



# INTEGRATED REPORT 2023

For the year ended March 31, 2023

統合レポート2023

人と社会の  
「新たな信頼」を創造する  
リーディングカンパニーへ

世界中の誰もが望む安全、安心、確実な社会。

安全でシームレスな決済手段や、

あらゆるシーンで自分自身であることを瞬時に証明する仕組みなど、  
未来の社会には、「新たな信頼」が求められます。

私たちは、あくなきチャレンジ精神と、

通貨処理の枠を超えた先進の技術で、その未来を実現します。

お客さまと共に「新たな信頼」を創造するリーディングカンパニーへ。

## 編集方針

本レポートは、当社グループにとって3冊目の統合レポートとなります。2021年度に発行した1冊目は、「国際統合フレームワーク」と「価値協創ガイダンス」に則り、基本的に忠実に、統合レポートとしての必要項目を分かりやすくまとめることに注力しました。2022年度は、伝えたいメッセージを明確化し、冊子を通じて表現することに努めました。ところが、レポートをお読みになられた機関投資家やアナリストの皆さまに意見を伺ったところ、そのメッセージは伝わってこなかったとお言葉をいただきました。そこで、3冊目となった今年、前回お伝えできなかったメッセージを伝えることに再度チャレンジいたします。

ステークホルダーの皆さまから寄せられる「キャッシュレス化の進展にグローリーはどのように対応していくのか？」の問いに象徴される、通貨処理機ビジネスを中心としてきた当社グループに向けられる市場の閉塞感「ガラスの壁」をどう突き破るのか。この答えが、私たちがお伝えしたかったメッセージです。そのため、今回は特に次のポイントにこだわり制作いたしました。

1つ目に、価値の源泉を過去から未来にわたって理解していただきやすいようにしたことです。「価値提供の変遷と長期ビジョンで目指す姿」を一体化させ、技術や製品・サービスの進化だけにとどまらず、それらを活かして今後どのような価値を提供していくのかまでを1ページにまとめました。また、新しい価値提供の具体例について、特集3テーマをご紹介します。

2つ目に、「キャッシュレス化の進展にグローリーはどのように対応していくのか？」の問いに応えるトップメッセージと、当社グループが目指す姿である「長期ビジョン2028」の実現に向けて何をすべきかを語った代表取締役社長と社外取締役との座談会です。社長本人の言葉や社外取締役のご発言により、実現に向けた熱量を感じていただけたと思います。

3つ目に、社内の活気をお届けできるよう、従業員のコメントや写真を充実させました。当社グループの事業を推し進めていくのは、従業員一人ひとりにほかならず、「人材戦略」インタビューで語られているビジネスパーソンの像を体現する従業員を、関係するページに掲載しました。

最後に、忌憚ないご意見をくださった機関投資家・アナリストをはじめとするステークホルダーの皆さまに心より感謝を申し上げます。3冊目の本レポートによって、ステークホルダーの皆さまと当社グループの将来成長に向けた対話をさらに深めることができると確信しています。お客さま、ビジネスパートナー、株主さま、従業員、地域社会の皆さまには、本レポートにつきましても、率直なご意見を賜りましたら幸甚に存じます。

統合レポート2023 制作チーム



## CONTENTS

価値の源泉	3	編集方針／目次
	4	グローリーグループ企業理念
	5	価値提供の変遷と長期ビジョンで目指す姿
	6	価値創造プロセス
	7	グローリーの4つの強み
	8	技術基盤
	11	グローリーの事業
目指す姿	14	TOP MESSAGE
	19	社長×社外取締役座談会
	22	メガトレンドとリスク・機会分析
特集 新しい価値の創造	23	ーコア事業ー <span>海外</span> セルフソリューションの拡大
	24	ー新領域事業ー <span>国内</span> Food business DX
	25	ー新領域事業ー <span>海外</span> 金融シェアードサービス
新価値創造に 向けた戦略	26	長期ビジョンと過去中期経営計画
	28	2023中期経営計画
	30	海外事業
	35	国内事業
	39	機能別戦略
	41	人材戦略
	43	財務資本戦略
	47	主要財務・非財務ハイライト
持続的な 成長に向けて	51	気候変動への対応
	54	人権
	55	人材
	57	サプライチェーン・マネジメント
	59	顧客満足
コーポレート・ ガバナンス	61	コーポレート・ガバナンス
	67	コンプライアンス
	68	リスクマネジメント
	71	監査等委員メッセージ
	72	役員一覧
データ セクション	76	財政状態及び経営成績の分析
	80	連結財務諸表等
	83	国内・海外ネットワーク
	84	第三者意見
		真正性表明／ご意見を踏まえた今後の改善に向けて
	85	会社概要・投資家情報

### 統合レポートの位置づけ

中長期の価値創出に関わる  
マテリアルな情報の掲載



### 見通しに関する特記事項

本レポートに掲載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本レポート作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化によって、記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性がありますことをご承知おください。

〈報告対象期間〉2022年4月1日～2023年3月31日（一部に2023年4月以降の活動内容等を含む。）

〈報告対象組織〉グローリー株式会社及びその国内外の連結子会社

### 表紙のご説明

表紙のモチーフである大理石は、古代より歴史的建造物などに使用され、繁栄の象徴とされてきた天然石です。なかでも天然の色として滅多に現れない青い大理石はとても貴重で、果てしなく広がる空を連想させます。当社のこれまで積み上げてきた歴史と、「人と社会の『新たな信頼』を創造するリーディングカンパニーへ」というビジョンにふさわしい、信頼と未来への期待の象徴として表紙を表現しました。



## グローリーグループ企業理念

私たちは「求める心とみんなの力」を結集し、  
セキュア（安心・確実）な社会の発展に貢献します

企業理念とはグローリーの企業としての目的・存在意義を表すものです。

「求める心」には「顧客、社会のニーズに不屈の精神で挑戦し、不可能を可能にしていく」  
という思いが込められています。

そして、「求める心」を共有した「みんなの力」が結束してはじめて偉大な仕事ができるという、

いつの時代も変わる事のないグローリーの原点を表しています。

この原点を忘れずに、これからもグローリーは安心で確かな社会づくりに貢献していきます。



# 長期ビジョン 2028

## 価値提供の変遷と 長期ビジョンで目指す姿

当社グループは、通貨処理機メーカーとして礎を築き、  
変化する環境や市場のニーズに対応する製品・ソリューションの  
提供を通じて、現在ではさまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。  
提供先は、国内から海外へと、金融機関から流通店舗や飲食店、  
介護施設等へと拡大しています。

日本において  
通貨処理機のパイオニア  
として、国産第一号製品を  
多く世に送り出す

100ヶ国以上の  
金融機関や流通店舗に  
製品・サービスを提供。  
現金管理の厳正化と  
業務効率化に貢献

現金・非現金双方の  
決済環境を提供する  
ソリューションを  
グローバルに展開

人と社会の  
「新たな信頼」を創造する  
リーディングカンパニーへ

通貨処理の枠を超えた先端の技術で  
幅広い分野において「新たな信頼」を  
創造する企業を目指す

### 「新たな信頼」の具体例

金融機関 流通店舗 飲食店

**特集** 新しい価値の創造  
—コア事業— 海外

セルフソリューションの  
拡大 P.23

流通店舗 飲食店

**特集** 新しい価値の創造  
—新領域事業— 国内

次世代型飲食ビジネスソリューション  
Food business DX P.24

金融機関 流通店舗

**特集** 新しい価値の創造  
—新領域事業— 海外

金融シェアード  
サービス P.25

### 1950



1950  
**金融機関**  
硬貨計数機(国産第一号)  
を開発  
▶金銭処理の省力化・  
高信頼化に貢献

### 1980



1986  
**金融機関**  
オープン出納システム  
を開発  
▶金融機関における  
業務効率化を追求



1992  
**流通店舗**  
硬貨レジつり銭機  
(国産第一号)を開発  
▶レジ業務を飛躍的に  
効率化

### 2000



2012  
**金融機関**  
窓口用紙幣入出金機を開発  
▶先進国のみならず、新興国  
における金融機関の  
業務効率化にも貢献



2011  
**流通店舗**  
キャッシュインファイニティ  
システムを開発  
▶海外の流通店舗における  
厳正な現金管理を実現

### 2020



2020  
**飲食店**  
Acrelec Group  
S.A.S.を子会社化  
▶多様な決済手段を  
海外にも展開



2023  
**介護施設**  
転倒検知システムを開発  
▶高齢者施設における  
転倒事故の早期発見、  
介護現場の生産性向上  
に寄与

# 価値創造プロセス

価値の源泉

## 長期ビジョン2028

### 人と社会の「新たな信頼」を創造するリーディングカンパニーへ

事業ドメインを拡大することにより、これまでの信頼に加え、幅広い分野において「新たな信頼」を創造する企業を目指す

#### 価値の源泉

**財務基盤**

現金及び預金 **367**億円  
 有利子負債 **866**億円  
 純資産 **1,959**億円  
 自己資本比率 **50.7%**  
 信用格付 **A(R&I)**

