

## 財務資本戦略



### Q 2024年3月期の総評をお聞かせください。

2024年3月期の事業環境は、不安定な国際情勢や円安による影響が懸念される状況が続きましたが、海外市場において、金融市場及びびりテール市場ともに、人件費高騰や人手不足対応に伴うセルフ化ニーズが継続し、製品・サービスの需要が堅調に推移しました。加えて、半導体をはじめとする部品調達難が解消し、生産が正常化したことにより主要製品の販売が増加しました。国内市場においては、新紙幣発行に伴う製品の更新や改造作業が通期にわたって継続し、製品売上高、保守売上高ともに好調でした。また、営業利益についても売上高の増加や部材価格高騰の影響緩和により大幅な増益となり、売上高・利益ともに過去最高を更新しました。

### Q 「2023中期経営計画」の総括を教えてください。

2024年3月期の好業績により、「2023中期経営計画」(2022年3月期～2024年3月期)で掲げていた、売上高3,000億円、のれん償却後営業利益300億円の連結業績目標を大きく上回って達成することができました。

また、戦略投資や株主還元の充実にあたり営業キャッシュ・フローの創出にも注力してきました。2024年3月期の営業キャッシュ・フローは、418億円の収入(前期は164億円の支出)となり、改善傾向にあります。在庫削減や売上債権の回収期間短縮等によりさらなる資産効率の向上を目指します。

資本効率性の面では、WACC(加重平均資本コスト)の低減を主眼に従来以上にレバレッジを利かせながら、より効率性の高い負債・資本構成の実現に取り組んでまいりました。ROEについては、想定株主資本コスト(6%程度)を上回るのれん償却後ROE(9.5%以上)を「2023中期経営計画」の経営目標としていましたが、2024年3月期はROE14.1%とこちらも目標を上回る結果となりました。

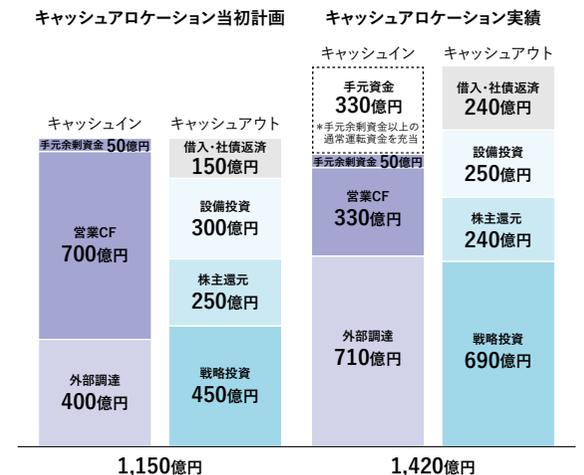
### ■ 2023中期経営計画 通期連結業績

(百万円)	2022年3月期	売上高比率	2023年3月期	売上高比率	2024年3月期	売上高比率
売上高	226,562	100.0%	255,857	100.0%	372,478	100.0%
保守売上高	83,894	37.0%	100,793	39.4%	140,633	37.8%
営業利益	10,195	4.5%	522	0.2%	51,276	13.8%
経常利益	10,404	4.6%	-2,720	-	48,438	13.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,410	2.8%	-9,538	-	29,674	8.0%
EBITDA*	27,505	12.1%	18,988	7.4%	72,217	19.4%
為替レート	ドル	112円	135円	145円		
	ユーロ	131円	141円	157円		
ROE		3.2%	-4.8%		14.1%	
営業CF	10,315百万円		-16,486百万円		41,854百万円	

\*EBITDA=営業損益+減価償却費+のれん償却費

### Q 「2023中期経営計画」期間における資金配分の実績について教えてください。

「2023中期経営計画」期間では当初、700億円超の営業キャッシュ・フローをベースに外部調達も行いながら、借入金返済と社債償還(150億円)、設備投資(300億円)、株主還元(250億円)、戦略投資(450億円)に配分していく計画でした。しかし、2023年3月期業績の悪化に伴い、営業キャッシュ・フローが減少しました。また、必要運転資金も増加しましたが、手元資金や短期借入金で不足分を補填しつつ、将来の成長を見据えた戦略投資や株主還元も実施いたしました。



