

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「ベンダーマーキング」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、製造物流やベンダー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、本中計期間を通じて「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。

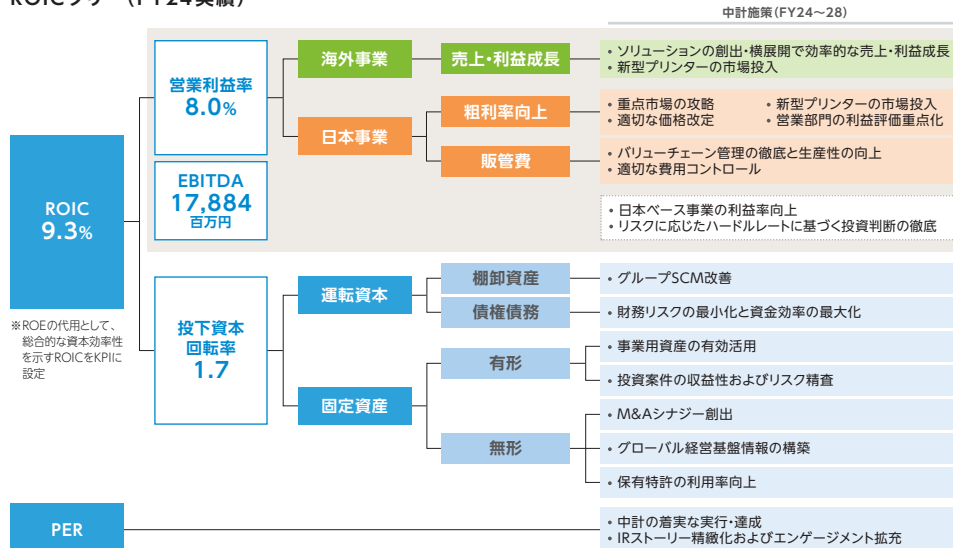
● PUTに向けて(新たな収益基盤)

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※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。

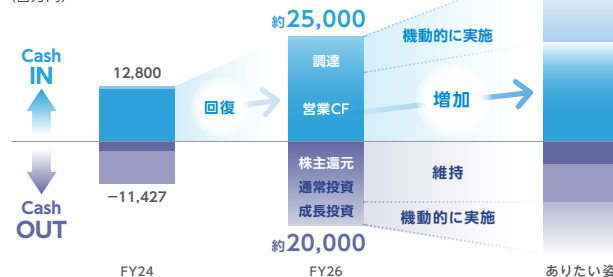
資本政策の基本方針は、次の通りです。

- 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。