**グローバルネットワーク**

生産拠点 **4**ヶ国**11**拠点  
 国内販売・メンテナンス拠点 **118**ヶ所  
 海外販売 **100**ヶ国以上  
 (うち直接販売・メンテナンス拠点 **30**ヶ国)

**研究開発力**

コア技術 認識・識別技術/メカトロ技術  
 研究開発拠点 **12**ヶ国**19**拠点  
 エンジニア比率 **13%**  
 オープンイノベーション

**グローバル人材**

グループ従業員数 **10,884**人  
 海外従業員数 **5,390**人

**強固な顧客基盤**

国内外の金融・リテール市場における圧倒的プレゼンス及びシェア

**エネルギー・資源**<sup>\*1</sup>

エネルギー投入量 **272,892**GJ  
 電力監視システム等によるピーク電力の制御、省エネ設備の導入  
 環境配慮型製品の開発・提供

#### ビジネスモデル

海外市場 P.30 ▶	金融市場 P.35 ▶	流通・交通市場 P.35 ▶	遊技市場 P.35 ▶	その他 P.35 ▶
----------------	----------------	-------------------	----------------	---------------

**自動化・省力化ソリューション**

▶ セルフ化ソリューション ▶ 次世代店舗ソリューション ▶ 店舗DX支援ソリューション	▶ 電子決済ソリューション ▶ 現金管理ソリューション ▶ デジタルサービスソリューション	▶ 生体・画像認識を活用したソリューション ▶ ロボットを活用したソリューション ▶ 新たな現金インフラを活用したソリューション
--	---	--

×

<b>ステークホルダーのニーズに応えるプロダクト</b>	<b>デジタルトランスフォーメーション (DX)</b>
▶ オープン出納システム ▶ 券売機 ▶ 紙幣硬貨入出金機 ▶ ロビーセルフ機 ▶ レジつり銭機 ▶ セルフサービスキオスク など	▶ IoT ▶ データアナリティクス ▶ AI ▶ データマネジメントプラットフォーム(DMP) ▶ 生体・画像認識 ▶ オンライン現金決済プラットフォーム

#### ステークホルダーとの価値協創

お客さま    ビジネスパートナー    株主    従業員    地域社会・グローバル社会

**財務成果** P.43 ▶

売上高 **2,558**億円    信用格付A格の維持  
 営業利益 **5**億円    ROE **△4.8%**  
 営業利益率 **0.2%**    過去10年間 **56.0%**のTSR<sup>\*2</sup> (累積)

**責任あるサプライチェーン** P.57 ▶

社会課題 解決への貢献

多様な決済手段の提供

現金管理の合理化・省力化

通貨流通の新たな管理スキームの構築

見守る社会の提供

自動化社会の推進

**新たなイノベーションの創出** P.25 ▶

多様な価値観による新たなソリューションの提供

特許・実用新案・意匠保有件数 **2,312**件

**モノ+コトの融合による事業領域の拡大** P.23.24 ▶

新領域事業の売上 製品の質の向上

新領域事業の売上高 **253**億円

**環境への影響**<sup>\*1</sup> P.51 ▶

CO<sub>2</sub> 排出量 **10,717**t (前年度比 5.4%削減)

製品使用時におけるCO<sub>2</sub> 削減貢献量 **8,972**t (前年度比 5.2%貢献増)

#### 当社グループが解決する社会課題

**安全、安心、確実な社会の構築**

- 多様化する決済に対する信頼
- 通貨流通システムに対する信頼
- 個人認証に対する信頼
- 人とテクノロジーが融合する新たな社会に対する信頼



## ESG経営

※1 当社及び国内連結子会社(ISO14001認証取得拠点)を対象としています。

※2 TSR(Total Shareholders' Return): トータル株主リターン。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率 (2023年3月期末)

サステナビリティ重点テーマ

事業を通じた新価値創造 P.23 ▶	環境への取り組み P.51 ▶	人材への取り組み P.41, P.55 ▶	サプライチェーン・マネジメント P.57 ▶	顧客満足度向上 P.59 ▶	ステークホルダー・エンゲージメント	ガバナンスの強化 P.61 ▶
--------------------	-----------------	-----------------------	------------------------	----------------	-------------------	-----------------

グローリーの4つの

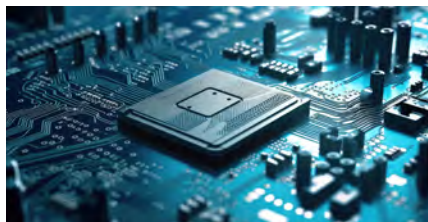
# 強み

## グローリーの提供する価値 「新たな信頼」の創造

グローリーは創業以来、社会課題の解決に向けたさまざまな製品やソリューションの創出に取り組んできました。その歴史の中で培ってきた強みを活かし、次の時代も社会に貢献する企業として「新たな信頼」を生み出していきます。

### コア技術

硬貨や紙幣などを正確に見分ける「認識・識別技術」と1枚ずつ正確かつ高速に処理する「メカトロ技術」。当社グループはこのコア技術を進化させ、さまざまなものを“見分ける”ことで、セキュア(安心・確実)な社会づくりに取り組んできました。今後も、コア技術を極めるとともに、データアナリティクス技術をベースとしたDXを推進することで新たな価値を提供し、世界中の誰もが安全、安心に暮らすことができる社会の構築を目指していきます。



研究開発拠点

# 12ヶ国 19拠点

[関連ページ]

📖 技術基盤 P.8

### 課題解決力

当社グループは、2つのコア技術をベースに通貨処理や顔認証をはじめ、さまざまな分野においてイノベーションを起こし、市場ニーズに応える製品やサービスを提供することで信頼を築いてきました。今後も、これまで培ってきたノウハウや先進の技術力を活かし、**プロダクトとデジタルスキームを組み合わせたソリューションを提供**していくことで社会課題を解決し、「新たな信頼」を創造していきます。



研究開発員

# 約1,400人

[関連ページ]

📖 新しい価値の創造 P.23

📖 機能別戦略 P.39

### 顧客基盤

当社グループは、金融機関や流通店舗をはじめ世界100ヶ国以上に業務の効率化、厳正化に貢献するさまざまな製品やソリューションを提供することで、多岐にわたる顧客基盤をグローバルに築いてきました。これからもその**ネットワークを活かし、DXの推進をはじめ社会課題や経営課題を解決する新たな価値を提供**していくことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



# 100ヶ国以上で 事業を展開

[関連ページ]

📖 グローリーの事業 P.11

📖 国内・国外ネットワーク P.83

### 財務基盤

当社グループは、財務の安全性を維持しつつ、企業価値向上のために戦略的に経営資源を配分することを財務戦略の基本方針としています。財務の安全性の維持に関しては、信用格付(R&I)「A」以上の取得・維持を目指し、リスク体制の強化を図るほか、営業キャッシュ・フローによる十分な債務償還能力を前提に、**厳格な財務規律の下で負債の活用を進めることにより、資本コストの低減及び資本効率向上に努めています。**



格付投資情報センター

# 格付 A

[関連ページ]

📖 財務資本戦略 P.43



# 技術基盤

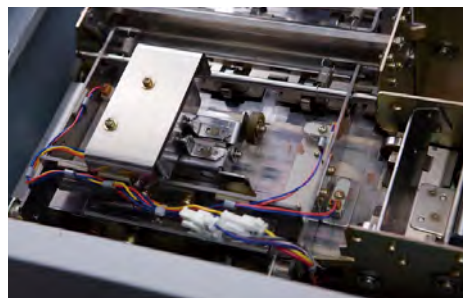
グローリーのコア技術は、お金を「見分ける」ための「認識・識別技術」と、「数える」「仕分ける」「束ねる」ための「メカトロ技術」です。

コア技術で培った知見を応用、発展させることで、新領域事業の創出につながる研究成果も生まれてきています。

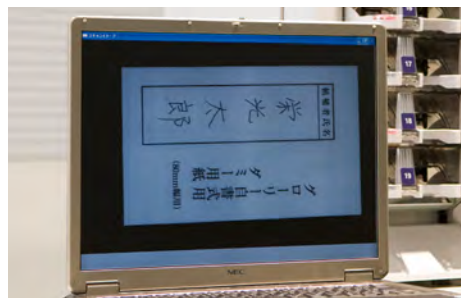
## グローリーのコア技術

### 認識・識別技術

グローリーは、通貨処理という極めて厳正さが求められる条件下で認識・識別技術を研鑽してきました。画像パターンを高速演算処理で照合し、紙幣は1分間で1,000枚、硬貨は1分間に3,000枚と高速で流動させるなかで金種や真偽を見分けます。認識・識別技術は、税金や公共料金の支払票などの帳票の判別や、選挙の投票用紙に書かれた手書き文字の認識など、通貨処理以外の分野でも活用されているほか、厳密な個人認証を可能にした顔認証技術へと広がっています。



