



社是

理念を実践していくための基本的な心構え

あくなき創造

社是「あくなき創造」は、人と企業の成長を通じて

社会に価値を生み続けるという、

サトーの根本的な考え方を示すものです。

創業以来、私たちは新商品や製造技術に加え、

新たな需要の創造にも挑みながら、

一人一人の創意工夫を企業文化として育んできました。

この社是を基盤に、これからも社会と共に歩み、

持続的な価値創造を実現していきます。

目次

2

価値創造プロセス

2 サトーの存在意義

3 競争優位性の源泉

5 ビジネスフィールドと拡張領域

7

グループCEOメッセージ

10

価値創造の道筋

10 価値創造の歩み

11 経営戦略

14 グループ経営の進化

16 ROIC構成要素の推移

17 財務戦略

19 事業戦略の展望

22 サステナビリティ経営

23 人財戦略

24

価値創造を支える ガバナンス

24 役員一覧

25 コーポレートガバナンス

28 会社情報

編集方針

本冊子は、サトーが中長期にわたり持続的な成長を実現していくための価値創造ストーリーを、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと共有することを目的としています。市場や社会課題の構造的な変化を起点に、サトーのビジネスモデル、技術、人財、組織がどのように連動し、継続的な需要創出へとつながるのか、その因果関係を明確に示すことを重視しました。本冊子が、サトーの価値創造の全体像と将来に向けた方向性を読み解く手がかりとなり、皆さまとのより深い対話につながることを期待しています。

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：2025年4月1日～2026年3月31日
- ・ 時点：2026年3月31日。ただし、一部については2026年7月時点の情報を含んでいます。
- ・ 統合報告書中の「サトー」はサトーグループ全体を、「当社」は株式会社サトーをさしています。
- ・ 記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。

将来に関する記述等についてのご注意：本冊子に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等はさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

サトーの存在意義

MISSION

サトーの存在意義

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。

正確

省力

省資源

安心・
安全

環境

感動

Well-
being

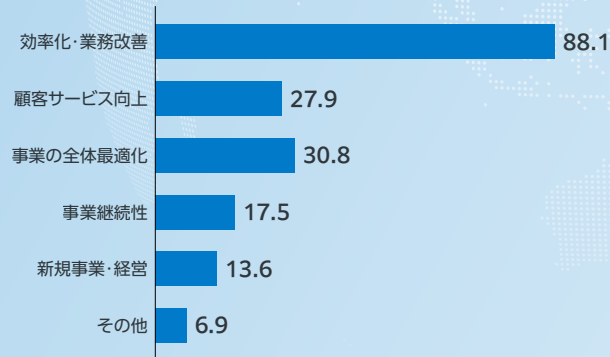
VISION

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。

高まる現場データ活用の重要性

企業がIoT・AI等のシステム・サービスを通じて
データを収集・解析する目的(2024年:n=479)
(%)

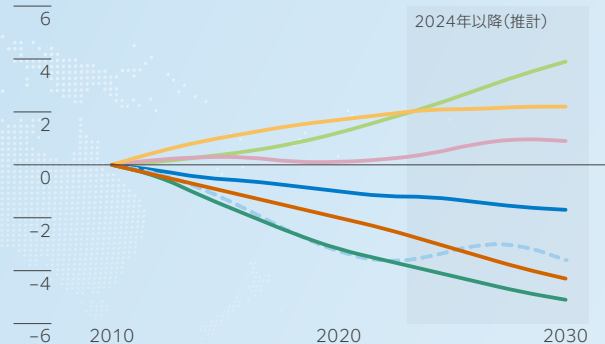


出典:総務省「情報通信白書 令和7年版 データ集」を基に当社作成

主要産業地域で働き手の比率が低下

地域別 生産年齢人口比率の変化(2010年との差)

■北米 ■中南米・カリブ海 ■欧州 ■アジア ■参考:東アジア ■オセアニア ■アフリカ
(ポイント)



(注)15~64歳人口の総人口比。2024年以降は中位推計。国連地域区分(東アジアはアジアの内訳)
出典:United Nations, World Population Prospects 2024を基に当社作成

▶▶ 現場のデータ活用を支える 技術革新を実現

熱転写方式バーコードプリンター開発(1981年)

▶▶ 約7.7万件の顧客接点

当社顧客管理システムの登録件数(日本)^{※1}

※1 同一企業が拠点・部門単位で複数件登録されている場合あり

▶▶ 90以上の国・地域

事業展開(拠点:27の国・地域)

▶▶ 幅広い産業で導入

小売、製造、食品、物流、医療、公共

自動認識ソリューションでさまざまな産業の未来を支える

社会は今、デジタル技術の進展により、さまざまな産業においてデータ活用の重要性が急速に高まっています。サプライチェーンの高度化やオペレーションの複雑化が進む中、現場の状況を正確に把握し、データに基づいて意思決定を行うことが、競争力の前提となりつつあります。

こうした社会において求められているのは、「現場で正確にデータを取得し、活用できる仕組み」です。どれだけ高度なシステムやAIが存在しても、その基となるデータが正しく取得されなければ、価値を生み出すことはできません。

サトーは、自動認識ソリューションを通じて、モノや人に情報をひも付け、現場でデータを取得し活用できる基盤を提供しています。この「データの入口」を担うことで、小売、製造、食品など、さまざまな産業の基盤を支えています。データ活用の重要性が高まるほど、現場で正確にデータを取得する仕組みの価値は拡大していきます。サトーは、社会の変化とともに、その役割を広げながら、持続的な価値創出に貢献していきます。

競争優位性の源泉

モノや人に情報を付ける、 タギングを起点としたビジネスモデル

サトーは、モノや人に情報をひも付ける「タギング」を起点にして、現場から得た情報を高度に管理・活用する仕組みを提供することで、お客さま固有の課題解決を支えています。現場ごとの要件を踏まえて、情報を取得する最適なタイミングと手段を設計できるノウハウが、サトーの強みになっています。加えて、実際の業務フローに合致するよう、ラベルやタグ、プリンターなどの商材・技術を組み合わせた自動認識ソリューションとして、お客さまに提供しています。タギングはサプライチェーンにおける情報の起点となるため、一度導入されると業務プロセスに深く組み込まれ、継続的な価値創出を支えています。

「タギング」とは

タギングとは、商品や人に情報をひも付け、現場で必要なデータを取得・活用できる状態をつくることです。サプライチェーンにおける情報活用の起点となります。

タギングを支える主な自動認識技術

サトーは現場の課題や運用環境に応じて、最適な技術を選定・組み合わせています。

種類	主な特徴・活用価値
バーコード	安価に導入でき、幅広い現場で活用される最も普及した認識技術
2次元コード	小さなスペースでも多くの情報を扱うことができ、多様な用途で活用される認識技術
RFID※1	非接触で複数のタグを一括読み取りでき、省人化や作業効率化に貢献する認識技術
位置測位技術	人やモノの位置・動きをリアルタイムに把握し、業務改善や生産性向上に活用する技術

※1 Radio Frequency Identification：無線周波数識別

ストック型収益モデル

継続利用によるリカーリング売上が収益基盤を支える

サトーのソリューションは、お客さまの業務に組み込まれることで、導入後もラベルなどのサプライ商品が使用され、定期的な購入が発生します。また、保守サポートやソフトウェア利用に伴う収益も継続的に発生し、安定した収益基盤を形成しています。さらに、運用を通じて把握した課題への改善提案が、新たな導入や利用拡大にもつながることで、リカーリング（継続的に発生する）売上が積み上がる構造となっています。

リカーリング売上比率※2

73.7%

※2 2025年度実績。サプライ、保守サポート、ソフトウェア利用料によるリカーリング売上の比率

長期接点

継続的な現場接点がお客さま理解を深め、提案価値を高める

サトーのビジネスは、導入後の運用フェーズにおいてもお客さまとの継続的な接点を持つ点に特徴があります。カスタマーエンジニアは保守サポートを通じて、現場の安定稼働を支えます。営業は法改正や技術進化などの変化も踏まえながら、提案を重ねることで業務改善を支援します。このように関係が継続するほどお客さまの業務への理解が深まり、課題解決提案の質と幅が高まる構造となっています。

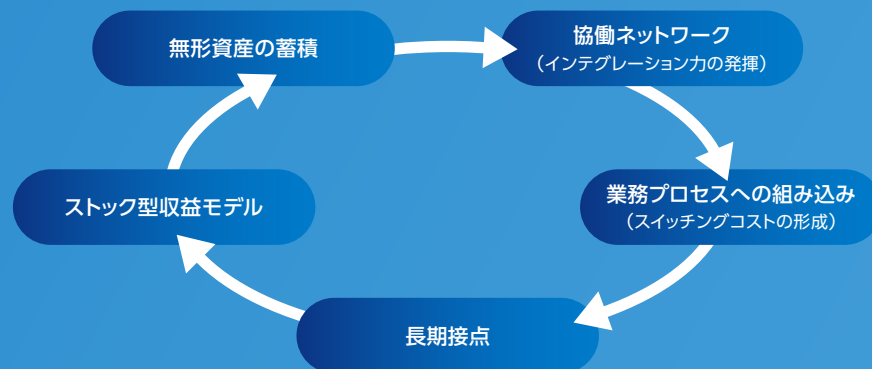
主要顧客における継続取引率※3

96.9%

※3 2025年度実績。売上の約80%を占める顧客を対象に集計。直近3年間毎年取引のある顧客の割合（日本のみ）

競争優位を生み出す好循環

現場で培った知見を組織の力として蓄積し、それを基に最適なソリューションを設計・提供する。こうしてお客さまの業務に深く組み込まれた継続的な関係が、サトーの安定した収益基盤を生み出す——この価値創造の好循環こそが、サトーの競争優位を支える源泉です。



競争優位性の源泉

スイッチングコスト

情報の「入口」となる業務プロセスへの組み込み

サトーのタギングの仕組みは、お客さまの業務プロセスに組み込まれ、情報の入口として機能しています。そのため、切り替えにはシステムや運用の見直しに加え、品質評価が必要となる場合があります。また、複数の商材やサービスを組み合わせることで、品質や安定稼働を支える運用を実現しています。こうした業務への深い組み込みが、高いスイッチングコストを生み出しています。

主要顧客における
複数商品カテゴリー導入率^{※4}

63.4%

高い品質要求を伴う市場の売上構成比率
(マニファクチャリング市場およびヘルスケア市場)

42.6%

※4 2025年度実績。売上の約80%を占める顧客を対象に集計。ハードウェア サプライ、ソフトウェア プライマリラベルの4カテゴリーにおいて、2カテゴリー以上を導入している顧客の割合(日本のみ)

協働ネットワーク

多様な現場知を活かし、最適な解を設計する

幅広い業界・地域のお客さまが抱える多様な課題に対応するため、サトーは自社とパートナーの強みを組み合わせ、最適な自動認識ソリューションを提供しています。自社で強みを発揮すべき領域と外部の力を活用すべき領域を見極めながら、お客さまごとの課題に応じた構成を設計しています。知的財産や市場動向の分析も活用し、技術やサービスの最適な活用方法を見極める力を磨いています。

顧客登録件数^{※5}

約7.7万件

拠点展開国・地域

27

※5 当社顧客管理システムの登録件数(日本のみ)

無形資産の蓄積

現場で学び、知見を組織能力へ変える

サトーの競争優位性は、現場で顧客課題を直接把握し、その解決を通じて得た知見の蓄積に支えられています。業務プロセスの理解や情報付与・取得の設計、導入後の改善提案を通じて培われたノウハウは、サトーならではの強みです。さらに、こうした知見をグローバルで共有し、各地域で活用することで、組織全体の課題解決力を高めています。

グローバルで活用可能なソリューション事例

320件

事業活用特許率^{※6}

66.6%

※6 2025年度実績。保有特許のうち事業で活用されている割合(日本のみ)

主な商品・サービス

ハードウェア

- ▶ プリンター
- ▶ 自動貼付機
- ▶ ハンドラベラー など

プリンター用
サプライ

- ▶ ラベル(RFID含む)
- ▶ タグ・チケット
- ▶ リストバンド
- ▶ カーボンリボン など

保守
サポート

- ▶ 機器メンテナンス
- ▶ 定期点検 など



ソフトウェア

- ▶ 汎用ソフトウェア
- ▶ 業務用アプリ
ケーション など



周辺機器

- ▶ スキャナー
- ▶ ハンディターミナル
- ▶ 接続ツール など

プライマリ
ラベル

- ▶ 高付加価値ラベル
(粘着・シュリンクス
リブ・インモールド
など)
- ▶ 食品・飲料・日用品
向けのパッケージ



1976年から続く「三行提報」

サトーでは、従業員が日々の業務での気づきやお客さまの声、改善提案などを150文字程度にまとめて経営層に毎日提出する、「三行提報」という制度を設けています。日々の提出を通じて現場への意識や課題感度を高めるとともに、経営層は必要に応じて迅速に意思決定を行い、改善や施策につなげています。

(注)「三行提報」は、世界のグループ拠点のうち、現時点では約20カ国で導入しており、拠点によって提出ルールは異なっています。

ビジネスフィールドと拡張領域

多様な市場に支えられた事業基盤

サトーのビジネスは、モノや人が動くあらゆる現場を対象としており、幅広い産業に広がっています。多様な現場で培った知見は、業界や地域を越えて共有され、新たな用途開拓につながっています。こうした知見の蓄積と活用が、サトーの価値創出を支える基盤となっています。

