

CEO スモールミーティング 質疑応答の主な内容（2026年3月19日開催）

1. 個品管理、規格化におけるサトーの強みと課題は

● 強み

- 当社は多くの市場の業界団体・お客さまとの接点を有しており、新たな規格の制定と導入プロセスにおいて、当社が伴走できる立ち位置を確保している
- 業界団体や行政との連携実績を背景に、規格整備プロセスへの関与が可能となるポジションを確立している
- 多様な市場・業界のお客さまに対して、被着体の特性に応じた最適なサプライを提案できる
- お客さまのニーズに合わせて、自社製品だけでなくパートナー企業の商材も含めた最適なソリューションを提供できる

● 課題

- 新たな規格（例：GS1 Sunrise 2027 によるロット情報などの付与）の導入に加え、温度・位置情報などの状態情報を付与することで、取り扱うデータ量は今後さらに増加することが見込まれる。後工程でのデータ分析を効率化するには、AIによるデータ整理・加工が不可欠となる。ただし、AI・ソフトウェア分野のエンジニア採用は競争が激しく、リソース確保が課題である。今後パートナー企業との連携を強化し、データ処理・活用を効率的に行える体制構築を進めていく

2. 拡張領域とコアビジネスの営業利益率の違いは

- 中期経営計画（FY24-28）の施策によりコアビジネスの利益率が向上するため、拡張領域の利益率はコアビジネスと比較して同程度または相対的に高い水準になると見込んでいる
- ただし、FY30 時点では拡張領域の利益額が連結全体に占める割合は小さく、連結業績への影響は限定的である。Perfect and Unique Tagging により個品単位の状態・購買データを取得でき、業務改善・マーケティングに活用できることからデータの価値がさらに高まる。このデータ販売による利益率のさらなる上昇を見込む
- データビジネスの本格立ち上がりは2030年頃を想定している

3. CEO 就任から 3 年間の自己評価は

- 計画通り進捗した点
 - I. 組織再編
 - 開発・製造・営業などの機能軸から、メカトロ・サプライの商品軸へと移行した
 - 開発から販売まで一貫して責任を担う体制としたことで、開発期間の短縮や製造容易性の向上などの効果が出ている
 - 持株会社と中核事業会社を統合して、重複業務を整理した
 - 今後も組織再編のさらなる効果発現を見込む
 - II. 人事・評価制度の見直し
 - 約 20 数年ぶりに日本の人事制度を刷新して、FY26 から明確な役割等級制度と絶対評価を導入する
 - FY24 から営業部門の評価軸を売上から粗利に変更して、現場に一定定着している
- 想定より遅れた点
 - I. 新型プリンター（スキャントロンクス® CL4/6-SXR）の発売
 - 共通プラットフォームの開発遅延により、当初 FY24 完了予定が FY25 年 1 月に遅延した
 - その結果、収益寄与の時期が FY26 となった点を反省している
- 他にも改善余地は多くあり、引き続き必要な対策を講じ、改善に取り組んでいく

4. サトーのソフトウェア開発能力は十分か

- エンジニアの採用・教育と過去実施した M&A による取り込みにより、一定のソフトウェア開発能力は社内に有している
- 拡張領域を事業開発するには、市場・業界型のソフトウェアの開発が必要となる。必要な開発能力については、M&A、協業・出資などを活用して補完していく考えである

5. FY30 の営業利益率目標 10.5%を超えて大きく成長する機会はあるか

- 外部要因は、グローバルでの個品管理のトレンドが、当社にとって大きな成長機会になると認識している
- 個品管理が従来から行われてきたヘルスケア市場のみならず、他市場・業界に展開されることで、プリンターで可変情報を印刷するお客さまが増加することが予測される。実際に規格が制定されて浸透する FY30 以降に業績への本格的な寄与が始まると見込んでいる
- 内部要因は、海外販社が成長するとみている。各販社での体制整備も完了したため、中計経営計画（FY24-28）の後半から利益貢献が進むと見込んでいる

6. 地政学リスク・調達リスクへの対応は

- 地政学リスク
 - 政情が安定し、経済・人口の成長が見込まれる国・地域に注力することでグループ全体のリスクを低減する
- 調達リスク
 - サプライは販売拠点のある国・地域で製造しているため影響は限定的である
 - 電子部品を使用するメカトロ製品はマレーシア・ベトナムで主に製造しているため米国の相互関税率変更の影響を一定受ける。プリンター共通プラットフォームにより部品の共通化が可能となったため、従来に比べて1部品あたりの購入量を増やし、価格交渉力を高め、部品コストの抑制を図る

7. FY29 以降のキャッシュ・アロケーションの考え方は

- FY28 までの戦略投資、投資後の状況次第ながら、投資分野や金額規模を調整しつつ、戦略投資は継続的に実施していく
- 株主還元は累進配当の方針に従い、前年度配当を維持もしくは利益成長に応じた長期的な増配をめざす

8. 営業キャッシュフローが増減した場合のキャッシュ・アロケーションの考え方は

- 中長期的な営業キャッシュフローの動向を踏まえつつ、累進配当方針を大前提として投資と還元のバランスを取りながらアロケーションを行う。営業キャッシュフローの減少時はデットファイナンスで調整し、投資資金を確保する

(以上)