識別装置で紙幣を読み取り、瞬時に金種や真偽を判別



選挙の投票用紙に書かれた手書き文字を認識

### メカトロ技術

機械工学と電気工学を高度に融合させたグローリーのメカトロ技術は、人間の手で行うかのような細やかな作業や極めて複雑な作業を、驚くべきスピードで処理し、厚みやサイズの異なる各国硬貨を1分間に3,000枚のスピードで計数し、選別・包装しています。また紙幣の表裏・天地を揃えて美しく束ねるなど、「数える」「仕分ける」「束ねる」の各工程に最先端の技術を投入するとともに、お客さまが使いやすい製品を目指して、さらなる小型化、多機能化、省エネ化に向けて技術開発を積み重ねています。



大量の硬貨を高速で搬送



同一金種の紙幣100枚を帯状の紙で束ねる、帯封技術

## 新領域事業を支える技術

### データアナリティクス

新領域事業の拡大に向けてデータアナリティクス技術を活用し、お客さまや社会が求める価値を提供するデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。2020年5月には、データアナリティクス技術の強化を目的に、IoTベンチャーの株式会社アドインテと資本業務提携を行いました。同社と協働で、小売店・飲食店向けに集客率向上に向けたデータ活用サービス「BUYZO」を、2021年7月より展開しています。

### 生体認証技術(顔認証・骨格認識)

通貨処理機の開発で培った認識・識別技術は顔認証や骨格認識といった生体認証の技術として進化しています。顔認証システムは業界最高クラスの認証精度を誇り、セキュリティ対策はもちろん、業務の効率化や顧客サービスの向上に活用されています。また、生体認証技術は、医療・介護など新たな分野に広がりつつあります。当社グループは、人の骨格から姿勢を正確に認識できるAI画像認識技術を開発し、この技術を応用した転倒検知システム「mirAI-EYE(ミライアイ)」を発売しました。

### ロボット/制御技術

グローリーでは、埼玉工場で、生産性の改善と製品の品質安定を目的に、組立工程にヒト型ロボットを導入したことを契機に、ロボットソリューションを生み出しました。グローリーのコア技術である認識・識別技術に加え、「掴む」「吸着する」など用途に合わせた130種類以上の専用ハンド(エンドエフェクタ)や周辺機器を自社で設計開発し、各種業界で幅広く適用されるロボットソリューションサービスを展開しています。

#### ■ DMP事業



骨格認識技術と3次元カメラを用いて転倒を検知

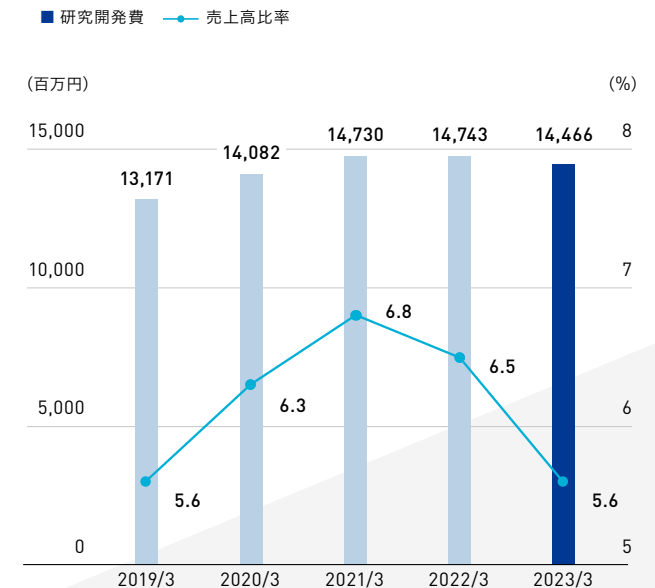


レジつり銭機の組立工程(埼玉工場)

## 技術革新を支える研究開発体制

認識・識別技術とメカトロ技術を当社のコア技術と捉え、それらの技術を徹底的に追究していくことを基本方針としています。また、認識・識別技術をベースに、顔認証技術等のバイOMETRICS関連の研究にも積極的に取り組んでいます。2023年3月末現在、研究開発にはグループ従業員の13%に相当する約1,400名が従事し、基礎研究分野から製品の開発、設計までを手掛けています。研究開発費は、「2023中期経営計画」の3年間で450億円を充当する計画で、2022年度は、144億円となりました。

#### ■ 研究開発費・売上高比率推移





## 技術革新を支える知的財産戦略

### 知的財産活動の基本方針



当社グループでは、事業競争力の優位性を持続的に担保するために、事業戦略に即した知的財産活動を推進しています。「未来創造と事業収益に直結した知的財産活動」を基本方針とし、国内外における発明等の創造と権利の取得を進めると同時に、知的財産権の活用や他社特許調査による係争等のリスク回避策を講じることで、当社グループのブランド価値の向上につなげています。当社グループは「2023中期経営計画」において、“コア事業と新領域事業のクロス成長”をコンセプトに掲げており、知的財産戦略においてもコア技術の保護に加え、新領域事業の拡大を見据えた取り組みを展開しています。

### 知的財産戦略の推進体制

当社グループでは、知財戦略会議を設け、事業部門と知的財産部が連携しながら、知的財産戦略に基づく施策を円滑に実行できる体制を構築しています。

また、グループ全体で知的財産活動を行うために、当社の知的財産部がグループ各社の保有する知的財産権を一元管理するとともに、知的財産活動についても統轄しています。グループ各社と連携しながら、市場動向や顧客ニーズに関する情報を早期に入手し、それらを基にした特許の出願にもつなげています。

### 知的財産権を通じた市場競争力の強化

当社グループの独自技術や将来の事業に関するアイデア等については、早期に知的財産権を取得することで、独自技術の保護や他社に対する事業における優位性の確保につなげています。

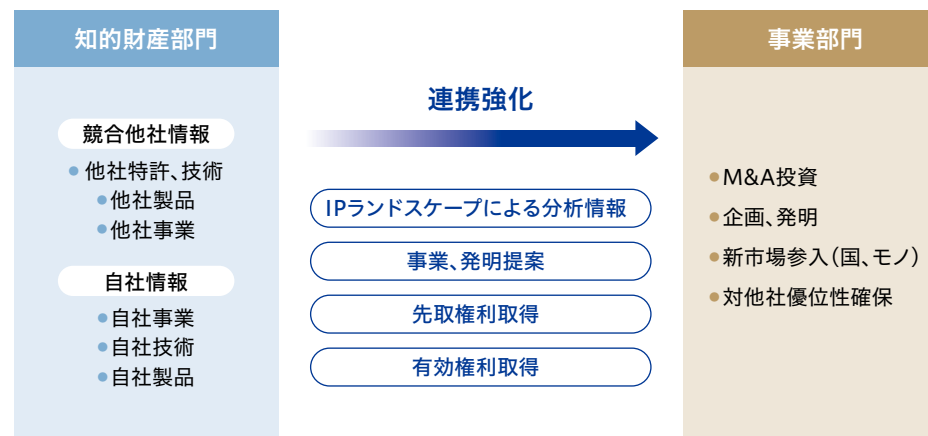
また、新領域事業においては、プロジェクトの企画構想段階から知的財産部が検討メンバーに加入することで、係争等のリスク排除とPoC段階での出願を通じた優位な事業展開を図っています。

当社グループの事業領域の拡大を優位に進めていくために、事業戦略と連動した特許網の構築も推し進めており、その中で特に重要とする特許を戦略特許として位置づけています。この戦略特許については、全特許出願件数に占める割合を2023年度に10%増加(2020年度比)させることを目指しています。

### 事業に貢献する知的財産活動

当社グループは、社内外の知的財産情報と市場情報や企業情報とを組み合わせた調査・分析を行う、IPランドスケープを実施しています。IPランドスケープに基づき、事業部門と密接に連携した知的財産活動を推進することで、新たな事業の検証や創造を行い、収益の拡大にも寄与しています。例えば、他社の特許情報などの公開情報を基に、技術的な潮流等に関する分析を経営層や開発部門と共有しています。また、M&Aや他社との提携などに際しては、知的財産部門がプロジェクトチームに参画し、デューデリジェンスに加えて、市場情報や競合他社の特許情報、買収・提携候補先の保有する有力な特許や他社権利の侵害の有無を調査・分析し、意思決定の際の有効な判断材料として提供するとともに、知的財産面からの見解を提示しています。