2025年度実績

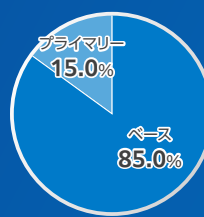
▶ 連結売上高

163,434百万円
(前年度比+5.6%)

▶ 連結営業利益

11,041百万円
(前年度比-10.5%)

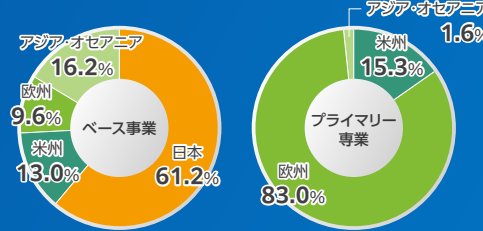
▶ 事業別売上高構成比



ベース事業
バーコードや商品価格、製造年月日、消費期限など可変情報をタギングするビジネス

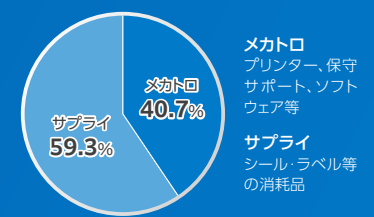
プライマリー事業
商品ラベルなど、あらかじめ内容が確定した固定情報を印刷・提供するビジネス

▶ 地域別売上高構成比



(注) 四捨五入のため、構成比の合計は100%にならない場合あり

▶ 商品別売上高構成比



メカトロ
プリンター、保守サポート、ソフトウェア等

サプライ
シール・ラベル等の消耗品

ベース事業を構成する5市場※1

リテール

売上高構成比 **21.3%**

主な産業

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

主な課題解決

リードタイム短縮・業務効率化・在庫精度向上・販売ロス削減

商品別売上高 ■メカトロ ■サプライ
(百万円)



マニファクチャリング

売上高構成比 **31.5%**

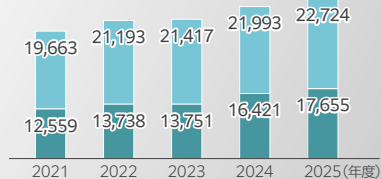
主な産業

自動車、化学、鉄鋼、機械、電機、電子部品、公共分野

主な課題解決

品質向上・生産性向上・トレーサビリティ強化

商品別売上高 ■メカトロ ■サプライ
(百万円)



フード

売上高構成比 **10.6%**

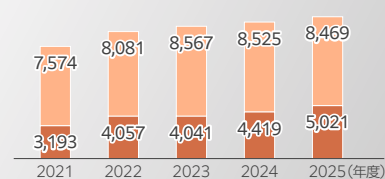
主な産業

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

主な課題解決

食品安全向上・品質管理強化・業務効率化・法令対応

商品別売上高 ■メカトロ ■サプライ
(百万円)



ロジスティクス

売上高構成比 **18.2%**

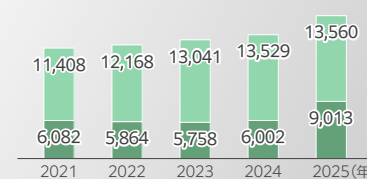
主な産業

運輸、卸、倉庫・3PL、郵便業

主な課題解決

業務効率化・人手不足対応・物流品質向上

商品別売上高 ■メカトロ ■サプライ
(百万円)



ヘルスケア

売上高構成比 **11.1%**

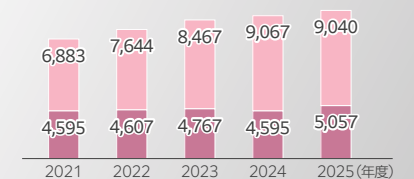
主な産業

病院・クリニック、医薬品、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

主な課題解決

医療安全向上・トレーサビリティ強化・業務効率化

商品別売上高 ■メカトロ ■サプライ
(百万円)



※1 売上高構成比は2025年度実績（工場系、プライマリー事業会社は除く。その他、7.3%）

（注）上記5市場の商品別売上高には、販売経路等の事情により最終用途市場を特定できない売上高を含んでいません。このため、各市場の売上高の合計は、ベース事業全体の売上高と一致しません。

ビジネスフィールドと拡張領域

コアビジネスから広がる成長領域

当社は、コアビジネスの収益基盤の強化を進めるとともに、その強みを活かした新たな成長機会の創出に取り組んでいます。中でも、コアビジネスで培った技術・顧客基盤・知見を活かし、新たな事業機会の創出につながる領域を「拡張領域」と位置付けています。近年は、モノに付与される情報量の増加やトレーサビリティへの関心の高まりを背景に、個品単位で対象物の情報を識別・管理する「個品管理」へのニーズが高まっています。また、企業や業界を越えて情報を活用するための「規格化」の重要性も増えています。当社ではこうした変化を成長機会と捉え、コアビジネスから派生する4つの戦略テーマに取り組んでいます。

「Perfect and Unique Tagging」構想がめざす未来

「Perfect and Unique Tagging(PUT)」とは、あらゆるモノに固有のIDを付与し、個品単位でリアルとデジタルをつなぐ、高度な情報付与・情報管理インフラの概念です。モノの正確な管理や社会の安心・安全を支える基盤づくりに尽力してきたサトーの歩みを、さらに発展させた構想であり、前述した戦略テーマを推進するための核になる概念でもあります。

近い将来、PUTの前提になる個品単位の情報管理インフラが産業界に浸透することで、まず対象物の状態や履歴が、正確に把握できるようになります。加えて、情報付与のルールや識別コード体系の規格化によって、サプライチェーン全体を横断した情報連携が実現します。その結果、医療現

場での安全性の確保や、物流・小売業の飛躍的な生産性向上、ロスの少ない商品生産とトレーサビリティの高度化、さらには循環経済への転換にも貢献していきます。サトーでは現在、個品管理や規格化に関わる4つの戦略テーマを優先度の高いソリューションに定め、事業化を推進しています。

なお、PUT構想の進展により、より高度なサプライ商品やソフトウェア、保守サポートの提供機会が広がるとともに、将来的にはデータ活用を通じた新たな価値創出も期待されます。当社はコアビジネスの収益基盤を強化しながら、PUT構想を中長期的な成長ドライバーとして育成していきます。(PUT構想の具体的な取り組みと進捗については「経営戦略」P.11～13をご覧ください。)

市場機会と戦略テーマ

個品管理

血液・検体SCM^{※2}

- ・血液・検体のトレーサビリティ需要拡大
- ・RFIDを活用した個品管理により、安全性向上と業務効率化を実現

スマートパッケージング

- ・包装が「保護・表示」から「データ活用基盤」へ進化
- ・ベース事業の自動認識技術とプライマリー専業の包装技術を融合し、新たな価値を創出

※2 SCM: サプライチェーンマネジメント

規格化

サーキュラーエコノミー

- ・環境規制強化を背景に、資源循環情報の連携・規格化ニーズが拡大
- ・静脈物流のトレーサビリティ構築により、再生資源の品質管理と循環利用を支援

物流DX^{※3}

- ・人手不足に加え、共同物流などサプライチェーン高度化を背景に、物流情報連携と自動化ニーズが拡大
- ・現場起点の知見と業界ネットワークを活かし、業界横断の物流DXを推進

※3 DX: デジタルトランスフォーメーション

PUT構想を支える「個品管理」と「規格化」



グループCEOメッセージ

個品データ社会を
現場から実装する

小沼 宏行

株式会社サトー
代表取締役 社長執行役員
グループCEO

個品データ社会を支える「見えないインフラ」

近年、私たちが向き合う現場では、これまで「同じ商品」として扱われてきたモノを、一つ一つ異なる「個品」として管理しようとする動きが広がっています。個品単位でモノを識別し、管理する考え方そのものは、決して新しいものではありません。製造業では品質管理やトレーサビリティの観点から、医療分野では安全性や流通管理の観点から、以前より個品ごとのデータを管理する仕組みが活用されてきました。

モノにひも付くデータは、さらに増え続けています。どこで作られ、どのように流通し、どのような状態で届けられたのか。社会や産業が、より正確で信頼できる情報を求める中で、個品単位のデータを扱う仕組みは、特定業界だけではなく、その活用領域を拡大し始めています。

サトーも、長年にわたりこうした現場に向き合ってきました。私たちは、モノや人に必要な情報を正確にひも付け、それを業務の中で機能させる「タグging」を提供してきました。単にプリンターやラベルを販売するのではなく、ソフトウェアや保守サポートも含め、日々の業務の中で安定的に運用される形として定着させることを大切にしてきたのです。サトーのコアビジネスの約7割は、このような継続的な取引を基盤としています。食品、医療、物流、製造など、社会に欠かせない現場で使われ続けることで、サトーは「見えないインフラ」としての役割を果たしてきました。

そして今、その個品管理の考え方は広がりがつつあります。米国では、GS1 USが推進する「Sunrise 2027」(コラム参照)によって、従来のバーコードから、より多くのデータを扱える2次元コード対応への方針が打ち出されました。私は、この変化を単なる表示手段の進化とは捉えていません。個品単位で扱われるデータ量は飛躍的に増え、企業や業界を越えた活用が本格化していく。個品データを継続運用できることが、これからの社会や産業を支える新たなインフラになっていく——その時代が、いよ

グループCEOメッセージ

いよ現実になり始めていると強く感じています。

私自身、学生時代にアパレルの現場で働いた経験があります。バックヤードでは、入荷確認や棚卸しなど、多くの作業が人の手に頼っていました。本来は、売り場でお客さまと向き合うために働いていたのに、現実には情報を確認し続ける仕事に多くの時間が費やされていた。その経験から私は、「必要な情報が、必要な場所で正確につながること」が、現場を支える上でどれほど重要かを強く意識するようになりました。そして、その環境が整うことで、人は本来持っている力を現場でもっと活かせるのだと思います。

この考えのもと、サトーは2024年に「Perfect and Unique Tagging (PUT)」を掲げました。PUTは、あらゆるモノを個品単位で識別し、正確なデータを取得・活用していく構想です。これは、私たちが全く新しい領域に踏み出すということではありません。これまで多様な現場で培ってきた知見と実装力を、個品データの流通・活用が広がる中でさらに進化させていくものです。

「Sunrise 2027」がもたらす成長機会

「Sunrise 2027」は、流通標準を策定する国際機関GS1の米国組織であるGS1 USが推進する、米國小売業におけるPOSシステムの2次元コード対応を見据えた取り組みです。2次元コード対応の広がりにより、個品単位でより多くの情報を活用できる環境整備が進み、流通業務の効率化やトレーサビリティの高度化、消費者との新たな接点づくりなどが期待されています。サトーは、タギングの知見と現場実装力を活かし、個品データ活用の広がりを支えていきます。

さらに重要になるのが、個品データを企業や業界を越えて活用するための「規格化」です。サトーはこれまでも、関係省庁や業界団体によるルールメイキングの議論に関わりながら、その規格を安定運用できる仕組みとして実装してきました。規格化の方向性を理解し、それを業務プロセスへ組み込み、使い続けられる状態までつくり切る。この「現場実装力」こそ、個品データが業界を越えて流通する時代における私たちの競争優位です。

今後、個品データの活用が広がることで、需給調整の最適化やパーソナライズされたサービス、さらには回収・再利用を前提とした循環型社会への対応など、産業の在り方そのものにも変化が生まれていくと考えています。モノが「いつ、どこで、どのように流通・使用・循環したのか」という情報が活用される世界では、製造から物流、販売、リサイクルに至るまで、これまで分断されていた情報がつながり始めます。その中で重要になるのは、単にデータを取得することではなく、それを誰もが正しく継続的に活用できる状態を支えることです。

サトーは、自動認識技術の選定から、最適な運用設計、保守サポートまでを一貫して提供することで、個品データが流通・活用される世界を「構想」で終わらせず、現場で機能する仕組みとして支え続けていきます。今後は、ソフトウェアや保守サポートの強化に加え、商品の包装の段階から個品単位で情報を付与する技術や、トレーサビリティや証跡管理など、個品データの継続運用を支える領域へも事業を広げ、高付加価値なリカーリング型事業※への転換を進めていきます。

※ リカーリング型事業：商品・サービスの継続利用により収益を得る事業

現場実装力を、持続的な成長力へ

2025年度は、日本事業が好調に推移した一方、海外では地域ごとに状況が分かれました。私は、この違いは、サトーが強みとしてきた「現場に深く入り込み、運用まで支える価値」を、各地域でどこまで実践できているかの差でもあると感じています。現在は、コアビジネスの収益性改善に取り

タギングの高度化

	既存タギング	標準タギング組み合わせ	高度なタギング (Perfect and Unique Tagging)
情報レベル	同種商品は個品でも同ID	同種商品でも個品ごとに個別ID	
自動化レベル	手動／半自動	半自動	全自動
活用レベル	現場・シーン単独	サプライチェーン横断	