財務資本戦略

## 「2026中期経営計画」における財務戦略の概要

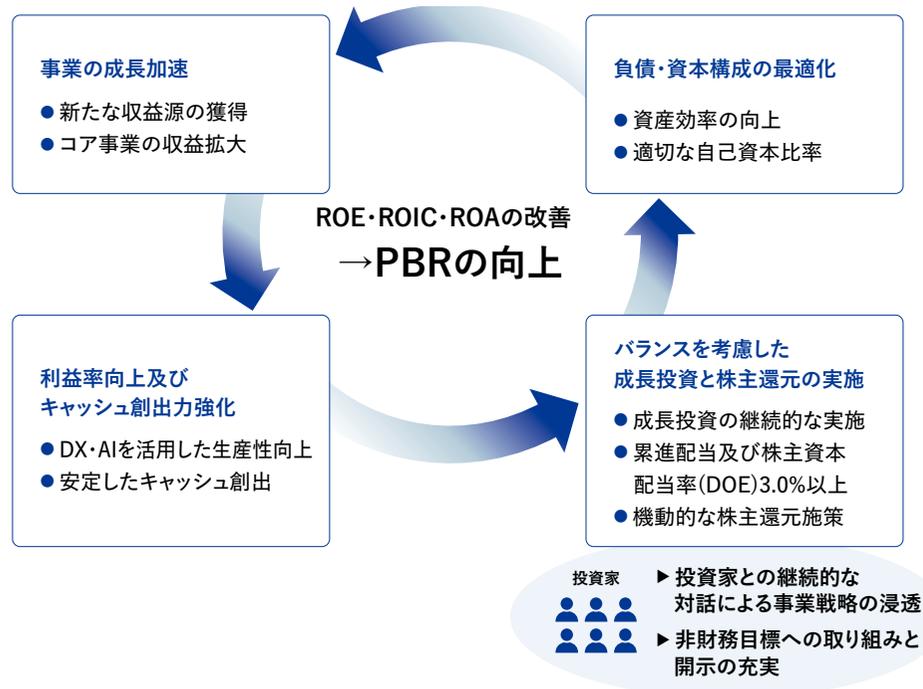
### 1 企業価値向上へ向けた取り組み

当社では、ROE、ROIC、ROAの3つの指標の管理・改善等により、企業価値向上を図りPBR1.0倍以上の早期実現に取り組みます。

3指標の改善ポイントとして、負債・資本構成の最適化、事業の成長加速、利益率向上及びキャッシュ創出力強化を掲げ、事業運営を行います。また、これらに加えて、創出したキャッシュによる重点分野への戦略投資や成長投資の増強、累進配当や自己株式取得を含む機動的な株主還元施策を実施することによりPBR向上を目指してまいります。

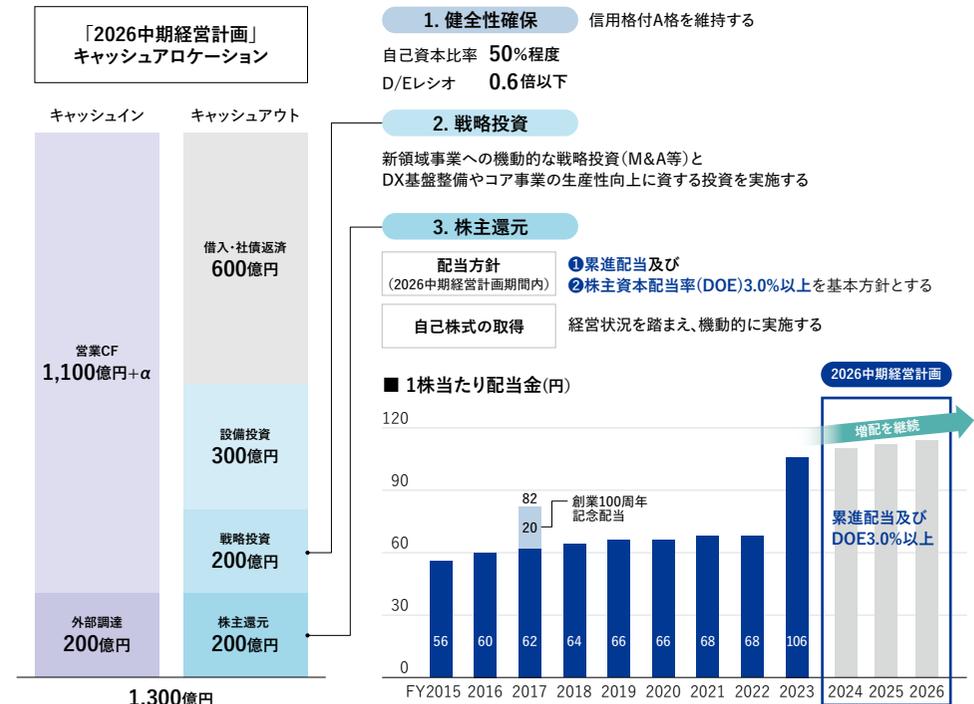
さらに、投資家の皆さまとのエンゲージメント向上や非財務目標への取り組みや開示の強化にも注力します。