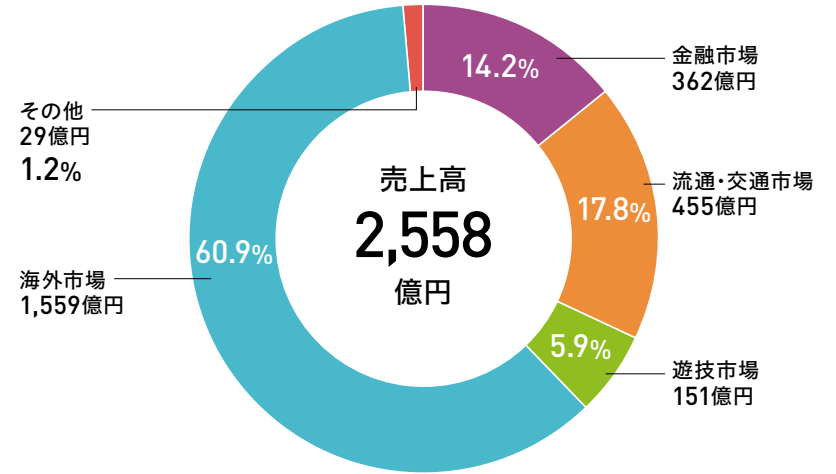
#### 事業部門と密接した知的財産活動による事業創造・検証と収益貢献



# グローリーの事業

当社グループは、「金融市場」、「流通・交通市場」、「遊技市場」、「海外市場」の4つのセグメントと、それらに属さない製品・サービスを取り扱う「その他」で事業を構成しており、「認識・識別技術」、「メカトロ技術」及びデータアナリティクス技術を核としたビジネスモデルの構築を進めています。社会環境や時代の流れとともに変化するお客さまの課題に対して、市場ごとに包括的な戦略を立案し、最適な製品やソリューションを提供することで、顧客価値と収益力の向上を図っています。

セグメント別売上高(2023年3月期)



主な販売先	主要な製品、商品、サービス	特徴 (シェア、特色、競合)
-------	---------------	----------------

## 金融市場

国内の金融機関、OEM先等

- オープン出納システム
- 窓口用紙幣硬貨入出金機
- 紙幣両替機
- 重要物管理機
- 鍵管理機



### 国内シェア No.1 (オープン出納システム、窓口用紙幣硬貨入出金機) ※当社調べ

金融機関の業務改革に寄与するさまざまな製品・サービスを提供しています。営業店や本店の第一線から、現金集中センター、事務集中センターの後方業務までをトータルでバックアップできることが強みであり、競合他社の参入障壁でもあります。また、製品・サービスの販売だけでなく、地域特性や店舗形態に合わせた店舗施工の提案も行っています。販売機会としては、製品・サービスの新規導入のほか、経年機器の更新があります。このような金融機関向けの機器を扱う会社は、国内では、ローレルバンクマシン社や沖電気社などがあります。

## 流通・交通市場

国内のスーパーマーケット、百貨店、専門店、飲食店、警備輸送会社、公共交通機関、病院、自治体等

- レジつり銭機
- 売上入金金機
- 紙幣両替機
- コインロッカー
- 券売機
- セルフオーダーキオスク
- 診療費支払機
- 社員食堂システム
- 自書式投票用紙分類機
- 顔認証システム
- データ活用サービス
- 診療費後払いシステム



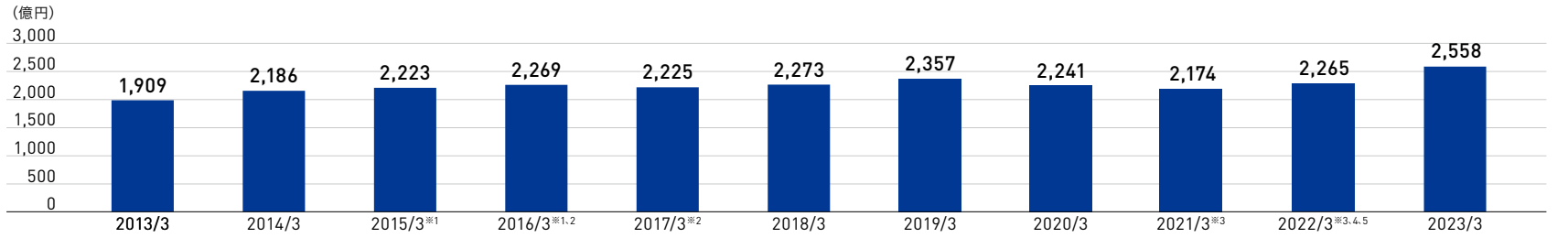
### 国内シェア No.1 (レジつり銭機、売上入金金機、コインロッカー) ※当社調べ

流通店舗等の精算業務や事務作業の効率化を実現する製品・サービスを提供しています。販売機会として、代表的な製品であるレジつり銭機は、経年による機器更新に加え、セルフ化への対応や導入先の裾野拡大による新規導入があります。また、データ活用サービスや顔認証システムなど、流通店舗の収益性やセキュリティを高めるソリューションの拡大も見込まれます。なお、レジつり銭機のプロバイダーには、当社グループのほか富士電機社や東芝テック社などがあります。

主な販売先	主要な製品、商品、サービス	特徴（シェア、特色、競合）
<p style="text-align: center;"><b>遊技市場</b></p>	<p>国内の遊技場 (パチンコホール等)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● カードユニット</li> <li>● カードシステム</li> <li>● 紙幣搬送システム</li> <li>● 賞品保管機</li> <li>● 各台計数機</li> <li>● ホール会員管理システム</li> <li>● 玉・メダル計数機</li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p>スマートパチスロ用ユニット    賞品保管機</p> </div>	<p>遊技台そのものではなく、遊技台の間に設置して入金や持玉の計数管理を行うカードユニットや、それらを一括管理するカードシステムが主要製品です。国内全体の約20%の遊技場に供給しています。遊技場では、利用者が出玉やメダルに触れることなく遊技可能なスマート遊技機への入替が2022年より進んでおり、今後5年程度はスマート遊技機向けカードユニットの販売機会の継続を見込んでいます。このような遊技場向けの周辺機器を扱う会社は、日本ゲームカード社やマースエンジニアリング社などがあります。</p>
<p style="text-align: center;"><b>海外市場</b></p>	<p>海外の金融機関、 リテーラー、飲食店、 警備輸送会社等</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 窓口用紙幣入出金機</li> <li>● 紙幣整理機</li> <li>● レジつり銭機</li> <li>● バックオフィス向け紙幣硬貨入出金機</li> <li>● 硬貨包装機</li> <li>● 重要物管理機</li> <li>● セルフサービスキオスク</li> <li>● グローバルデジタルサービス</li> <li>● 金融シェアードサービス</li> </ul> <div style="text-align: center;">  <p>窓口用紙幣入出金機    レジつり銭機    バックオフィス向け紙幣硬貨入出金機    グローバルデジタルサービス</p> </div>	<p>欧州、米州、アジアで、金融機関に向けては窓口用紙幣入出金機を、流通店舗に向けてはバックオフィス向け紙幣硬貨入出金機やレジつり銭機を100ヶ国以上に販売しており、高品質な製品・サービスと充実した直接販売・メンテナンスネットワークにより、強固なポジションを築いています。欧米の流通店舗では、バックオフィス向け入金機がすでに浸透していますが、現金管理の効率化やセルフ化ニーズの高まりにより、紙幣・硬貨をリサイクルできるバックオフィス向け入出金機やレジつり銭機の導入が拡大しています。このような機器を扱う会社は、当社グループのほか、米国ディーボルト・ニクスドルフ(Diebold Nixdorf)社などがあります。</p>
<p style="text-align: center;"><b>その他</b></p>	<p>ロボット事業など上記のセグメントに属さない製品及び商品</p>	

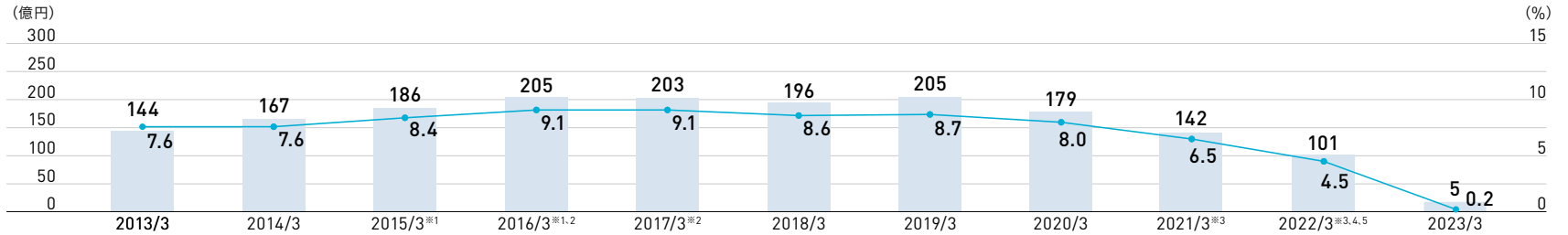
売上高  
(11年分)