グループCEOメッセージ

組みながら、現場運用まで踏み込んだ高付加価値提案を地域ごとに最適化し、グローバル全体で効率的に提供できる体制づくりを進めています。

一方で、コアビジネスを取り巻く価格競争は年々厳しさを増しています。特にハード単体では価格競争も厳しく、原材料価格の高騰への対応も含め、収益性の維持・向上が重要な経営課題となっています。こうした環境の中、サトーではプリンターの制御や接続に関わる部分を共通化するプラットフォームを構築し、2025年度には、このプラットフォームを採用した第1号となる主力モデルを発売しました。これを起点に、開発・製造プロセスの効率化と機種構成の最適化を進め、継続的に利益を確保できる商品づくりをめざします。

もっとも、サトーの価値は商品単体だけで生まれるものではありません。私たちは1990年代より、現場での運用支援を軸に、プリンターやサプライに加え、ソフトウェアや保守サポートを組み合わせた「コト売り」を磨いてきました。私は、現場の課題は、機器を納めるだけでは本当の解決にならないと考えています。実際には、お客さまごとに業務や運用は異なり、現場で安定して使い続けられる状態をつくるには、導入後も細やかな調整や支援が欠かせません。そのためサトーは、現場オペレーションに合わせて最適な運用・仕組みをつくり上げることを大切にしてきました。現場に深く入り込み、運用まで支えることで、お客さまの信頼を積み重ねてきました。その結果、継続的な関係が生まれ、価格だけでは測れない価値につながっています。

同時に、現場密着型の事業モデルを持続的な成長につなげていくためには、収益性との両立も重要になります。営業・SE・保守担当など多くの人材を必要とするため、販管費が増加しやすい側面もあるからです。そこで日本事業では、営業活動の評価軸を売上から粗利へと見直し、営業組織をエリア制へ移行しました。地域内での連携やノウハウ共有を進めながら、継続的な取引と収益性の両立を意識した営業活動への転換を進めています。ま

だ取り組みは始まったばかりですが、一定の手応えを感じ始めています。

海外においても、サトーの強みである「コト売り」をしっかりと根づかせていくことが重要です。サトーは27の国・地域に拠点をもち、日本では直接販売を中心に、海外ではビジネスパートナーとの連携を通じて、各地域の現場課題に向き合ってきました。私は、個品管理や規格化が進むほど、それを現場で安定運用できる力の重要性はさらに高まっていくと考えています。一方で、現場密着型のモデルを海外で展開していくことは簡単ではありません。業界や地域ごとに業務や運用は異なり、人材育成にも時間がかかります。

そのため現在は、重点市場・重点領域へリソースを優先的に配分し、各地域で培った知見を共通解として展開しています。簡単なことではありませんが、一つ一つの取り組みを積み重ねながら、グローバルでもサトーらしい価値提供を強化していきたいと考えています。

あわせて、グローバルで「SATO」が何を実現する企業なのかを、より明確に発信していくことも重要です。グループCEO就任後、海外の各拠点を回る中で、現地での認知度が商談獲得にも大きく影響することを実感しました。サトーが単なる機器メーカーとして認識されている場面も少なくありません。こうした課題認識のもと、現在、パーパスを含む上位概念の再整理、ブランドの再構築を進めています。サトーがめざす姿をグローバルで共有し、一人一人の従業員が同じ方向を向いて行動できる組織づくりにつなげることで、世界中のお客さまとより良い関係を築いていきます。

PUTが、企業価値を変えていく

PBRを含む資本市場からの評価については、重要な経営課題の一つとして認識しています。サトーの資産や将来の成長力が、資本市場から十分に評価されていない現状を、経営として重く受け止めています。

私は、この評価を変えていくためには、短期的な収益性の改善だけでは

ありがたい姿(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**

不十分だと感じています。サトーがめざす成長の方向性と、その実現力を着実に示していかなければ、市場からの信頼は得られません。日本でも2040年度を見据え、製造・物流・医療・資源循環など、私たちが取引先を持つ領域を中心に、社会課題の解決に向けた官民投資が進んでいます。サトーは、現場でモノと情報を正確につなぐインフラを提供することで、こうした産業の変革を支える存在だと考えています。この変化を成長機会として着実に取り込みながら、コアビジネスの収益性改善を進めるとともに、PUT構想を通じた新たな価値提供の具体化にも取り組んでいます。その一環として、スマートパッケージング領域の強化に向け平野屋物産をグループに迎えました(詳しくはP.13をご覧ください)。今後も、外部パートナーとの共創やM&Aを活用しながら、グローバルで非連続な成長につなげていきます。そのため、経営や投資の質そのものも高めていく必要があります。

その上で、私は、現場で起きている変化を見れば見るほど、サトーがめざしてきた方向性は、これからの社会に必要とされていくと感じています。個品単位で正確な情報をつなぎ、企業や業界を越えて活用していく流れは、すでに世界で動き始めており、PUTが描く世界も、今まさに社会実装フェーズへ入り始めています。個品単位の情報を、現場で安定的に運用し続けることは簡単ではありません。しかし私は、長年お客さまの現場に向き合い続けてきたサトーだからこそ、個品データ社会を現場で機能させる役割を果たせると確信しています。この変化を確かな成長につなげ、企業価値の向上を着実に実現していきます。

価値創造の歩み

情報を、現場で使える価値へ変えてきた

サトーは、情報の質が高度化し量も増大する中で、商品・サービスを進化させながら価値創造の領域を広げてきました。さらに、業界標準や規格への対応を通じて、情報を現場で活用できる仕組みとして実装し、その活用の広がりを支えてきました。

自動認識ソリューション事業
連結売上高の推移

■ 海外事業
■ 日本事業

1940
創業
現場課題を起点とした価値創造の出発点

メカトロ商品(1940~)

1962
ハンドラベラー開発
モノと情報をつなぐ事業の原点

サプライ商品(1964~)

- ▶ ハンドラベラー用ラベル(1964~)
- ▶ ハンドラベラー(1962~)

1981
熱転写方式
バーコードプリンターを開発
規格化された情報を現場で使える価値に

保守サポート(1980~)

- ▶ プリンター用ラベル(1981~)
- ▶ プライマリーラベル(シール)(1979~)
- ▶ バーコードプリンター(1981~)

1990年代
自動認識ソリューション事業
への転換
機器提供から業務プロセスの最適化へ

アプリケーション・ソフトウェア商品(1995~)

2010年代
多様なデータ活用を
可能に
他社商材も組み合わせながら、
現場に合わせた商品・サービス
を拡張

2020年代
個品データ活用を
支える存在へ
個品管理と規格化を
現場で実装

1940 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020 2025 (年度) 0

情報管理・活用の進化

1960年代
目視による情報管理
人が目で情報を確認しながら業務を管理

- **固定情報**
商品名、価格、期限など

1980年代
自動認識による情報管理
バーコードの普及により情報を
自動で取得・管理

- **可変情報**
製造日、価格、ロット番号、生産国など

2000年代
情報活用の高度化
トレーサビリティ需要の拡大と活用領域の広がり

- **ロット情報**
ロット単位でのトレーサビリティ情報
(原材料、製造履歴など)
- **状態情報**
温度、位置など

2020年代
個品データ活用の拡大
個品単位での情報活用と
規格化が進展

- **固有(ユニーク)情報**
個品単位で管理・活用される情報
(検体ID、ライフサイクル、マニフェスト
管理など)

経営戦略

中期経営計画策定の背景

近年、人手不足やサプライチェーンの複雑化、環境負荷低減への要請など、企業を取り巻く社会課題は一層複雑になっています。これらは、一企業だけで解決できるものではなく、業界やサプライチェーンを横断した取り組みが求められるようになっていきます。

サトーは創業以来、「タギング」の技術を通じて現場の業務改善を支えてきました。また、RFIDをはじめとする技術の進化により、自動認識は現場の効率化を超えて、社会課題の解決に果たせる役割が広がりつつあります。

このような変化を成長機会と捉え、当社は2030年ビジョンとして、「Perfect and Unique Tagging(PUT)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」を掲げました。その実現には、既存事業の収益力を高めるとともに、将来の成長に向けた投資を着実に実行できる経営基盤が不可欠です。そこで当社は、収益体質の強化とPUT構想の事業化に向けた土台づくりを両立する中期経営計画(2024年度～2028年度・以下、中計)を策定しました。

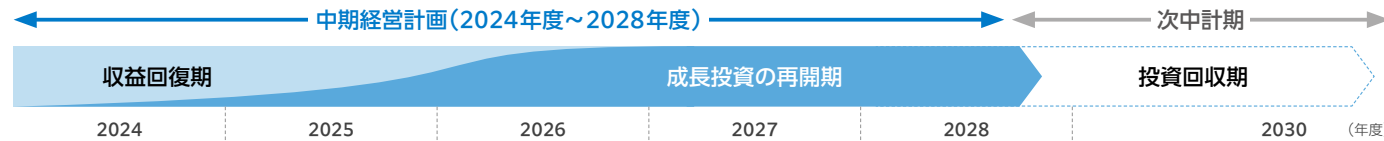
2030年ビジョン実現に向けた中期経営計画

中計は、2030年ビジョンの実現に向けた重要なステップです。前半の2024年度～2025年度を「収益回復期」、後半の2026年度～2028年度を「成長投資の再開期」と位置付け、利益創出力の強化と将来の成長に向けた投資を段階的に進めています。

本中計では、「①コアビジネスの収益盤石化」「②PUT構想の事業化」「③グローバル経営基盤の強化」の3つを柱として掲げています。

「①コアビジネスの収益盤石化」では、日本事業の収益体質改善と海外事業の持続的・効率的な成長を進めます。「②PUT構想の事業化」では、

中期経営計画の全体像



コアビジネスの収益盤石化

- 日本事業：利益を生む体質への回復
(売上重視から利益重視へ)

- 海外事業：持続的・効率的な成長の追求

Perfect and Unique Tagging構想の事業化

- 個品管理と規格化を軸に拡張領域を育成

グローバル経営基盤の強化

- 5つの重点テーマを通じて経営基盤を強化

経営目標(単位:百万円)

指標	2025年度 実績	2028年度 中期経営計画	2030年度 目標
売上高	163,434	186,000	200,000
営業利益	11,041	15,700	21,000
営業利益率	6.8%	8.4%	10.5%
ROIC	7.7%	9.4%	12.3%
ROE	6.3%	10.2%	14.1%
PBR	0.9倍※1	1.0倍以上を 早期に実現	

※1 2026年3月31日時点の株価を基に算出

経営戦略

PUT構想の実現に向けた成長分野を「拡張領域」と位置付け、4つの戦略テーマのもと、新たな事業機会の創出をめざします。また、「③グローバル経営基盤の強化」では、「グローバルブランディング」「人的資本経営の実行」「サイバーセキュリティの強化」「ガバナンス体制の高度化」「経営管理手法の強化」の5つの重点テーマを通じて、事業成長を支える経営基盤の強化を進めます。

2025年度の業績と中期経営計画の進捗

2025年度は、連結売上高1,634億円(前年度比5.6%増)、営業利益110億円(同10.5%減)となりました。日本事業では利益を生む体質への転換が進展した一方、海外事業では一時的な費用計上や一部地域におけるコスト増の影響を受けました。

このような中でも、中計で掲げる3つの柱については着実に進捗しました。コアビジネスでは収益基盤強化に向けた施策を推進し、PUT構想では事業化に向けた商談獲得や体制整備が進展しました。また、人的資本、ガバナンス、サイバーセキュリティなどの経営基盤強化にも取り組み、2030年ビジョン実現に向けた土台づくりを進めています。

1. コアビジネスの収益盤石化

・日本事業

2025年度は、重点市場・領域への注力や新型プリンターを中心とした商品ミックスの改善、利益を重視した営業活動の浸透により、利益を生む体質への転換が進展しました。また、会社統合や組織再編を通じて収

益基盤の強化を進めました。2026年度は、重点市場・領域への資源配分を継続しながら、RFIDや自動化ソリューションなど成長分野の拡大を図ります。

・海外事業

2025年度の海外事業は営業利益率が低下したものの、ベース事業では成長性が見込める国・地域への経営資源配分や、相対的に収益性の高い市場の深耕、グローバルに事業を展開する戦略顧客(キアカウント)との取引拡大を進めました。

2026年度は、優先順位に基づくリソース配分を継続し、キアカウント攻略やPSI(需要・供給・在庫)管理の高度化を通じて、売上変動の平準化と収益性・資本効率の改善を図ります。加えて、新型プリンターの拡販を通じて、大量発行ニーズの高い市場でのシェア拡大や、サプライ・保守・ソフトウェアなどのリカーリング収益拡大につなげるとともに、サプライ供給体制の強化を図ります。また、収益性に課題のある地域に対して案件獲得力や事業運営体制を強化します。一例として欧州では、各国拠点に分散していた戦略立案や投資判断などの機能を地域本部へ集約し、地域全体を俯瞰したマネジメント体制の構築を進めています。

プライマリー専業では、売上の過半を占めるロシア拠点において、生産設備増強による売上拡大が進んだ一方、人件費・原材料費の上昇や販売単価の低下、為替影響などにより収益性が低下しました。今後は、真贋判定用途など成長性と付加価値の高い分野への注力や商品ラインアップの拡充を進め、売上・利益の安定化に取り組みます。

2. Perfect and Unique Tagging構想の事業化

PUT構想は、モノや人に固有のIDを付与し、個品単位で情報を取得・活用することで、新たな価値創出や社会課題の解決をめざす構想です。当社は、コアビジネスで培った技術や顧客基盤、現場での知見を活かしながら、事業機会の創出を進めており、その領域を「拡張領域」と位置付けています。