#### ■ PBR向上のサイクル



### 2 資本財務戦略

当社の財務戦略は、財務健全性を確保したうえで、機動的な成長投資と安定的な株主還元の実現を基本方針に据えています。「2026中期経営計画」では、財務健全性について、発行体格付「A」格の維持をベースに、自己資本比率は50%程度、D/Eレシオは0.6倍以下を目安としております。成長投資については、新領域事業への機動的な戦略投資とDX基盤整備やコア事業の生産性向上に資する投資を行ってまいります。また、配当方針については、2023年度の1株当たり年間配当額を基準とした累進配当及び株主資本配当率(DOE)3%以上を掲げ、安定的かつ継続的な増配による還元強化を図ります。



財務資本戦略

## 事業ポートフォリオマネジメント

### 1 概要

当社は、投資検討プロセス、事業評価プロセス、経営資源配分の3つのアプローチからなる事業ポートフォリオマネジメントの実施により、収益力と資本効率の向上を図ることを基本方針としています。投資検討プロセスでは、財務健全性の維持を前提に、新領域事業、M&Aや資本業務提携等の戦略投資及びコア事業への開発投資について、投資判断基準に基づく意思決定を行います。また、事業評価プロセスにおいては、事業の再構築及び選択と集中を推進してまいります。セグメントごとの評価に加え、各セグメント内において注視すべき事業を特定し、収益性、成長性、事業フェーズの視点で事業評価を行い、要改善事業に分類された場合は、将来性、事業戦略上の必要性、サステナビリティの観点から、戦略再構築・撤退等の方向性を検討し、改善を図ります。これらの取り組みにより事業ポートフォリオ、ならびに経営資源配分を最適化することで、企業価値の向上を推進してまいります。