■ 売上高



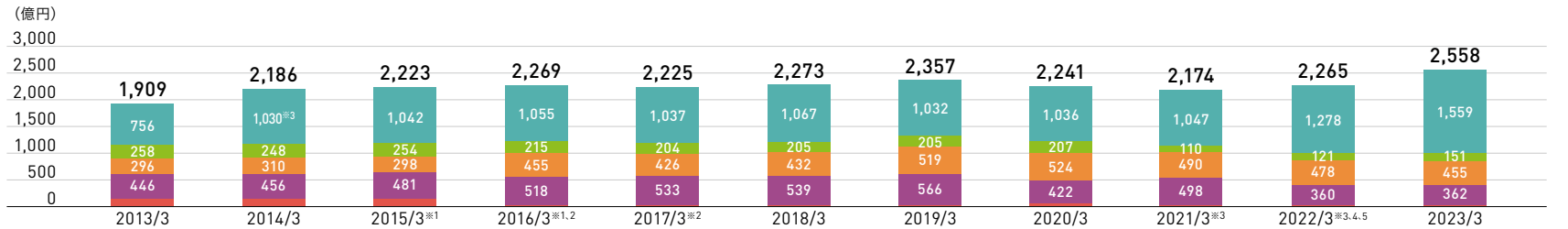
営業利益・  
売上高営業利益率  
(11年分)

■ 営業利益  
● 売上高営業利益率



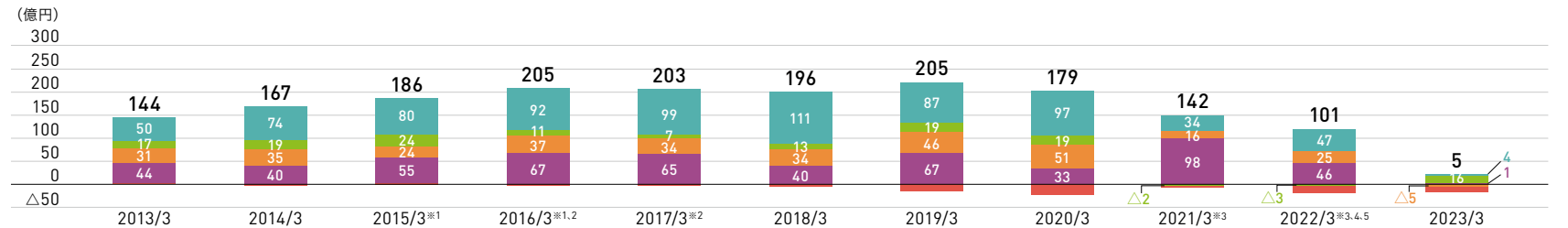
セグメント別売上高  
(11年分)

■ 海外市場  
■ 遊技  
■ 流通・交通市場  
■ 金融市場  
■ その他



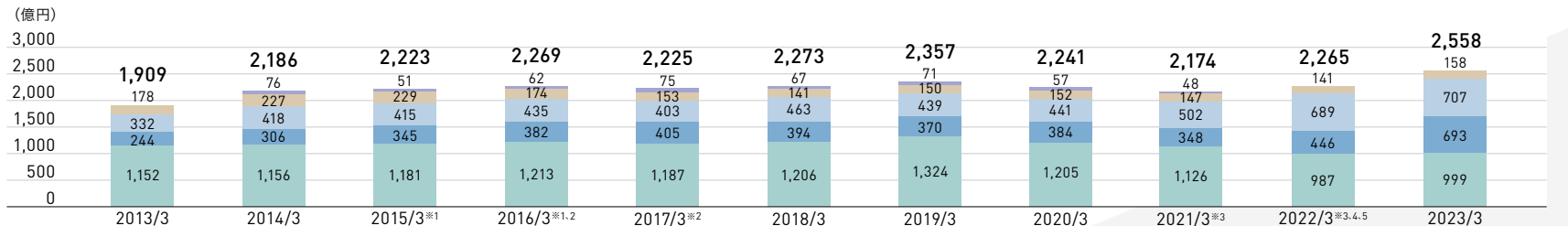
セグメント別営業利益  
(11年分)

■ 海外市場  
■ 遊技  
■ 流通・交通市場  
■ 金融市場  
■ その他



地域別売上高  
(11年分)

■ OEM  
■ アジア  
■ 欧州  
■ 米州  
■ 日本



※1 2016年3月期より、海外現地法人の収益及び費用の換算方法を「期末日レート」から「期中平均レート」に変更しました。2015年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。  
 ※2 2017年3月期より、事業セグメントを見直したことに伴い、従来「その他」に含めていた事業の一部を「金融市場」及び「流通・交通市場」に区分変更しました。2016年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。

※3 2022年3月期より、事業セグメントを見直したことに伴い、従来「その他」に含めていた生体・画像認識事業及び電子決済関連に資する事業の一部を「流通・交通市場」に、新事業の一部を海外市場に区分変更しました。2021年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。  
 ※4 2022年3月期より、OEMの売上高は、米州、欧州、アジアの各売上高に含んでいます。  
 ※5 企業連結に係る暫定的な会計処理の確定内容を反映し、2022年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。





## 「求める心とみんなの力」 を結集し、持続的な成長を 目指していきます

代表取締役社長

三和元純

### 企業理念は、いつの時代でも変わることはない原点

当社は、「私たちは“求める心とみんなの力”を結集し、セキュア(安心・確実)な社会の発展に貢献します」という企業理念を掲げています。この「求める心」とは顧客や社会のニーズに応じていく想いであり、それを「みんなの力」を結集して実現していこうという企業理念は、いつの時代でも変わることはないグローリーの原点です。しかし、私は、企業理念をいかに具現化していくかということについては、社会の動きや当社グループを取り巻く環境の変化とともに、当然変わっていくべきものだと考えています。

2023年3月期は、業績が上場来初となる最終赤字に陥るなど厳しい状況に直面しましたが、私たちの原点を見つめ、新たな変化を生み出していくことの大切さを再認識した時期でもありました。そこで改めてこれまでの歩みを振り返りながら、私なりに考える当社グループの強みについてお話ししたいと思います。

### 国内市場における強みを再認識する

当社の原点であり、現在においても事業の基盤となるのが、国内の金融市場です。代表的な製品として、オープン出納システムとオートキャッシャー(窓口用紙幣硬貨入出金機)が挙げられます。私には、前者の製品について印象深い思い出があります。

それは私がまだ前職の金融機関に勤め、初めて支店長に就いて店舗に赴いた時のことです。その店舗でグローリーのオープン出納システムが、これまで人の手で行っていた現金管理業務をすべて引き受けている様子を目の当たりにし、省人化・合理化に貢献する優れた機能に驚きました。そしてグローリーに来て初めて、オープン出納システムは当初、スーパーマーケットや百貨店などのリテール店舗向けに、売上金の自動入金システムとして開発された製品であることを知ったのです。



このリテール市場における代表的な製品であるレジつり銭機についても、2023年3月期の最終赤字を機に思ったことがあります。当社がこの製品を国内で初めて発売したのは1992年のこと。しかし、時代に先駆けすぎたのか、当初は販売が伸び悩みました。もしも投下資本利益率だけにこだわるのであれば、撤退していたかもしれませんが、製品の可能性を信じ、改良を重ねて市場に供給し続けました。やがてその機能が市場で認知されるようになり、現在、国内におけるレジつり銭機の稼働台数は50万台に達しています。事業として利益を出していくことは大事ですが、種まきの段階でその将来を信じて厳しい環境に耐え、商機をうかがうということも大切なのだと感じます。レジつり銭機は、海外でも今後急速に需要が伸びると見込んでおり、海外事業のさらなる拡大に貢献していくはずです。

## 海外事業において強固な事業基盤を構築

その海外事業において大きな転機となったのは、2012年に行った英国Talaris社の買収でしょう。当時、Talaris社は、先に挙げたオートキャッシャーの海外版であるTCR(テラーキャッシュリサイクラー)のグローバルトップメーカーでした。それほどの企業に対する大胆な買収については社内でも議論がありました。私はぜひチャレンジすべきだと考えていました。というのも、当時、当社グループは技術力には定評があったのですが、欧米において販売・保守網が十分には整っておらず、そこが事業拡大のボトルネックになっていたのです。Talaris社の買収はこのような弱点を補完する確かな戦略でした。そして買収の結果、事業基盤が構築され顧客の信頼を得て、それが連鎖反応となって新たな買収につながり、当社グループの海外事業の成長が加速していきました。