拡張領域は、「個品管理」と「規格化」の2つで構成され、4つの戦略テーマのもと事業化を進めています。2025年度から2030年度にかけての連結売上高成長率に対して3.6ポイント寄与すると見込んでおり、中長期的な成長ドライバーとして育成していきます。

・個品管理(戦略テーマ:血液・検体SCM、スマートパッケージング)

個品管理では、モノの状態や履歴を個品単位で把握・活用することで、安全性向上や業務効率化、新たな価値創出をめざしています。

血液・検体SCMは、RFID等を活用して血液や検体を個品単位で管理し、医療現場における安全性向上や業務効率化を支援する戦略テーマです。2025年度は体制拡充によりグローバルでの商談獲得が進展しました。2026年度は商談の刈り取りに加え、協業先との連携強化や体制拡充を通じてヘルスケア市場での展開を加速します。

スマートパッケージングは、包装を情報活用基盤へ進化させる戦略テーマです。商品情報の提供や真贋判定、開封検知などへのニーズが高まる中、2025年度は事業開発体制を構築しました。2026年度はサンプル品の提供を通じて市場評価を収集するとともに、事業基盤の拡充を進めます。

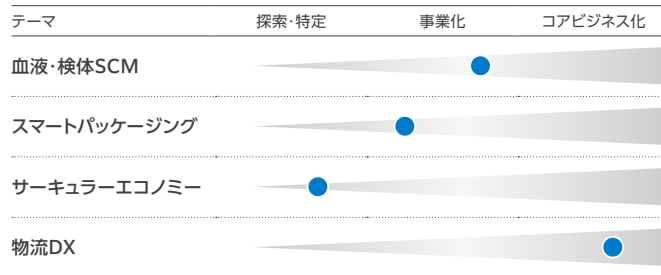
経営戦略

・規格化(戦略テーマ:サーキュラーエコノミー、物流DX)

規格化では、企業や業界を越えた情報連携の広がりを通じて、新たな事業機会の創出をめざしています。

サーキュラーエコノミーは、資源や製品の価値維持に必要な情報を共有し、循環型経済の実現を支援する戦略テーマです。2025年度は資源循環トレーサビリティシステムを市場投入するとともに、自社製品を対象

戦略テーマの進捗状況



拡張領域による業績インパクト(2025年度~2030年度)

個品管理		規格化	
売上成長寄与	+2.8pt	売上成長寄与	+1.1pt
営業利益成長寄与	+2.9pt	営業利益成長寄与	+0.9pt

(注)各領域を除いた場合のCAGRとの差分として算出

にDPP^{※2}の実証を実施しました。製造から回収・再資源化に至るまでの情報を企業横断で連携・活用するモデルケースを検証しています。2026年度は企業や団体との連携を通じてビジネスエコシステムの形成を進め、市場理解の向上を通じて商談創出・拡販につなげます。

物流DXは、物流情報の規格化を通じてサプライチェーン全体の可視化や業務効率化を支援する戦略テーマです。物流業界における人手不足

スマートパッケージングへの戦略投資
～軟包装メーカー・平野屋物産をグループ化

2026年6月、パウチを主力とする軟包装^{※3}メーカーの株式会社平野屋物産をグループ化しました。同社は、特殊形状や機能性を備えた高付加価値製品に強みを持つほか、製版から製袋までの一貫生産体制と豊富なノウハウを有しています。今後は同社の包装技術とサトーの自動認識技術を活かし、スマートパッケージングのソリューション開発に取り組みます。

※3 軟包装: フィルム素材を用いた柔軟な包装材



を背景に需要が高まる中、2025年度は製造物流分野を中心に需要獲得が進展しました。2026年度は市場・業界を横断した物流関連需要の獲得を図ります。

※2 DPP(Digital Product Passport): デジタル技術を用いて、製品の製造元や原材料データ、リサイクル性などの情報を記録し、製品のライフサイクル上で共有できるようにすること

3. グローバル経営基盤の強化

持続的な成長を支えるため、人的資本、ガバナンス、サイバーセキュリティなどの経営基盤強化に取り組んでいます。

2025年度は、日本において人事制度を刷新し、2026年度からの運用開始に向けた準備を進めたほか、グローバルでは財務ガバナンス体制の整備を進めました。また、将来シナリオを踏まえた経営判断を行う仕組みの整備に着手するなど、経営の質の向上に向けた基盤づくりを進めました。サイバーリスクが高まる中、IT基盤、製品、工場を対象としたサイバーセキュリティ対応体制と、グループ共通の対応プロセスも整備しました。

2026年度は、新人事制度の浸透による生産性向上や財務ガバナンスの運用定着に取り組むとともに、KPIに加え、将来的なシナリオ予測も見据え、経営管理の精度向上を図ります。投資判断後のモニタリングや全社視点での資源配分を通じて、意思決定の質とスピードを高め、資本効率の向上につなげていきます。サイバーセキュリティについては、対応体制の対象範囲拡大や対策の高度化を進めるとともに、AIガバナンスやAIセキュリティにも対応していきます。また、グローバルブランドの構築を進め、グループ全体で一貫したブランド発信に取り組めます。

グループ経営の進化

お客さま価値を起点とした 組織と経営の変革

最適な組織の在り方を問い続ける

私たちの競争力の源泉は、お客さま価値を起点に考える姿勢と、その実践を支えてきた「答えは現場にある」という考え方にあります。私は、この姿勢こそが、サトーが大切にしてきた企業理念にも通じるものだと考えています。サトーが提供するタグやラベルは、現場での使われ方を踏まえた設計により、サプライチェーンを支える情報インフラとして機能します。

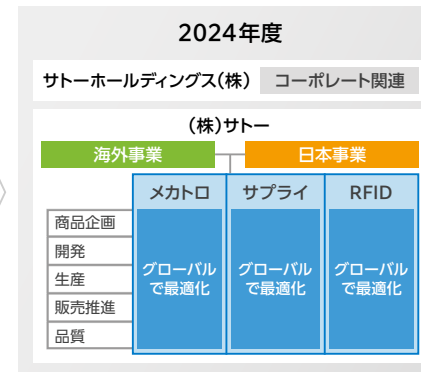
一方で、現場起点で価値提供を追求する中で、組織には別の課題も生まれてきます。現場で得た知見が属人的に蓄積され、全社で共有されないという課題です。この課題を解消するため、2010年に日本では小売、製造、食品、物流、医療など、市場ごとに戦略立案を担う事業部制を導入し、拠点と事業部の施策を連動させました。知見の集約を進めるとともに、専門人材の育成や拠点間連携の仕組みを整え、現場力を組織の力へ変える基盤を築いたのです。

この新体制により、市場動向を迅速に捉えて全国へ共有できるようになり、営業の提案力は全社的に底上げされました。現場で生まれたニーズや解決のプロセスが組織の知として積み上がり、提案の精度と再現性が高まったことが、現在のサトーの提案力や価値提供を支えているのだと思います。

サトーは組織を硬直化させず、市場やお客さまのニーズに対応するために、自ら変わり続けることを選んできました。2011年には、次世代リーダー育成や機動的な意思決定を目的に持株会社体制へ移行し、開発・製造・販売を分社化しました。しかしその後、競争環境の変化とともに、お客さまの課題はより複雑化し、組織の枠を越えて応える必要性が高まっていきます。

そこで2018年には分社化していた事業会社を再統合しました。さらに海外展開が本格化する中で、2020年以降は海外統括機能を見直し、国

近年の経営形態の変遷



笹原 美徳

取締役
上席執行役員 副社長
人材担当

グループ経営の進化

内外の連携を強化しました。2024年には、バリューチェーン全体を事業本部が一貫して担う体制とし、2025年には持株会社体制そのものを解消。グローバルで事業を一元的に管掌する現在の組織へ移行しています。

環境が変われば、お客さまの課題も変わり、求められる価値も変わります。サトーはこれまで、お客さま価値を高めるためにどの組織が最適かを問い続けながら、経営の形を進化させてきました。これからも、変化を恐れず、必要な変革を重ねていきます。

摩擦を越え、対話で前へ進む

先に述べましたように、当社は組織再編など、将来の成長に向けたさまざまな変革を進めてきました。しかし、変革は制度や方針を決めれば実現できるほど単純なものではありません。実際には、その過程で理想と現実のギャップに何度も直面してきました。

ここ数年だけでも、業務改革、価格改定、人事制度改革など、従業員に大きな影響を与える取り組みが数多くありました。経営側が「こうあるべきだ」と考えていても、従業員から見れば「自分にどんな影響があるのか」という不安が先に立つ。それは決して特別なことではなく、組織として自然な反応だと思っています。

だからこそ重要なのは、制度そのものよりも、「なぜ今これを行うのか」を丁寧に伝えることです。変革は、一方的に発信するだけでは実現しません。社内の声に耳を傾けながら、何をめざしているのか、その先にどんな成長があるのかを対話し続けることで、初めて組織として前へ進む力になっていくのだと思います。

実際、人的資本経営の一環として進めている新人事制度についても、従業員向け説明会では厳しい反応を受けることがありました。人事制度は、一人一人の評価や処遇、キャリアに関わるテーマです。「会社としてこうした

い」という説明だけでは、自分ごととして納得し、自身の成長と会社の成長がつながっていると理解してもらうことはできません。そこで、人材統括部と各部門の管掌役員が所属メンバーとの対話を重ねながら、制度そのものだけでなく運用も含めて丁寧に説明を行ってきました。そうした積み重ねによって、制度への理解も徐々に深まってきています。本部と現場が対立する構造にはなりません。従業員の疑問や不安に丁寧に向き合いながら、組織として納得感を持って変革を進めていくことが必要だと思っています。

当社が取り組むテーマは、今や個社最適やサプライチェーン最適化にとどまらず、社会全体の最適化へと広がっています。「Perfect and Unique Tagging」も、その実現に向けた構想の一つです。しかし、どれだけ優れた戦略や構想があっても、実際に価値を生み出すのは最前線で働く人財です。

当社は人的資本を、単なる開示項目や制度論としてではなく、「従業員

一人一人が力を発揮できる状態をどうつくるか」という経営そのものの課題だと考えています。そのため、経営陣の評価指標にエンゲージメントスコアを組み込み、役員自ら施策を企画・実行する体制を整えました。働きがいや成長実感は、一方的に与えられるものではありません。それぞれが目標を持ち、達成感を得ながら成長できる環境をどうつくるかが重要だと考えています。

私は、経営と現場をつなぐ結節点でありたいと思っています。変革には必ず摩擦が生まれます。しかし、その摩擦から目を背けるのではなく、現場と向き合い、対話を重ねながら、一緒に前へ進んでいく。そうした積み重ねこそが、お客さま価値を起点に変革を続けてきたサトーらしい進化につながっていくと考えています。

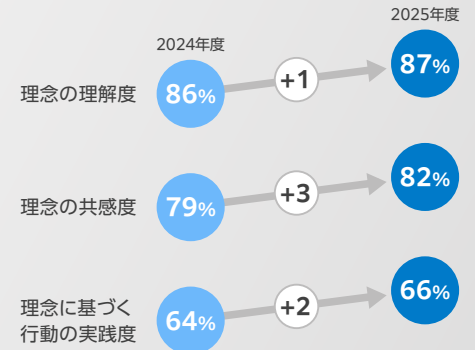
企業理念を「掲げるだけ」で終わらせないために

海外事業の拡大やM&Aが進む中で、サトーには異なる歴史や文化を持つグループ会社が増えていきました。グローバルで一体感のある経営を進めていくためには、「サトーとして何を大切にするのか」という共通言語が必要でした。

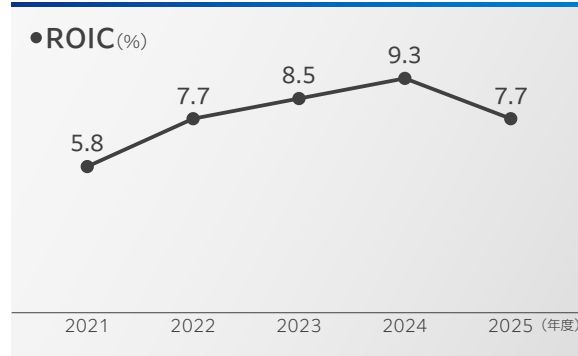
そこで2013年に企業理念をグローバル共通の価値基準として再定義し、2016年には理念浸透を担う専任組織を設置しました。現在は、世界27の国・地域に138名の理念リーダーを配置し、各拠点で対話や研修を通じて、理念を日々の行動へつなげる活動を続けています。

理念も制度と同じく、一方的に伝えるだけでは根付きません。理念を体現した事例を国境を越えて伝え合い、対話と現場での実践を継続することで、初めて共通の価値基準として息づきます。「人を育て、ビジネスを築く」という考えのもと、サトーらしい価値観を世界中で共有し、事業の成長につなげていくことをめざしています。

