	720,807	2.21
JP MORGAN CHASE BANK 385839	643,629	1.97

(注) 1.大株主について、公益財団法人佐藤陽国際奨学財団の所有株式については、合算(名寄せ)して表示していますが、その他については株主名簿の記載通りに表示しています。  
2.日本マスタートラスト信託銀行株式会社が上記以外の日本マスタートラスト信託銀行株式会社(役員報酬BIP信託口)に所有する2025年3月31日現在における株式数は141,575株であり、自己株式には含まれていません。

#### 所有者別株式分布状況



### 株主・投資家アナリストとの対話

#### 実施状況等

	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
決算説明会	4回	4回	4回	4回	4回
テーマ・中計説明会	3回	3回	3回	5回	4回
個別面談	260回	164回	147回	205回	203回
個人投資家説明会	2回	2回	1回	2回	-*

\*2025年4月に実施

#### 主な関心事項

決算発表後に多く受けたご質問とご回答を四半期ごとに公表しています。

[WEB](#) 詳しくは[こちら](#)をご覧ください

#### 経営層へのフィードバック実施状況

株主・投資家の皆さまからいただいたご意見・ご要望は適宜社内共有を行い、経営やIR活動の改善に役立てています。

内容	頻度
取締役会での報告	年2回程度
上位管理職会での報告	年2回程度
社長・役員との共有	随時

### 「IR優良企業賞」\*における株式会社サトーの順位

FY20	FY21	FY22	FY23	FY24
51-60	31-40	81-90	41-50	31-40

2021年に「IR優良企業特別賞」を受賞いたしました。

[WEB](#) 詳しくは[こちら](#)をご覧ください

\*一般社団法人日本IR協議会による



SATO Corporation  
<https://www.sato.co.jp/>