このように私たちの強みは、優れた技術力であり、高品質な製品を支える販売力であり、保守網です。そして、充実した事業基盤をバックボーンとした顧客との信頼関係であり、そのネットワークは国内ばかりでなく世界へと大きく広がっているのです。

## 2023年3月期を振り返って

2023年3月期は、半導体などの部品調達難や部材価格高騰の影響によって、たいへん厳しい年となりました。その逆風の中でも、製品供給を最優先し、部材の確保、代替部品への設計変更、お客さまとの納期調整など、全従業員が一丸となって対応に尽力しました。一時は大幅な営業損失を覚悟しましたが、地道な取り組みが成果につながり、下期には大きく挽回することができました。それでも上場来初の最終赤字となってしまった結果については真摯に受け止めるべきだと考えています。

しかし、従業員たちが歯を食いしばって製品供給に努めた結果、主要製品のシェア拡大にもつながり、2024年3月期のV字回復に向けた足がかりを築くことができたと感じています。

また、2023年3月期は、当社グループが推進する「2023中期経営計画」の2年目となる時期でもありました。この「2023中期経営計画」では、「コア事業と新領域事業のクロス成長」をコンセプトに、「次世代を切り拓く事業開発の加速」、「コア事業の革新による収益の最大化」、「持続的成長を支える経営基盤の構築」の3つを基本方針に掲げています。2023年3月期においても、厳しい環境にかかわらず、これらの方針に基づいてさまざまな取り組みを進めました。

## 次世代を切り拓く新領域事業の展開

新領域事業では、2022年4月にDXビジネス推進を担う専門部署を新設し、DMP事業の本格展開をスタートさせました。また、10月には、Acrelec社と共同開発したセルフオーダーキオスク「FGKシリーズ」の販売を開始しています。生体・画像認識事業においては2023年1月、AI技術を用いた転倒検知システム「mirAI-EYE(ミライアイ)」をエコナビスタ社と共同で開発しています。この製品は、高齢者の安全・安心と介護スタッフの負担軽減を実現

📖 財政状態及び  
経営成績の分析  
P.76

📖 2023中期経営計画  
P.28

📖 国内事業 | 新領域事業戦略  
P.37

するシステムであり、介護分野における社会課題の解決に貢献できるものと期待しています。

これら新領域事業の展開については、技術や販売・サービス網、顧客基盤など、当社グループがこれまで築いてきた強みをいかに活用できるかがポイントになります。その意味では、闇雲に新しい領域に挑むのではなく、進退の見極めが極めて重要になると私は考えています。「2023中期経営計画」では3ヶ年で450億円の戦略投資を計画しています。M&Aについては、当社グループにとって経験の少ない新しい領域になればなるほど難易度も高まります。失敗を恐れすぎてもいけません、リスクが身の丈に合うものかどうかを十分に検討した上で積極的な投資を進めていきます。

## 国内金融市場における新たな動き

コア事業である国内の金融市場においては、セルフ化の動きが一層顕著となっています。このセルフ化については、私は、ATMのようなフルセルフというよりも、セミセルフ、あるいは行員が横につきながら操作するアシストセルフが主流になっていくのではないかと考えています。また、高機能化・多機能化のニーズとともに製品のダウンサイジングもトレンドの一つになってきます。

そうなれば、当然、金融機関の店舗のあり方も大きく変化していきます。しかし、セルフ化の舞台となる店頭スペースには限りがあり、その限られた空間をいかに有効活用していくかが金融機関にとって課題となってくるのではないのでしょうか。私は、お客さまである金融機関と一緒に考えて店舗の地域や特性に合わせたソリューション提案により、このような課題の解決に貢献していきたいと考えています。

また、2024年7月に20年ぶりとなる新紙幣発行が予定されています。部品調達は大幅に改善してきており、万全な供給体制を整えるために全社を挙げて準備を進めています。いうまでもなく、通貨流通は国家の根幹をなすインフラです。国家イベントともいえる新紙幣の流通を円滑にやり遂げ、通貨

流通の担い手として社会に貢献していきたいと考えています。

## リテール市場においてシェアを高める海外事業

海外事業については、金融市場では半導体等の部品調達難に伴う生産影響によって主要製品の販売に大きな制約を受けましたが、リテール市場ではセルフ化ニーズの継続などによって、セルフ型レジつり銭機の販売や保守サービスが好調に推移しました。フランスのAcrelec社、米国のRevolution社の販売も堅調です。

このように当社グループは、海外のリテール市場において着実にシェアを高めています。Acrelec社と相互に技術を補完することで、同社の得意先であるクイックサービスレストランなどのグローバルF&Bなどに向けた新しいソリューションの創出も期待されます。また、Revolution社のグループ化も寄与し、世界のトップリテラーの中で当社グループの製品を利用する企業の割合が高まっています。こうした企業にとって、当社グループは単なる製品のベンダーではなく重要な戦略パートナーに位置づけられるようになってきました。その分、重みを増してきた製品供給責任をしっかりと果たしながら、今後もリテール市場における事業拡大を推し進めていきます。

一方、中国やインド、ブラジルなどの国々におけるビジネスは、各国の政治・経済事情などの影響もあり、やや足踏み状態となっています。しかし、中長期的な視点で見渡せば、有望な市場であることは間違いありません。それぞれの国・地域の環境を見極めながら、戦略的な事業展開を推し進めていきます。

## グループシナジーを最大限に発揮させる

リテール市場におけるこれからの展開については、製品のみならず、製品とサービスを合わせたソリューション提案が鍵を握ると考えています。飲食店

財務資本戦略  
P.43

海外事業 | コア事業戦略  
P.32

国内事業 | コア事業戦略  
P.37

を例にとっても、店頭デジタルサイネージをはじめ、お店に入ればタブレットを使ったデジタルメニュー、テーブルオーダーなど、さまざまなシーンでデジタル化が急速に進んでいます。また、インターネットを介して店舗と外部システム、モバイルなどを連携させた新しいサービスも次々に登場しています。

当社グループは、2020年にセルフサービスキオスク事業を展開するAcrelec社をグループ会社化し、さらに翌2021年にはモバイルオーダーサービスを提供するShowcase Gig社と資本業務提携を締結するなど、デジタル化の動きを見据えて新しい事業基盤の構築に取り組んできました。また、従来の枠組みを超えたソリューション提案を行っていく際には、当社グループならではの強固な販売力、盤石な保守ネットワークも大きな強みとなります。

国内外のリテール市場における飲食店向けビジネスの展開については、私自身とても期待していますし、若手従業員などと話をしている関心の高さが伝わってきます。グループシナジーを最大限に発揮させ、新しい事業の柱を創出していきたいと考えています。



## 持続的な成長に向けて経営基盤を強化

現在推し進めている「2023中期経営計画」では、基本方針の一つとして「持続的成長を支える経営基盤の構築」を掲げています。この経営基盤の構築において最大の力を注いでいるのが内部統制の強化です。2022年2月に判明したグループ会社での不祥事を受けて再発防止策を策定し、徹底した実行を図っています。経理業務におけるルールの厳格化に加え、人の手を極力介さない仕組みを構築するなど、適切な牽制機能と適度な緊張感が根づく職場環境を作り上げていきます。

また、コーポレート・ガバナンスを充実させていくために、取締役の多様化を進めています。2023年6月に新たに女性取締役1名を選任し、取締役の構成は全12名のうち、女性2名、外国人1名となっています。

## 社会課題の解決を成長のエンジンに

当社グループでは、2021年11月にTCFDへの賛同を表明し、カーボンニュートラルの実現を長期目標に掲げています。「2023中期経営計画」ではサステナビリティ方針を策定し、CO<sub>2</sub>排出量削減をはじめ、人権と多様性の尊重、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化など、多様な取り組みを推進しています。

私は、このようなESG経営の実践において、その根本となるのは冒頭でもお話しした企業理念ではないかと考えています。企業理念では「セキュア(安心・確実)な社会の発展に貢献します」という言葉を掲げています。誰もが金融サービスへアクセスできる金融包摂をはじめ、私たちが事業を通じて社会課題の解決に貢献できることは数多くあります。社会課題の解決を成長のエンジンへと転換し、企業価値の持続的な向上を目指していきたいと考えています。