2025年度のグローバル エンゲージメントサーベイ結果



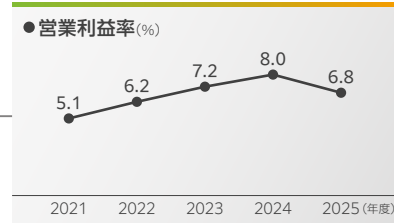
ROIC構成要素の推移



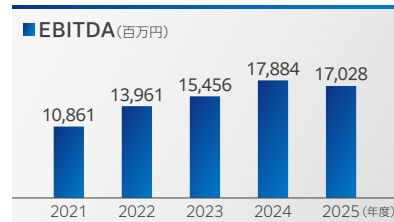
2025年度のROICは2021年度比で1.9ポイントの改善となりました。各年度における変動はあるものの、日本事業・海外事業ともに好調に推移し、営業利益率が1.7ポイント改善したことが、ROIC向上の主な要因となりました。このような状況を踏まえ、中期経営計画アップデートでは、PBR1.0倍以上の早期実現とさらなる企業価値向上に向け、ROEの主要ドライバーであるROICの改善を重要施策として位置付けています。営業利益率については、収益構造の見直しやコスト最適化など、安定的・持続的な収益力向上に向けた取り組みをすでに実行しています。一方、投下資本回転率では、運転資本の適正化や投資判断プロセスの強化を通じて、投下資本の質を高めることに注力しています。2025年度は、これらの改善レバの優先順位を明確にし、ROIC・ROEの着実な改善を通じて企業価値の向上を図りました。

詳細は以下もご参照ください

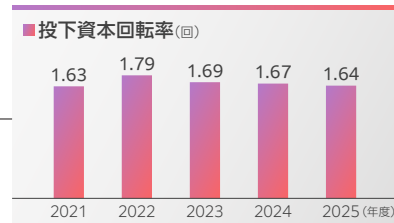
11年間の財務サマリー



ベース事業は増収に加え、価格改定や販管費コントロール強化により改善。2025年度はプライマリー専業(欧州)の競争環境正常化とコスト増で低下



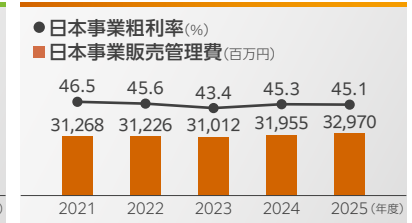
原価・販管費コントロールによる営業利益の向上を通じて、戦略投資や株主還元を支えるキャッシュ創出力の強化に注力



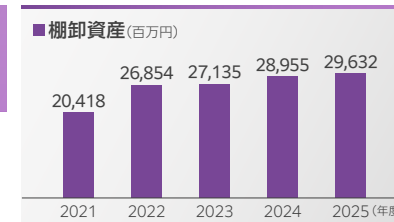
売上高拡大に伴う運転資本残高の適切な管理や、将来の収益獲得に向けた選択的な設備投資により、資本効率を維持



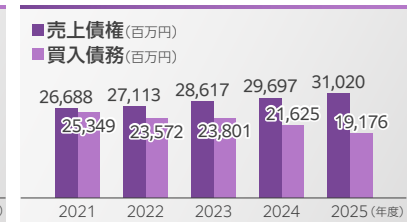
ベース事業は需要の捕捉により堅調に推移。プライマリー専業は増収も、コスト増により2024年度以降減益



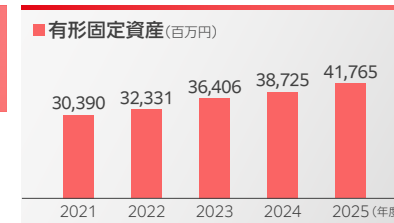
価格改定などにより粗利率を維持するとともに、費用対効果を重視した販売管理費の支出により売上高比率を改善



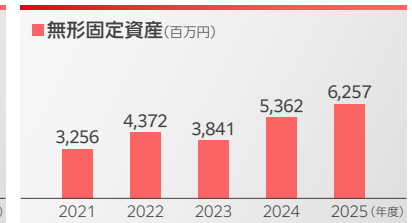
売上機会確保に向け一定水準の手元在庫を確保する一方で、在庫回転率の向上にも注力



売上高の伸長に伴い、日本事業・海外事業ともに売上債権残高は増加基調。一方、買入債務は日本の法改正に伴う支払期間短縮等の影響により減少



日本事業では利益回復のため投資を抑制する一方、海外事業では生産能力の増強を進め、全体では増加基調で推移



ソフトウェアの開発・更新に加え、新基幹システム等への投資により、増加基調で推移

財務戦略

ガバナンスの強化と
投資の質・資本効率の向上により、
グローバル経営基盤を構築

益子 統

上席執行役員
グループCFO
経営管理本部長
コンプライアンス担当

持続的成長に向けた課題認識

サトーが将来にわたり安定的に価値を創出し続けるためには、継続的にイノベーションを生み出せる組織であり続けることが不可欠です。サトーにとってのイノベーションとは、人・モノ・情報の流れを再設計し、現場から産業の仕事の仕組みを変革することにあります。1962年には携帯式値付け機ハンドラベラーを発明、製造・販売を開始し、1981年に熱転写方式バーコードプリンターを発売した際には、小売・物流の現場に新たな標準をもたらしました。

そのDNAを継承すべく、中期経営計画では「Perfect and Unique Tagging (PUT)」を、次のイノベーション創出の中核テーマとして位置付けています。PUTは個品単位の情報管理を社会へ広げること新たな価値創出をめざす長期的な取り組みです。短期で成果が顕在化するものではなく、実証を重ねながら社会実装の精度を高めていく必要があり、その実現には挑戦を支える強固な財務基盤と経営管理体制が不可欠です。

また、グローバルでの事業運営には、各地域における事業機会の取り込みと同時に、マネジメント負荷やガバナンス上のリスクへの対応も求められます。持続的な成長を実現するためには、適切な経営規模を維持しつつ、グループ全体で意思決定の質とスピードを高めていくことが重要です。財務とガバナンスの両面から経営基盤を整備し、長期的な成長を支える土台を一層強固なものとしていきます。

財務・ガバナンス基盤の強化

当社が中期的な成長を実現するためには、事業の基盤となるキャッシュ創出力の強化が不可欠です。ROIC経営を財務戦略の中核に据え、営業利益の拡大と投下資本効率の向上の両面から、経営の質を高めていきます。営業利益を重視する考え方は着実に浸透してきましたが、投下

資本に対する意識については、なお一段の向上余地があると認識しています。中でもキャッシュ・コンバージョン・サイクル(仕入代金の支払いから売上代金の回収までの日数)の改善は重点課題であり、特にDIO(棚卸資産回転日数)には依然として改善余地があります。商品ラインアップの最適化や需要予測の精緻化など、具体的な施策を着実に進め、創出したキャッシュを成長領域へ適切に再分配することで、資本効率の向上と事業ポートフォリオの高度化を図っていきます。

これらの取り組みをグローバルで実効性高く推進するため、2026年4月から米州・欧州・アジアパシフィックに地域CFOを配置し、DIO、DSO(売掛金回収日数)、DPO(買掛金支払日数)を共通KPIとしてグローバルにモニタリングする体制を整えました。また、FP&A^{*1}、財務の両機能の強化をめざし、財務企画部を発足させています。現地の課題に即した改善を加速すると

資本配分(2025年度~2028年度)

(百万円)

キャッシュイン	キャッシュアウト
営業キャッシュフロー 55,000	戦略投資 15,000~20,000
	事業基盤投資 ~30,000
デットファイナンス 15,000	株主還元 10,000~20,000
	運転資金

(注)2027年4月導入予定の新リース会計基準の影響を除く

もに、本社との連携を強化し、財務ガバナンスの実効性を高めていきます。

加えて、ガバナンス強化を組織的に実行すべく、ファイナンス・法務・ガバナンス推進・総務の各機能をCFO直下に統合し、経営管理本部として横断的に運営する体制へ再編しました。各機能が連携しながら、制度構築と運営を一体的に進めることで、投資判断やリスク管理において、迅速かつ一貫性のある意思決定を可能にしています。加えて、成長投資においては投資後のフォローアップが重要であるとの認識のもと、デシジョンサポート部を新設しました。投資案件の進捗を継続的にモニタリングし、必要に応じて軌道修正や投資判断の見直しを行うことで、投資規律の強化につなげていきます。さらに、経理を含む各種プロセスの一層の可視化に向けたデジタルツール導入も進め、関係部門が状況を適時に共有できる

環境を整備することで、管理水準と意思決定品質の向上を図ります。

2025年度に計上した業務システムリプレースに係る約13億円の減損損失は、当社の投資管理の課題を示すものと認識しています。本事案を重く受け止め、再発防止にとどまらず、投資規律とけん制機能の強化を徹底していきます。

資金管理においては、グループ全体最適の観点から資金の集中管理を基本方針としています。資金効率の最大化と財務リスクの低減を両立させることが、グローバル経営基盤の安定性を高める上で重要です。

加えて、資金調達手段の多様化を図るため、日本格付研究所(JCR)による信用格付けの再取得に取り組み、従来のBBB+からA-への改善を実現しました。これにより、資本市場へのアクセス強化と安定的な資金調

達基盤の構築に加え、エクイティにとどまらずデットマーケットの視点からの評価を得ることで、当社の財務基盤および信用力に対する外部からの客観的な理解を一層高めていきます。PBR1倍を安定的に上回れていない現状については、当社の成長性および資本効率に対する市場評価が、なお十分には高まっていない結果であると認識しています。今後は、資本効率の改善と成長投資の着実な実行により、資本市場との対話を通じて、当社の取り組みへの理解と信頼を高めていきます。なお、2024年に導入した累進配当方針は、長期的な利益成長と安定的な株主還元に対する当社のコミットメントを示すものです。キャッシュ創出力とガバナンスを着実に強化し、投資家の皆さまから信頼される企業をめざしていきます。

※1 FP&A(Financial Planning & Analysis): 予算策定や業績分析、経営計画の立案・管理を担う経営管理機能

事業運営を取り巻く環境

グローバル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

経営管理手法の強化

将来を見据えた 経営判断の高度化	・ 将来着地点のシナリオ予測 ・ KPI・中長期指標の整備 ・ AI等の活用による分析・予測の高度化
投資判断後のモニタリングと 軌道修正の迅速化	・ 案件の進捗・成果を定期的に横断把握 ・ 想定との差異に基づく修正判断の迅速化 ・ 投資判断への反映
全社最適での資源配分を 支える意思決定支援	・ 投資案件の全社視点での比較・選別 ・ 短期収益と成長投資を両立する資源配分 ・ デシジョンサポート体制の構築

ガバナンス体制の高度化

財務・管理での統制と けん制の役割明確化	・ グループCFO・地域CFOの設置
グループ資金を全体最適で 運用・配分する仕組み	・ キャッシュの状況をモニタリング ・ 資金運営を一元化 ・ 為替リスクの管理
共通ルールに基づく判断の 一貫性と実効性の確保	・ 判断基準・ルールの標準化 ・ 意思決定プロセスの構築 ・ 競争力・責任を両立する調達購買

配当の推移

(円)



※2 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

事業戦略の展望

グローバルで知見を循環させながら、
経営資源を最適に配分し、
成長機会を確実に捉える



進藤 隼人

上席執行役員
グローバル事業統括

スケールアウト戦略への転換で、収益性を改善

サトーは長年、「現場を止めない」ことを使命に、製造・物流・医療などの現場に深く入り込み、運用を支えてきました。タグやラベルは、日常では意識されにくい存在ですが、その裏側では、お客さまごとの運用に合わせて、粘着性や耐久性、貼付方法まで細かくつくり込まれています。さらに、プリンターや貼付機器、ソフトウェア、保守サポートを組み合わせ、運用全体を最適化してきました。

こうした現場密着型の提案と運用支援が、長期的な信頼関係を育んできました。一度は他社商品に切り替えたお客さまが、現場オペレーションとのフィット感や安定稼働の違いを実感し、再びサトーを選ばれるケースも少なくありません。この関係性が、リカーリング収益(継続収益)を生み出す源泉になっています。

一方で、個別最適を積み重ねるだけでは、営業や開発担当、SEなどへの負荷が増大し、解決策を共通化して広く展開することが難しくなっていました。特に近年は、RFIDをはじめとする自動認識技術に加え、各種センサーやソフトウェア、自動化技術などを組み合わせたソリューション提案が増えており、現場ごとに求められる設計や運用の複雑さはさらに高まっています。

そこで現在は、個別案件で得た知見をパッケージ化し、現場密着型の強みを維持しながら、ソリューションの共通化を図っています。ソフトウェアについても、2028年度にパッケージ・クラウドサービスの売上比率を60%まで高めるとともに、クラウド利用料や保守収入を中心としたリカーリング収益比率40%の実現をめざしています。

また、営業体制についても、キアアカウントへの重点投資とパートナー活用を軸に見直しを進めています。従来のように全てを自前で抱え込むのではなく、成長領域や新規用途開拓へ経営資源を重点配分する体制

へと変えつつあります。これにより、営業がより付加価値の高い提案活動へ注力できるよう取り組んでいます。

サトーには、お客さまの業務に深く入り込み、現場の課題解決に徹底して向き合う文化があります。私は、その姿勢自体はサトーの大きな強みだと考えています。一方で今後は、その強みを維持しながらも、収益性や拡張性を両立できる事業モデルへ進化させていかなければなりません。現場密着型の価値を、より持続可能な成長へつなげていくことが、現在の重要な経営テーマになっています。

全体効率とイノベーションを両立する

2025年度から、グローバル事業統括のもと、開発・製造・販売を含むバリューチェーン全体を横断して統括する体制へ移行しました。これにより、日本と海外を一体で捉えながら、事業全体の収益性を踏まえた経営