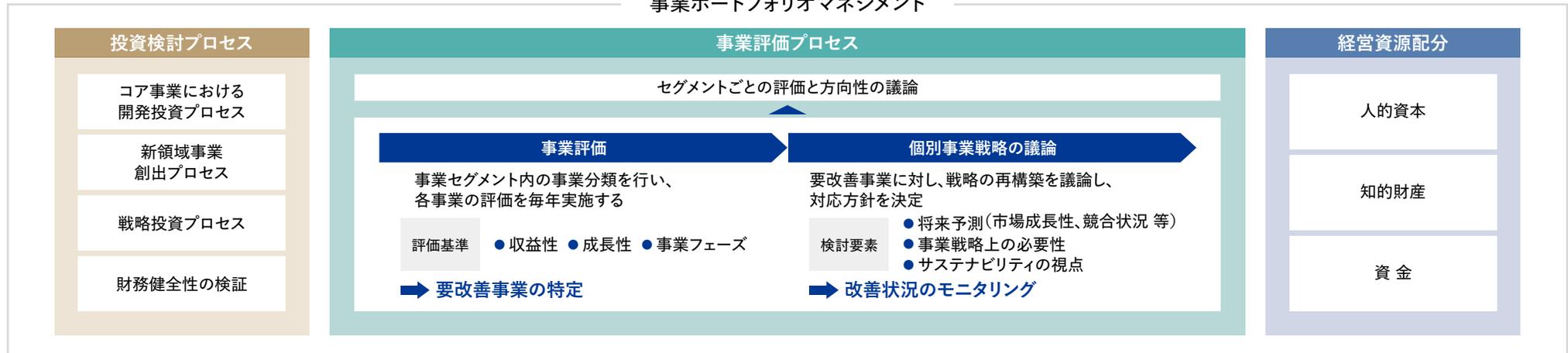
### 2 戦略投資プロセスにおける投資判断基準と基本方針

成長投資の主軸となる国内外でのM&Aについては、スタートアップ段階のベンチャーを含めて中長期成長を視野に入れつつ投資決定フローと投資基準を定めております。その基準をベースに、案件が出るごとに投資検討会及び出資審議会を開き、投資判断の意思決定を行っています。重点的な投資分野は、コア事業の拡大につながる領域、決済や決済周辺の領域に加え、それらにITを組み合わせたデータマネジメントプラットフォームに関する領域です。投資検討会では、買収候補先企業をシード、アーリー、ミドル、レイター、レイター以降の5段階に分類し、社長権限でLOI(Letter of Intent:基本合意書)を出せる機動性も担保して意思決定を行います。シードとアーリーで着眼するポイントは、ビジネスモデルやコンセプトが当社グループの強化したい領域を補えるかどうかです。一方でミドル以降の企業に対しては、DCF(Discount Cash Flow:割引キャッシュ・フロー法)における適正な割引率を勘案しながら、妥当な買収金額や買収後の投資回収も見据えた議論を経て意思決定します。

■ 事業ポートフォリオ体系図

## 収益力と資本効率の向上による企業価値向上 (ROE>株主資本コスト、ROIC>WACC)

### 事業ポートフォリオマネジメント



## 財務資本戦略

## 無形資産への投資について

無形資産には、買収時ののれんの配分(PPA:Purchase Price Allocation、取得原価の配分)によるもののほか、BSに表れない人的資産にも戦略投資とは別にしっかりと資金を振り分けていきます。

当社グループが標榜するDX戦略には、データ整備、人材育成等のDXの基盤構築が欠かせません。データを活用した経営を実現するためのシステム刷新、全従業員を対象としたDX教育等の施策により生産性向上を図り、固定費の削減を実現したいと考えております。また、DXビジネスを拡大するうえで、ITエンジニアやAIエンジニア等の拡充も必要です。人材育成プログラムの強化や新卒・中途採用に加え、買収や資本業務提携による人材の拡充を目指してまいります。

## 海外を含めたキャッシュマネジメントや為替リスクへの対応

グループ内での資金効率化を目的に、2020年にキャッシュマネジメントシステム(CMS)を導入し、国内外子会社の余剰資金を本社へ集約することで本社の資金自由度を高めました。海外ではCMSにより米ドル・ユーロ資金を日本へ集約して有効活用を図り、資金管理の効率を強化しました。長年課題であった為替リスクは、グローリー単体ではデリバティブの活用等を通じて、為替差損益の最小化を図り、2019年3月期以降は為替変動によるマイナスの影響を解消しています。海外では、英国のGlory Global Solutions (International) Ltd. (以下、GGSI)を中心に為替リスクの管理ポリシーを制定し、ヘッジ手段を明確化するなどしてリスク低減を図っています。今後とも、GGSIのファイナンス・チームと協働しながら、グローバルベースでの、為替リスク管理を強化していきたいと考えております。



## TSR

当社のTSRは、過去10年間で見ると、累積+24.8%、年率換算で+2.2%となり、残念ながらTOPIXやTOPIX機械を下回っています。世界的にキャッシュレス化が進む中で、通貨処理に携わる当社グループ事業の将来性をお示しできていないことが原因であると推測しています。

株価は個別企業の動向だけでなく、市場環境や経済情勢などさまざまな要因によって形成されるものではありませんが、「2026中期経営計画」におけるDXビジネス等の新領域事業への取り組みや株主還元強化により、TSRの向上を目指してまいります。

## ■ TSR(トータル株主リターン)

投資期間	1年	3年		5年		10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
グローリー	1.8%	29.5%	9.0%	21.0%	3.9%	24.8%	2.2%
TOPIX	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%
TOPIX機械	46.2%	52.8%	15.2%	117.0%	16.8%	201.8%	11.7%

\*1 TSR (Total Shareholders' Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

\*2 いずれも配当込み指数 \*3 年率換算は幾何平均 \*4 Bloombergデータより当社作成

## ■ グローリーの株価パフォーマンス(10年間)



\*2014年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移