Food business DX  
P.24

監査等委員メッセージ  
P.71

気候変動への対応  
P.51

メガトレンドとリスク・  
機会分析  
P.22



## 人的資本の充実に継続的に取り組む

企業が持続的な成長を果たしていくためになによりも重要なものが人的資本の充実であることは言うまでもありません。当社グループでは、優秀な人材を採用し育成していくために、人事制度の改定や働く環境の充実に継続して取り組んでいます。

これは私の個人的な感想ではあるのですが、当社グループの従業員にはひたむきで真面目な人が多いように感じます。これは非常に大切な資質ですが、今後事業を飛躍させていくためには従来の枠組みを跳び越えるような発想や大胆さも必要です。当社グループのみならず、より広く社会において求められるレベルの人材の育成にも力を注いでいきたいと思っています。

また、当社グループの将来の経営を担う人材の育成もこれからの課題の一つです。グループ内での人材交流を促進するなど、若手のうちから組織の経営に携わっていきけるような仕組みづくりを進め、多様な人材がそれぞれの能力を十分に発揮できる環境を整えていきます。

## 「レスキャッシュ社会」を新たな成長の機会に

最後に、当社グループの事業を取り巻く社会の動きについてお話ししたいと思います。機関投資家の皆さまから「この先、キャッシュレス化はどのように進展すると考えるか？」と質問を受けることがあります。社会の動きを見通すことは容易ではなく、とても難しいテーマだと常日頃から思っています。それでもあえて私の率直な考えをお伝えするなら、キャッシュレス化は進展しますが、私たちの生活の中で現金がなくなることはないと思います。当社グループが主な市場とする日本や欧米はもちろん、経済発展の途上にある新興国においても現金を利用する人々は従前よりは減るものの、相当程度は存在し続けるのではないのでしょうか。その意味で、私はこれからの時代を「レスキャッシュ社会」と呼んでいます。

そもそも経済の動きを、現金・非現金という枠組みで考えるということ自体がこれからの時代にそぐわないように感じます。「通貨処理機のトップメーカー」というポジションにあるため、当社グループにとってキャッシュレス化の動きは逆風であるという捉え方もありますが、それは違うと思います。当社グループの事業は金融市場からリテール市場へと大きく広がり、事業も製品のみならず、サービスをクロスさせたソリューションビジネスへと進化しつつあります。その強固な事業基盤を活かして、新領域事業にも果敢に挑んでいます。私は、「レスキャッシュ社会」の到来は、当社グループにとってリスクではなく、新たな成長の機会であると考えています。

## ステークホルダーの皆さまの期待に応えるために

当社グループでは、「人と社会の“新たな信頼”を創造するリーディングカンパニー」を目標とした「長期ビジョン2028」を掲げています。私は、この長期ビジョンの実現についても、冒頭でお話した企業理念と同様に考えています。つまり、目標は決して揺らいではいけません、実現に向けた道のりは、社会の動きや事業環境の変化とともに柔軟に修正していくべきだという考え方です。

その意味でも、「2023中期経営計画」の最終年度となる2024年3月期はとても重要な期間だと思います。2023年3月期は当社グループにとって厳しい1年でした。しかし、その状況の中でも、全従業員が気持ちを新たにコンプライアンスの徹底を図り、製品の安定供給を目指して地道な取り組みを重ねました。部品の確保をはじめ、その成果も着実に現れつつあります。また、国内では2024年7月に予定される新紙幣発行を目前にして需要が拡大します。このような動きを着実に成果に結びつけ、必ず業績のV字回復を果たしたいと考えています。社会の、そしてステークホルダーの皆さまの信頼にお応えするために、従業員たちの「求める心とみんなの力」を結集し、新たな気持ちで持続的な成長を目指していきます。

📖 人材戦略  
P.41

📖 価値提供の変遷と  
長期ビジョンで目指す姿  
P.5

📖 「長期ビジョン2028」  
の成長イメージ |  
事業ポートフォリオ  
P.27

## 社長×社外取締役座談会

グローバル化への舵切りと、  
デジタル技術の強化に向けた  
人的資本の充実に間断なく取り組み、  
長期ビジョン2028の実現を  
目指します

社外取締役  
内田 純司代表取締役社長  
三和 元純社外取締役  
井城 譲治社外取締役  
イアン・ジョーダン

## Q.1 長期ビジョン2028の実現に向けて、課題をお聞かせください。

**三和:** 当社グループが長期ビジョンを策定したのは2018年です。以来、世の中はさまざまな進化、変革、混乱を経てきましたが、当社グループは、ビジョン実現に向けた基盤を整えるために、海外ではAcrelec社やRevolution社の買収、国内ではアドインテ社、Showcase Gig社との資本業務提携などの布石を打ってきました。こうした布石を成長のための基盤として確立し、推し進めていくことがこれからの課題となりますが、私は、「長期ビジョン2028」の達成に向けては明るい見通しを持っています。DMP事業、次世代型飲食ビジネスソリューションなど、将来の新たな柱となり得る事業が着実に育っているように感じています。

**井城:** 三和社長がおっしゃるように、当社はこれまでさまざまな手を打ってきました。その中には順調なものもあれば、想定どおりの成果に結びついていないものなどいろいろあるように思います。私は、それとはちょっと違う視点から長期ビジョンの達成に向けた課題をお話したいと思います。当社グループは、売上高で見るとすでに半分以上を海外が占めています。国内市場については、今後も“キャッシュ”、“アラウンドキャッシュ”ともに相当の事業規模が見込まれ収益の源泉であることは変わりないと思います。しかし、事業の軸足はこれからさらに海外へと移っていくはずですが、これが大きな課題なのですが、会社としてのベースは依然として日本に置いたままなのです。たとえば組織形態や人事システム、投資のスタイルなど、経営トップから従業員まで、会社としての多くの考え方が日本の文化や常識を基軸にしています。このマインドセットをそろそろ改めて、これからは世界で生きていくのだという意識を全員で共有すべきだと思うのです。





**内田:** 井城さんのおっしゃるとおりで、これからは事業を日本と海外で分けるという発想そのものにも限界がやってくるのではないのでしょうか。もっと大きな視野で、世界が当社グループにどのような価値を求めているのか、柔軟に、そして自信を持って考えていくべきだと思います。そこで大切になるのが、自分たちの強みを再認識すること。当

社はこれまで、他社では実現できないような製品を開発し、新しいビジネスを立ち上げることで成長を遂げてきました。そうしてお客さまに喜んでいただき、従業員たちの誇りにもつながってきたわけです。これから事業環境はさらに変化していくと思いますが、この姿勢はぜひ貫き通してほしい。それは製品の形態がハードからソフト、サービスへと変化していても変わることはないと思います。

私は、このような姿勢を象徴しているのが、当社のロゴマークを中心とする製品デザインだと考えています。紺と白の鮮やかな組み合わせで、清潔さと信頼性を象徴するグローバルなデザイン。日本ばかりでなく、欧米やアジアなど世界でも広く浸透しています。また最近では、シンプルで美しいオールブラックの製品群も登場し、スマートな近未来を彷彿とさせるものとなっています。これらのデザインは、グローリーが誇る大切な無形資産(Intangible asset)とあってよいと思います。

**治之:** お二人の話のとおり、グローリーは今、変化の最中にあるのだと思います。日本から世界へという展開に加えて、製品のスタイルもハードからソフトやサービスに変わりつつあります。このような変革を進めていくうえで、私が担うべき役割は2つあると考えています。まず1つ目はスピード感を持ったDXの推進であり、それによって組織に変革をもたらしていくこと。おそらくあと数年のうちに、グローリーの事業も大きく様変わりしていくはずです。売上におけるソフトやサービスの比率がハードに匹敵するほどに拡大すると思います。そうすると、当然、企業としての立ち位置も変わってきます。日本から世界へとハード製品を提供する会社から、日本に本社を置くグローバル企業として、世界のお客さまにサービスやソリューションをお届けするというビジネスモデルに変化していく。また、そのためには人材

もグローバル化、多様化させていかなければなりません。私が果たすべき2つ目の役割は、そのための道づくりをしていくことだと考えています。



## Q.2

### 持続的な成長を遂げていくためには、 どのような基盤強化が重要だとお考えですか？

**三和:** 今、皆さんの話を聞いていて、ひとつ考えていたのは国内市場のことです。確かに今後、大きな流れとしては海外比率が高まっていくと思います。しかし、国内に目を向けても、金融市場においてまだまだ成長の余地がありますし、先ほど話した流通市場での取り組みなど、さらに面白いことにチャレンジできるのではないかと感じています。従業員のモチベーションを高めるためにも、経営トップとしてそのことをしっかりと社内外に発信していきたい。その一方で、グローバル企業としてのマインドセットも重要ですので、このバランスを図りながら全体のスピード感を高めていくことが私に課せられた責務だと思っています。ところで、皆さんは、グローリーが中長期的な成長を果たしていくためには、どのような基盤の強化が重要だと考えていますか？