プリンターの開発・評価の共通化による効果

従来 機種ごとに個別設計 → 開発・評価が都度発生

プリンターA

プリンターB

プリンターC

今後 開発・評価の共通化により、効率化とスピード向上

共通プラットフォーム

(制御部・インターフェースの共通化)

- ・ 開発期間短縮
- ・ 評価プロセス効率化
- ・ 品質の維持・向上

複数機種へ展開

- プリンターA
- プリンターB
- プリンターC

事業戦略の展望

資源配分や投資判断が可能になっています。その一例として、従来は把握しづらかった在庫や物流などのコストも可視化され、収益性や資本効率を意識した事業運営が進み始めています。

さらに、各地域で生まれた先進事例や用途開発の知見を、グローバル全体で横断的に共有する動きも強化しています。地域ごとの社会課題や運用ノウハウを掛け合わせながら、他地域でも活用可能な提案モデルの展開を加速しています。

開発面では、プリンター商品群の共通プラットフォームを構築しました。制御部や各種インターフェースを共通化することで、開発期間の短縮や評価プロセスの効率化が可能となり、市場ニーズや商品ライフサイクルを踏まえた商品投入やラインアップの最適化を推進しています。

2026年1月に発売した次世代フラッグシップモデルは、共通プラットフォームを活用して開発した最初の商品です。高精度なラベル発行機能や、AI技術を活用した予兆保守など、現場の潜在ニーズに応える機能を実装しており、市場での競争優位性を高めています。

同時に、戦略的なターゲット顧客に対しては、個別最適によるイノベーション創出を引き続き重視しています。米国のキーアカウント向けには、お客さまの個別要件へ迅速に対応するアジャイル開発を進めており、こうしたお客さまとの協働を通じて、効率化だけでは生まれない新たなソリューションの具体化につなげています。また、そこで得られた知見は、他のお客さまへの提案にも応用していきます。

日本事業の進捗：課題先進市場で価値を創出

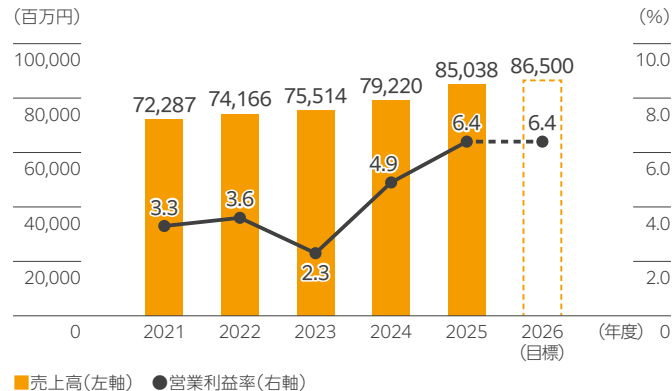
日本事業は安定的に利益を生み出す市場であると同時に、少子高齢化や人手不足など、世界に先駆けて社会課題が顕在化する「課題先進市場」でもあります。これらの課題に対応する過程で開発した商品・サービ

スを海外へ展開することで、日本市場はグローバルにおける用途開拓・実証の先導役を担っています。特に自動化ソリューションについては、2021年度以降、コロナ禍を契機とした省人化・効率化ニーズの高まりを背景に売上規模が拡大し、現在も高水準で推移しています。今後は、現場で培った知見のパッケージ化を進めることで、さらなる市場浸透と成長につなげていきます。

中長期では、継続的な収益につながるソリューションの拡大を図りながら、販売パートナーとの役割分担を進めることで、より多くのお客さまへ効率的に価値を届けられる体制を構築していきます。

同時に、2025年度からは、在庫・物流・廃棄などに関わる運営コストの改善にも着手しています。今後も、現場密着型の提案力は維持しながら、収益性と資本効率を意識した事業運営へ転換していきます。

[日本] ベース事業の売上高・営業利益率推移

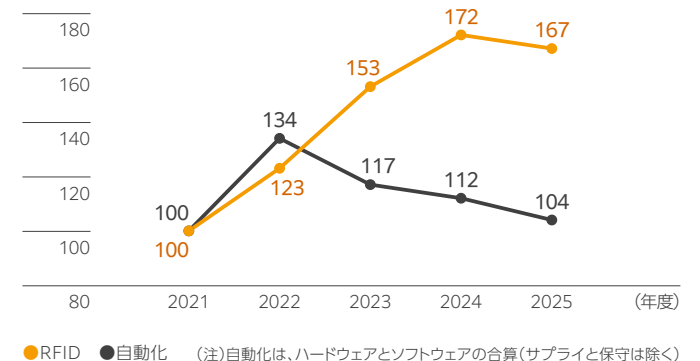


海外事業の進捗：各地域の強みを活かし、成長を加速

今後のサトーの成長を担う海外事業では、特に収益機会の大きい市場や領域へ重点的に経営資源を配分していきます。新興国を中心に自動認識ソリューション市場は拡大を続けていますが、サトーのシェアは依然として限定的であり、他社からの切り替えや新たな用途開拓など大きな伸びしろがあります。こうした環境を踏まえ、日本で培ってきた現場起点の運用ノウハウを、現地パートナーとも連携しながら海外でも展開し、各国・地域で継続運用される仕組みとして定着させることで、「なくてはならない存在」となることをめざしています。

海外ベース事業において、米州は世界最大の自動認識市場であり、最も成長機会に富んだ地域です。強力な競合企業が存在する市場ではありますが、サトーは地域特性に即したスピーディーな現地対応力を強みに、キーアカウントを中心にシェアを着実に伸ばしています。大手リテー

[日本] RFID・自動化ソリューションの売上高推移 (2021年度を100として指数化)



事業戦略の展望

ル・EC事業者からは、RFIDの読み取り精度やラベル貼付工程の改善など、現場課題に合わせた対応力が評価されており、優位性を高めています。また、米国では「Sunrise 2027」を見据えた動きが広がっており、個品単位での情報管理のニーズが高まりつつあります。こうした変化は、サトーの強みを発揮できる機会拡大にもつながっており、パートナー企業との協業を通じて、新たな用途開拓や市場形成に向けた取り組みを強化します。

アジア・オセアニア地域では、各国のGDP成長に伴い需要が高まっています。日系製造業が多い地域であることから、日本で培った提案型営業が効果を発揮しています。現地企業への提案も増えており、特に近年では、食品関連分野で導入が進んでいます。

欧州については、短期的には固定費と変動費の増大など、収益面で厳しい状態が続いています。一方で、環境規制やDPP対応などを背景に、商

品ライフサイクル全体での情報管理の重要性が高まっており、サトーの強みを発揮できる機会が広がっています。今後は欧州で得た規制対応などに関する知見を、日本やアジア地域にも展開していきます。

以上はベース事業の状況ですが、海外ではこれに加え、「プライマリー専門」を展開しています。プライマリー専門は、商品名やブランドロゴ、成分表示などの固定情報をあらかじめ印刷したラベル（プライマリーラベル）の製造・販売を専門とするグループ会社で構成され、サトーの中でも高い収益性を有しています。

近年は、商品パッケージへIDを付与し、製造段階から商品ごとに情報を持たせる動きが世界的に注目されています。こうした変化を受け、サプライチェーンの前後工程を担うベース事業との連携によるシナジーも、今後さらに拡大していくと考えています。

ブランドオーナーと直接つながる同事業の強みを活かしながら、「商品

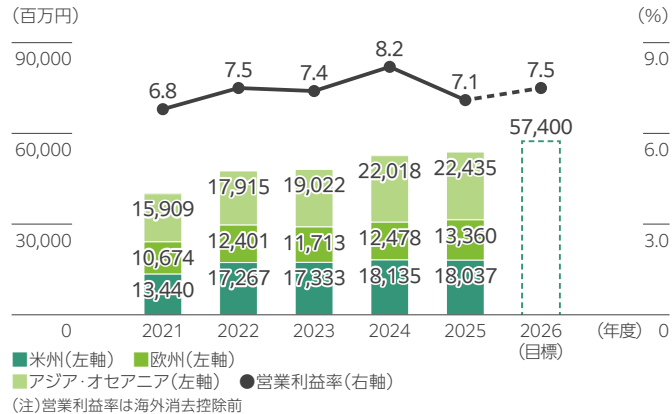
に正しい情報を付与し、活用する」という新たな価値提案を通じて、サプライチェーン全体で活用される仕組みの開発・展開を進めていきます。

「グローバル経営」を軸に、社会の最適化に貢献

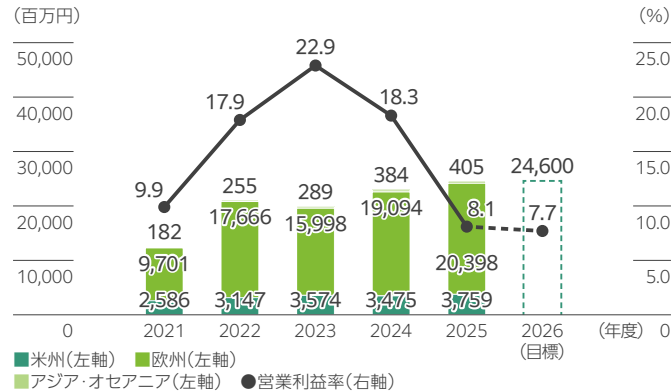
サトーがめざす長期的な姿は、既存事業で安定的に利益を生み出しながら、そこで得た経営資源を次世代の領域へ戦略的に振り向け、持続的な成長を遂げる企業グループです。そのためには、環境変化へ柔軟に対応できるアジャイルな組織への変革が欠かせません。成果が得られなかった施策は速やかに見直ししながら、人財と資金をサトーの強みがより発揮できる領域へ振り向けることで、成長機会を着実に捉えていきます。

さらに、グローバルな視点で構想し、現地の実情に即して実装する「グローバル経営」を軸に、各地域で知見を循環させながら、現場で継続運用される仕組みとして、グローバルで価値提供を実現していきます。

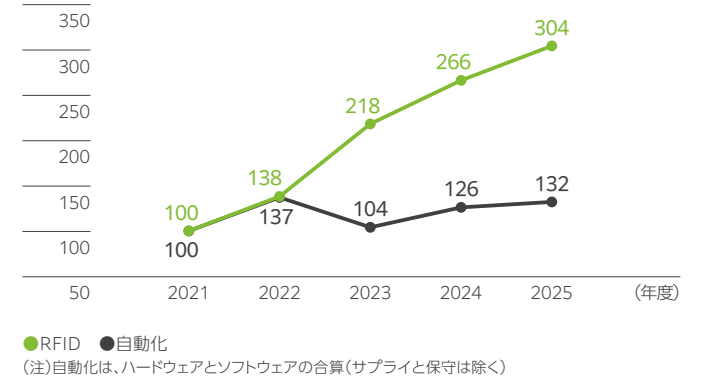
【海外】ベース事業の売上高・営業利益率推移



【海外】プライマリー専門の売上高・営業利益率推移



【海外】RFID・自動化ソリューションの売上高推移 (2021年度を100として指数化)



サステナビリティ経営

社会価値と事業価値を両立する バックキャスト型経営への進化

サトーは、社会課題の解決とお客さま価値・企業価値の創造を経営の中心に据え、地域社会との共生を本業と一体で推進しています。現場の実態に根差した取り組みを、グループ全体で継続的かつ再現可能な形で展開することで、社会から必要とされ続ける企業をめざしています。

この実現に向けて、将来の社会課題からバックキャスト(将来像から逆算)し、マテリアリティ(重要課題)を特定し、PDCAサイクルを通じて継続的に取り組む仕組みを整えています。2025年7月には、現在および中長期の社会・事業環境の変化を踏まえ、中期経営計画との整合性を確認しながらマテリアリティを見直しました。

このPDCAを推進する中心的な役割を担うのがサステナビリティ推進委員会です。取締役会の監督のもと、同委員会を執行役員会の直属とし、経営企画部門や事業部門が参画する体制を整えることで、サステナビリティと経営・事業戦略を一体的に運営しています。これにより、気候変動をはじめとする環境・社会・経済の幅広い課題をマテリアリティとして捉え、グループ全体で推進しています。

こうした取り組みを基盤に、現場起点の強みを活かしつつ、社会や産業の変化を先取りし、未来に必要な価値から逆算して事業を構想する「バックキャスト型経営」へと進化を図っています。この未来起点の発想を踏まえ、2025年にマテリアリティKPIを整備し、Perfect and Unique Tagging構想の拡張領域との整合性を強化しました。これにより、社会課題の解決に向けた取り組みとその成果を、より透明性高く示すことが可能になります。

今後も、お客さまと共に成長し、最も信頼される企業であり続けることをめざし、社会価値と事業価値の両立を軸に、持続的な企業価値向上を実現していきます。

マテリアリティKPIの策定

マテリアリティKPIの策定にあたっては、まず、欧州サステナビリティ報告基準(ESRS)を踏まえて、気候変動や人権をはじめとする環境・社会課題の変化が事業活動に与える影響を、リスクと機会の両面から評価し、社内取締役と執行役員による討議を通じて、サトーにとって重要なマテリアリティを特定しました。次に、各マテリアリティについて、テーマに関連する執行役員をマテリアリティオーナーとし、その執行役員が任命した社内意識者と共に議論を行い、経営の透明性・遵法性・リスク管理といった健全な経営基盤を前提に、重要施策を整理しました。また、人権尊重や従業員工

ンゲージメント向上などの社会的責任についても、管理・評価可能なKPIを設定しています。一方、CSV※1の観点では、自動認識技術を核とした顧客価値に基づき、社会的要請や事業との親和性などを基準に重要施策を選定し、KPIで進捗と成果を管理しています。

※1 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

マテリアリティの詳細は以下のウェブサイトをご参照ください(マテリアリティKPIは2026年度中の公開を予定)

 <https://www.sato-global.com/ja/sustainability/>

CSV事例 自然資本・公共財の領域も市場として捉え、新事業を探索する

川崎市(神奈川県)は2024年、市内最大の都市公園に広がる自然環境を未来に継承していくために、「生田緑地ビジョン」を改定しました。ビジョンに基づくアクションプランとして、川崎市と地域団体、大学、研究機関、サトーが連携しDXを活用した都市公園での実証実験を行いました。

公園内の樹木や街路樹には、老朽化や病害虫被害などによる倒木リスクがあります。一方、多くの自治体では、樹木や道路の管理を担う人材が不足しています。効率的な点検や樹木本数の正確な把握が難しいケースもあります。そこでサトーは、自動認識技術を活用した「樹木管理の可視化」を提言しました。

今回の実証実験では、樹木に2次元コードやNFC※2タグを取り付け、IDを付与することで、点検情報を個体単位で管理する仕組みを構築しました。点検者はスマートフォンなどを用いて、枯れ枝、幹の傾き、樹勢などの状態を、現場で入力・確認できるようになります。点検履歴

は一元化され、中長期的な蓄積・分析を可能にするICTツールとしての活用

の可能性を示しました。これにより、限られた人員でも、危険兆候の早期把握や保全作業の優先順位付けを効率的に行えることが期待されます。

今回の取り組みは、「モノや空間ごとに情報を付与し、各々の状態を識別・管理する」というサトーのソリューションを、自然資本や公共財の領域にも展開する試みです。ラベル・タグなど木由来資源を活用するサトーにとって、自然資本の維持・保全は事業基盤とも深く関わっています。今後は、こうした領域での新たな価値創出や、事業機会を探索していきます。

※2 NFC(Near Field Communication):RFIDの一種。約10センチ程度の範囲で、端末同士をかざすことで通信できる近距離無線通信技術の規格



人財戦略

サトーの人的資本経営

サトーの競争力の源泉は、創業以来大切にしてきた現場起点の価値創造にあります。お客さまの現場に深く入り込み、業務プロセス全体を理解した上で本質的な課題を捉え、解決策を具現化する力は、他社には模倣しにくい当社独自の人的資本です。さらに、「あくなき創造」の精神のもと、自ら考え行動する姿勢が組織に根付いており、顧客課題の変化に応じて柔軟に価値を生み出してきた歴史があります。こうした行動特性が、単なる機器販売にとどまらず、「タギング」を核としたソリューション提供へと事業を進化させてきました。

一方で、「Perfect and Unique Tagging (PUT)」構想の実現を加速させるためには、多様な人財が高い専門性を発揮しながら、自律的に価値創出に取り組む組織づくりが不可欠です。こうした考えのもと、従業員エンゲージメントの向上や、人財の適所適材の実現を重視し、組織と人財の基盤整備を進めています。

経営戦略を支える人的資本の強化

事業環境の急速な変化や競争の激化、製品のコモディティ化が進む中で、従来型の育成や評価制度のままでは持続的な競争優位を維持することが難しくなるとの危機感がありました。この認識を踏まえ、2022年には、人的資本に関する重要課題に経営横断で取り組むべく「人財開発委員会」を設置し、中核人財の育成や多様性確保、エンゲージメント向上、人事制度改革などをテーマに段階的な検討と施策実行を進めています。2026年度には役割等級制度を軸とした新人事制度を導入し、役割の明確化と成果に応じた処遇の実現に向けた基盤整備を行いました。現在は制度導入後の実行フェーズにあり、その定着と実効性の向上を図りながら、今後の成長を支える人的資本経営の高度化に取り組んでいきます。

事業戦略を踏まえた人財配置と育成の強化

PUT構想の実装やグローバル展開を支えるためには、事業の成長ステージに応じた人財構成の最適化が重要です。当社では、新規事業の創出を担う人財や、全社的な経営基盤を支える専門人財の拡充を重要なテーマと位置付けています。

足元では、新人事制度の導入を契機に、役割と専門性に基づく人財マネジメントへの転換を進めており、各事業・機能における必要人財の可視化や、配置・育成の最適化に取り組んでいます。

国内では、生産性の向上と新領域での価値創出を担う人財の育成に向け、全社最適の視点で判断できるマネジメント力やデータ活用力の強化を進めています。海外においては、各地域の成長段階に応じた人財マネジメントと権限委譲を推進し、自律的な事業運営体制の構築をめざしています。

また、キーポジション単位でのサクセッションプランの整備にも着手しており、事業戦略と連動した人財ポートフォリオの構築に取り組んでいます。今後も、制度運用や各種施策を通じて人財の最適配置と育成を進め、持続的な成長を支える組織基盤の強化を図っていきます。

執行役員主導によるエンゲージメント向上の取り組み

サトーでは、国内外共通の指標に基づきエンゲージメントサーベイを実施し、課題の特定から改善施策の立案・実行に至るPDCAサイクルを回しています。こうした取り組みを経営の重要テーマと位置付け、2025年度からは執行役員の評価指標にエンゲージメントスコアを組み込みました。これにより、執行役員が組織課題の把握と改善により主体的に関与する体制を強化しています。

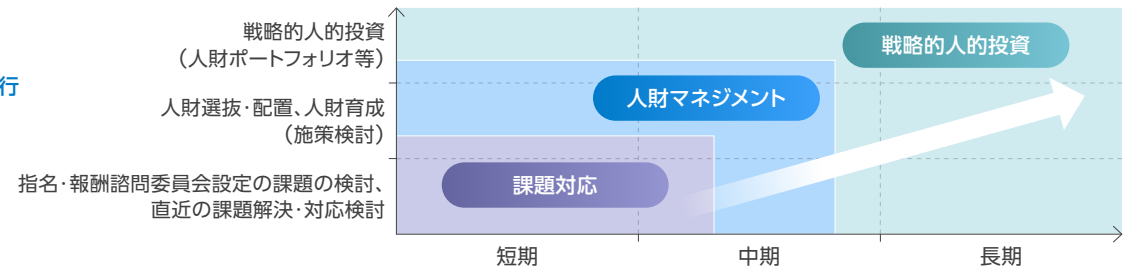
具体的には、人財開発委員会のもとに「エンゲージメント向上分科会」を設置し、特に国内のエンゲージメント向上のために、「働き方改革」「多様な人財のやりがい&活躍促進(DE&I)」「キャリア開発関連」をテーマとして、執行役員自らが企画した現場に近いレベルでのアクションを継続的に推進しています。今後も、執行役員のリーダーシップのもとで従業員の働きがいと組織の健全性の向上を図り、人的資本経営の実効性を高めていきます。

人的資本に関する詳細は以下のウェブサイトをご参照ください

<https://www.sato-global.com/ja/sustainability/social/>

人財開発委員会の検討テーマの拡大

人財課題への対応から
戦略的人的投資まで、
一体的に議論する体制へ移行



役員一覧 (2026年6月25日現在)



1 小沼 宏行



2 笹原 美德



3 鳴海 達夫



4 山田 秀雄



5 藤重 貞慶



6 野々垣 好子



7 酒井 由香里



8 近藤 克幸



9 阿部 善



10 伊藤 雅人



11 八尾 紀子



12 久保 直生

		社外 役員	独立 役員	業務執行者としての兼職状況	他法人等の社外役員の兼職状況	その他	指名・報酬 諮問委員会	適切に経営・事業をリードするための 知見・経験			適正な経営基盤を確立・維持するための 知見・経験			持続性を担保するための 多様性(専門分野・主な経験等)
								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	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	特記すべき 専門分野・主な経験等
取締役	1 小沼 宏行			社長執行役員 グループCEO	—		●	●	●	●		●		国内・海外事業 (経営・営業・ヘルスケア)
	2 笹原 美德			上席執行役員 副社長	—		●	●	●					国内事業(営業・生産)
	3 鳴海 達夫			—	—		●					●	●	人事・労務/経営企画
	4 山田 秀雄 [取締役会議長]	●	●	山田・尾崎法律事務所所長 公益財団法人橋秋子記念財団理事長	太洋化学工業(株)社外監査役 ビューリック(株)社外取締役 (株)ミクニ社外取締役 吉本興業ホールディングス(株)社外取締役	弁護士		●				●	●	法務全般・リスクマネジメント
	5 藤重 貞慶	●	●	公益社団法人日本マーケティング協会会長	日東紡績(株)社外取締役 (株)テレビ朝日ホールディングス社外取締役 (株)テレビ朝日社外監査役		● 委員長	●	●	●		●	●	上場企業経営
	6 野々垣 好子	●	●	—	(株)ジーエス・ユアサ コーポレーション社外取締役		●	●		●		●	●	グローバル経営/マーケティング/ ダイバーシティ
	7 酒井 由香里	●	●	—	大平洋金属(株)社外取締役 トーヨーカネツ(株)社外取締役(監査等委員) いちよし証券(株)社外取締役		●	●	●		●	●		財務・会計/ガバナンス
	8 近藤 克幸	●	●	特定医療法人敬徳会 藤原記念病院副院長 特定医療法人敬徳会 理事 一般財団法人匿名加工医療情報公正利用促進機構理事	—		●	●	●			●	●	学術/ヘルスケア
監査役	9 阿部 善			—	—			●				●		国内事業(管理)/ガバナンス
	10 伊藤 雅人			—	—	公認会計士					●	●		財務・会計/ガバナンス
	11 八尾 紀子	●	●	TMI総合法律事務所パートナー	(株)朝日ネット社外取締役 日揮ホールディングス(株)社外取締役	弁護士				●		●	●	グローバル企業法務
	12 久保 直生	●	●	久保公認会計士事務所所長	—	公認会計士・ 税理士					●	●		財務・会計/監査

コーポレートガバナンス

四者還元哲学が支えるガバナンス体制の構築

当社は、持続的成長を支えるグローバル経営基盤の構築を計画的に進め、経営の質の向上に取り組んでいます。その取り組みを支える基本的な考え方が、創業以来受け継がれてきた「四者還元」の哲学です。これは、事業そのものが社会や環境と融合して価値を創造し、事業活動によって得られた利益は、株主・社員・社会・会社の四者へ適切に還元していくという考え方です。

株主には企業成果を適切に共有し、社員には充実した労働環境や成長機会を提供し、社会には事業活動を通じた価値提供により信頼を醸成し、会社には将来の成長を支える投資余力を確保することで利益を還元していきます。四者で分かち合う価値の最大化を図る上で最適な資本配分を実現することで、当社は各ステークホルダーとの関係を強化し企業価値を向上させることをめざしています。そのために不可欠な経営の土台として、グローバル経営基盤の構築に取り組んでいます。

このグローバル経営基盤の一環として、当社はガバナンス体制の高度化に取り組んでいます。監査役による監査機能の強化に加え、多様な経験・専門性を持つ独立社外取締役が過半数を占める取締役会構成とすることで、透明性の高い経営監督を実現しています。

業務執行体制においては、執行役員制度のもとで「経営の意思決定および監督機能」と「業務の執行機能」とを分離させ、意思決定の迅速化を図っています。さらに、取締役会の機能を経営上の重要事項審議および監督機能に重点化するため、執行部への決裁権限の委譲を段階的に進めています。また社内非業務執行取締役も参画する経営戦略会議において中長期経営戦略の方向付けを行うことで、執行部における意思決定の適切性確保に努めています。

執行役員会直下の案件検討委員会は、事業投融资や重要な契約の締結等、事業推進に伴うリスクの検証・分析を行い、執行役員会審議の質的向上を図っています。さらに、サステナビリティ推進委員会や人財開発委員会

が気候変動対応や人的資本投資といった重要課題に取り組むことで、執行部の意思決定の質向上と取締役会の監督機能の強化につなげています。

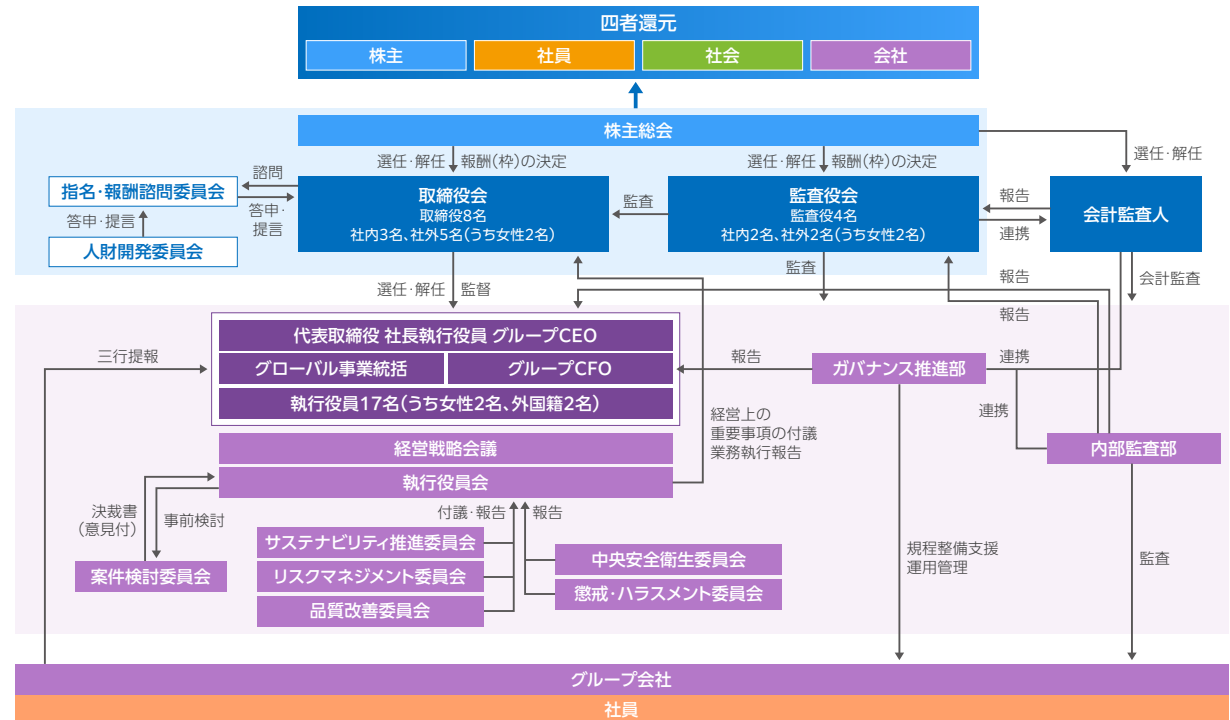
監査役は取締役会や執行役員会等の重要会議に出席し、会計監査人、

内部監査部門と緊密に連携して監査を実施しています。内部監査結果は社内取締役や監査役に共有され、必要に応じて取締役会で報告される体制を整えています。

コーポレートガバナンス体制図(2026年6月25日現在)

ガバナンスの体制

業務執行・内部統制体制



取締役会機能の強化による経営の質の向上

当社の取締役会は、社外取締役が過半数を占め、議長も独立社外取締役が務めることで、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、法令や定款で定められた事項および経営上重要な案件を計画的に審議しています。取締役会審議の充実を図るため、2018年度より取締役会懇談会を設け、2025年度より社外取締役が執行役員会に出席し審議状況の確認と意見交換を行い、経営状況や業務執行の理解を深めることをめざしています。

当社は、取締役会として適切な意思決定および経営の監督を行うため、社内外からの豊富な経験と専門性、優れた人格識見を有する人材の確保を重視しています。取締役会が備えるべきスキルに対しバランス良くカバーする体制を整えています。特に2026年度は、資本市場に精通した人材と、医療現場と医療情報システムの双方に知見を持つ人材を新たに迎え、資本市場との対話力とヘルスケア領域の戦略性を強化しました。これにより、外部環境の変化に対応しながら、企業価値向上に向けた監督機能をさらに高めています。

当社は、取締役等の指名および報酬に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、2021年に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ました。サクセッションプランや人材の多様性、報酬水準・構成等、経営の持続性に直結するテーマを継続的に議論し、取締役会への答申を行っています。

当社は毎年、取締役会の実効性を分析・評価しています。2025年度の評価では、取締役会の実効性は適切に確保されているとの評価が得られました。一方で、内部統制の在り方や取締役会のモニタリング機能の一層の充実、中長期の成長に必要な俯瞰的なテーマの議論増等、さらなる改善余地も明らかになりました。これらの指摘を踏まえ、引き続き実効性

の向上に努めていきます。

当社は2030年ビジョンを見据え、現在の中期経営計画期間においてコアビジネスの収益盤石化、Perfect and Unique Tagging構想の事業化、およびこれらを支えるグローバル経営基盤の強化に取り組んでいます。取締役会では、重要案件の審議や継続的な経営の監督を通じ、中長期的な収益安定化と持続的成長の両立を図っています。特に戦略と実行の整合性や資本配分の妥当性を重点的に確認し、資本コストを踏まえた投資判断、キャッシュフロー重視の経営、資本効率の改善状況について、定量・定性の両面からモニタリングを行い、経営陣に対して適切な助言と監督を行っています。

指名・報酬諮問委員会における議題・議論

開催日	内容
2025年 5月15日	2024年度業績インセンティブについて
2025年 5月27日	新人事制度導入に向けた準備としての諸手当改廃について
2025年 7月 8日	2025年度役員KPIについて
2025年 8月12日	新人事制度改定について
2025年 9月 9日	新人事制度改定について
2025年11月12日	グローバルエンゲージメントサーベイの結果報告
2026年 1月13日	報酬水準の検証について
2026年 2月12日	2026年度執行体制の報酬設定について
2026年 3月10日	役員・執行役員規程の改定 2026年度執行体制の報酬設定について

当社は、こうした取り組みを通じて、資本コストを意識した経営や企業価値向上に向けた議論を取締役会が主導し、持続的な成長を支えるガバナンス体制の進化を続けていきます。

海外事業の成長を支える執行体制の強化

2025年度の連結業績における海外売上比率は48%に達し、いまや海外事業の安定的拡大はサトーの持続的成長を確実にするために不可欠となっています。

各国・地域の法規制に準拠した適正な事業運営を通じ収益基盤の確立を図るとともに、着実な利益成長を実現するため、注力国・地域にリソースを重点配分します。売上高、営業利益、売上高営業利益率の経営指標に加え、資本生産性の指標として投下資本利益率（ROIC）を重要な経営指標に据え、海外事業における財務管理の高度化と資本効率向上に取り組めます。

この取り組みを支える体制として、2026年度よりグローバル事業統括のもとに海外事業会社管理担当役員を配置、海外各地域に地域統括執行役員を配置しました。またグループCFOのもとに米州・欧州・アジアパシフィックに地域CFOを配置し、ガバナンス強化、財務管理・リスク管理の高度化を進めています。

取締役会は、こうした執行体制強化が海外事業の着実な成長とリスク管理の両立に結びついているかを継続的に監督し、戦略と実行の整合性を確認しています。

事業環境リスクへの対応と持続的な価値創造

当社はグループにおける社内外リスクを網羅的に認識・評価し対応できるよう、全社的リスクマネジメント体制を整備、運用しています。リスクオーナーである執行役員が管掌するリスクを管理し、執行役員会直下の

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント委員会において、グループ経営上重要なリスクの特定、管理状況の確認を実施しています。重大リスク顕在化の際は危機対策本部を設置し、迅速かつ適切な対応に努めています。

グループを取り巻く事業環境は、地政学リスク、サイバーセキュリティリスク、サプライチェーン途絶リスク等、不確実性および複雑性が一段と増えています。当社はこの変化に対し、事業の継続性を確保しつつ持続的成長を確実にするための備えを強化しています。当社ではグループ経営上重要なリスクとして16件のリスクを特定し、対策強化に継続的に取り組んでいます。詳細は2025年度(第76期)の有価証券報告書において開示しています。

重要度の高いリスクへの対応として、地政学情勢の事業影響に対する対応を例示します。当社は、国際情勢の動向を常時把握し、状況に応じた適切な判断を行うことで事業リスクの最小化に努めています。特に地政学リスクの高い地域への事業投資については、現地営業キャッシュフローを原資とすることでリスクマネー削減を図っています。また昨今の中東情勢悪化による原油調達リスクへの対応として、グローバル拠点を活用した調達網分散を進め供給リスク低減を図るとともに、石油由来の部材や副資材の見直しを行い、コスト上昇の影響最小化に取り組んでいます。さらなるコスト上昇局面においては、価格改定を通じ収益への影響の抑制を図る方針としています。

当社は事業を取り巻くあらゆる重要なリスクに対し、多面的かつ実効性ある対策を継続的に講じています。変化の激しい時代だからこそ、私たちは「社会にとって必要な存在」であり続けるために、事業基盤の強化と新たな価値創造に挑み続けます。

ガバナンスに関する詳細は以下のウェブサイトをご参照ください

 <https://www.sato-global.com/ja/sustainability/governance/>

取締役会議長メッセージ

山田 秀雄 社外取締役

サトーは1999年という我が国のガバナンス浸透過程の早い段階から社外取締役に登用し、社内外ボードメンバーのバランスを整えてきました。これにより緊張感のある議論文化が醸成され、取締役会の質向上につながっていると感じています。

2021年には、取締役会議長を社外取締役が務める体制へ移行しました。私がこの役割を担って5年になりますが、常に意識しているのは、密度の高い質疑による議論の深掘りと、成長のためのリスクテイクと監督機能の適切な両立です。2025年度の取締役会では、事業基盤の強化やグローバル経営に関する重要テーマについて議論を重ねています。また近年は、執行役員会にも社外取締役がオブザーバーとして参加し、各事業の理解を深めています。執行側との対話の質を高めることで、監督機能の実効性向上につなげています。

サトーには、現場主義の文化や開かれた経営姿勢、海外展開の広がり、「タギング」の潜在力など、大きな可能性があります。一方で、IT基盤の統合、海外ガバナンス、人財育成など、さらなる成長に向けて取り組むべき課題もあります。これらは取締役会で本質的に議論し、懇談会や指名・報酬諮問委員会で外部からの知見を補完しながら、企業価値の向上につなげていきます。

昨今の経済や国際情勢は複雑さを増しており、取締役会の舵取りには常に緊張感が伴います。それでも、忌憚のない意見が交わされる自由闊達に議論する文化は確実に維持されています。今後も、深掘りした丁寧な議論を重ねつつ、議長としては баланサーの役割を果たし、企業統治を形骸化させることなくサトーの持続的成長に貢献していきたいと考えています。

指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ

藤重 貞慶 社外取締役

中期経営計画の実現には、社会課題の本質に踏み込み、新たな価値創造を主導できる経営陣が不可欠です。特に、現場に根差した課題発見力、グローバルかつ社会的な視点で物事を構造的に捉える力、そして変革をやり切る実行力などが重要と捉えています。こうした認識のもと、指名・報酬諮問委員会では中長期の企業価値向上に資する報酬設計、経営陣の客観的な評価・選解任プロセスの透明化、そして次世代の経営者候補の計画的かつ戦略的な選抜と育成などについて議論を行い、取締役に答申をしています。

報酬設計では、短期業績と中長期の企業価値向上のバランスを重視し、各役員の職責・権限の範囲でコントロール可能な財務指標に加え、エンゲージメントなどの非財務指標をLTI※1に取り入れることで、人的資本と企業価値のつながりの明確化を進めています。サクセッションプランについては、持続的な経営体制の確立のために、候補人材のスキルを可視化し、選抜・育成・評価のプロセスを透明性高く運用することを求めています。今後グローバル展開を加速化していくために、経営人材の質と厚みにはまだ強化の余地があると認識しています。

今後は、人材ガバナンスの実効性をさらに高めるため、経営人材のパイプライン強化、スキルマトリックスの高度化、海外拠点を含むリーダー育成の充実が必要と捉えています。さらに、報酬制度の透明性と企業価値との連動性をより明確にし、資本市場からの負託に応える制度設計を進めることも重要です。こうした議論を通じて、取締役会の監督機能のさらなる実効性向上を図るとともに、「人」を起点とした価値創造を支えるガバナンスを確立していきたいと考えています。

※1 LTI(Long Term Incentive):中長期的な企業価値向上を目的とした業績連動型株式報酬制度

会社情報

(2026年3月31日現在)

会社概要

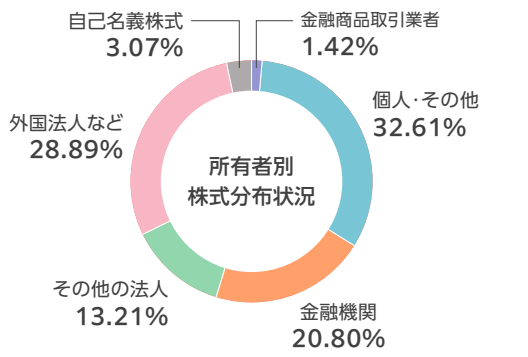
商号	株式会社サトー(英語表記:SATO CORPORATION)
本社所在地	東京都港区芝浦3丁目1番1号 msb Tamachi 田町ステーションタワーN
創業／設立	1940年／1951年
資本金	84億円
連結従業員数	6,012名
連結子会社数	49社

グローバルネットワーク



株式情報

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	9,314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)	4,384,500	13.45
公益財団法人佐藤陽国際奨学財団	3,786,200	11.61
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,965,800	6.03
サトー社員持株会	1,938,978	5.95
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,603,800	4.92
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
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	734,214	2.25
JP MORGAN CHASE BANK 385839	677,229	2.08

(注) 当社は自己株式(1,031,848株)を保有していますが、上記大株主から除外しています。
また、持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
なお、自己株式には、実質的に所有していない株式(失念株)の10株を含み、役員報酬BIP信託口が保有する当社株式(139,495株)は含んでいません。
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、従来通り合算(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。



より詳しい情報は当社ウェブサイトをご覧ください。

[企業情報サイト](https://www.sato-global.com/ja/)

<https://www.sato-global.com/ja/>

[商品情報サイト](https://www.sato.co.jp/)

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