**治之:** 今もお話したように技術と人材、その両方が重要になってくると考えています。当社グループがこれから事業を成長させていくためには、常に新しいデジタル技術を取り込んでいかなければなりません。また、それと同時に、それらの技術を駆使して実際のビジネスを創っていく人材の確保も大切です。当社グループのケイパビリティを高めていくためには、こういった取り組みをグローバルな視点に立って進めていくことが非常に重要となります。

**内田:** 私も技術開発とそれを可能にする人材、この2つに対する投資は今後も継続して注力していくべきだと考えています。お客さまはどのようなソリューションを欲しているのか?あるいは社会にはどんな課題が潜んでいるのか?このような動きを感度よくキャッチしていくためには人材の育成と技術の強化が欠かせません。中長期での基盤強化ということでは、経営システムの改革も必要だと感じています。もっとシンプルでオーガナイズされた経営システムを構築すべきではないでしょうか。そのための手段としては「経営の見える化」、つまりデジタル化が鍵を握ります。デジタル化を進めることは、結果的に言語の壁を超えてグローバル化にもつながり、経営のスピードアップにつながります。最近では、学校でもデジタル教育に力を入れていて若い人たちのリテラシーは非常に高くなっています。このような若い人たちが入社してきてすぐに活躍できるような土壌を今のうちから整えていくべきだと思います。

**井城:** 私は、社外取締役に就いた時からずっと感じているのですが、当社は認識や識別の分野をはじめ、素晴らしい技術を数多く持っています。しかし、それを活用して事業化していくプロセスが少し弱いように感じます。この課題を解決するためには、内田さんが「感度」とおっしゃったように、ビジネス化に必要な感性を持ったリーダー人材を育てていくことが大事です。その点、グローリーはとても恵まれた環境を持っていると思うのです。これほど海外で事業を展開しているのですから、マーケット、ビジネス、人、技術に関して、世界から学べるチャンスはいくらでもあるはず。次世代を担う技術開発のリーダーを育てていくことも、中長期的な成長を目指すためには欠かせないと感じています。



## Q.3

### グローリーに対する今後の期待と、 それを実現するための課題などあれば教えてください。

**ジョージ:** ここ何年かにおける流通分野での著しい成長がよいヒントであるように、技術やソリューションの進化によって当社グループのビジネスがまた違う分野で拡大する可能性は大にあると考えています。そのために必要となるのはグローバルな企業風土づくりであり、そこから生まれるイノベーションです。ぜひ失敗を恐れず大胆にイノベーションに挑んでほしいと思います。イノベーションをグローバルに迅速に展開していく力こそが、当社の最大の強みであり、当社グループの真の資産であると考えています。

**内田:** あまり知られていないかもしれませんが、当社グループは人材交流に熱心で、欧米やアジアの人材を日本に招くなどグループ内での交流をさまざまに進めています。日本で生まれた会社であることの誇りは大切にすべきですが、その一方で今後もこのような取り組みをさらに活性化してほしい。多様な国や地域の従業員たちが交わり化学反応を引き起こしながら、次の新しいグローリーを創ってほしいと思っています。

**井城:** 私は、先ほども話したように、新しい技術から次の事業を生み出していく面白さを、一人でも多くの技術者に実感してほしいと考えています。その喜びを、私も若い技術者たちと一緒に分かち合ってみたいと思っています。

**三和:** 今日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。今後はM&Aなどの案件についても、社内取締役だけの知識や経験では判断が難しく、社外取締役の皆さんの幅広い知見や俯瞰的な目線が重要になる場面がますます増えてくると思います。今日はグローバル化が大きなテーマとなりましたが、私自身の感覚では、当社は今、国際化をようやく卒業し、グローバル化に向けて一歩を踏み出したところ。取締役、そして従業員たちの力を結束してその歩みを確かなものにし、長期ビジョンの達成を目指していきたいと思っています。



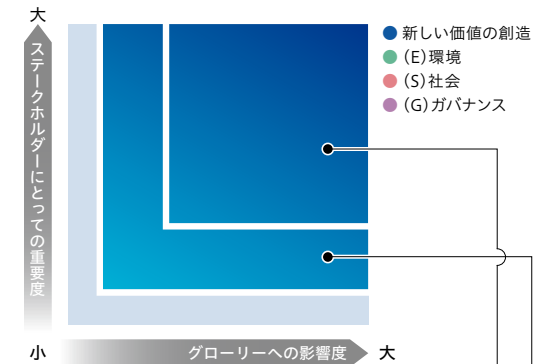
# メガトレンドとリスク・機会分析

## 「2023中期経営計画」基本方針

- I 次世代を切り拓く事業開発の加速
- II コア事業の革新による収益の最大化
- III 持続的成長を支える経営基盤の構築
- IV 社会の持続的成長への貢献と企業価値向上を目指した取り組みの推進

メガトレンドによる 着目すべき社会的課題	当社グループにとっての影響		2023中期経営計画 基本方針 P.28 2023中期経営計画	関連するマテリアリティ P.50 2023中期経営計画 非財務KPI
	リスク	機会		
決済手段の多様化 (現金から非現金へ)	●キャッシュレス化の進展に伴う、現金処理機需要の縮小	●現金処理機、非現金決済ソリューションを組み合わせた、新たなソリューションの需要拡大 ●レスキャッシュ化に伴う、非現金決済関連製品・サービスの需要拡大 ●Fintech市場の拡大	I	1 2 9 P.25 【特集】金融シェアードサービス
新興国を中心とした 人口増、経済発展	●政治経済情勢の急激な変化や保護貿易政策など各国の法令・各種規制による事業への影響 ●地政学的リスクに起因する新興国市場の成長鈍化による事業への影響 ●部品・原材料の不足及び価格変動	●新興国市場における現金処理機、非現金決済関連製品・サービスの需要拡大	I II IV	1 2 8 13 P.57 サプライチェーン・マネジメント P.61 コーポレート・ガバナンス
テクノロジーの進化	●先端技術の開発及び製品・サービスへの適用が遅れた場合の競争力の低下 ●他社の新規参入などによる技術優位性の低下 ●製品・サービス機能の高度化に伴う不確実要因などによる想定外の品質問題の発生 ●知的財産権の侵害 ●デジタル人材の不足	●新たなコア技術の獲得による成長機会の獲得 ●AI、ロボット技術の進化による、金融機関や流通店舗における機械化需要の拡大 ●クラウドなどネットワーク技術を活用した新たな製品・サービスの創出	I III IV	1 2 3 8 9 13 14 P.24 【特集】Food Business DX P.8 技術基盤 P.41 人材戦略
社会・環境課題に対するグローバルな注目度の高まり	●異常気象や大規模自然災害等の発生による事業への影響 ●環境に関する国際的な規制強化への対応による事業への影響 ●高齢化や労働人口の減少に伴う、人材の採用、雇用継続への影響	●環境配慮型製品の需要拡大 ●労働人口の減少に対する機械化、自動化ソリューションの需要拡大 ●認証技術を活用した医療・介護ソリューションの需要拡大	I II III IV	2 4 5 6 7 8 11 12 13 P.51 気候変動への対応 P.55 人材 P.57 サプライチェーン・マネジメント
安心・安全に対する脅威	●感染症等のパンデミックの発生による事業活動への影響 ●サイバー攻撃やコンピューターウイルスなどによる情報システム障害、情報漏洩	●生活様式の変化によるコンタクトレス、セルフ化製品・サービスの需要拡大 ●認証技術や関連技術を採用したセキュリティ関連ソリューションの需要拡大	I II III IV	1 2 7 9 10 13 14 P.23 【特集】セルフソリューションの拡大 P.68 リスクマネジメント

## マテリアリティマップ



- 1 コア事業領域からの拡張の推進
- 2 新たなビジネスモデルの構築と展開
- 3 知的財産戦略の推進
- 4 脱炭素社会に貢献する事業の推進
- 5 脱炭素社会に貢献する環境配慮型製品の開発・普及
- 6 人権と多様性の尊重
- 7 安全・健康的に働ける環境の整備
- 8 グローバルサステナブル調達のさらなる推進
- 9 安全・品質の確保
- 10 コーポレート・ガバナンスのさらなる強化
- 11 生物多様性保全への貢献度向上
- 12 ステークホルダーとの対話
- 13 グローバル視点でのリスク特定・管理
- 14 企業倫理、法令遵守、腐敗防止への取り組み



# セルフソリューションの拡大

## 背景にある社会課題

リテール店舗では、人手不足や人件費の高騰により労働力の確保が難しくなっており、店舗運営のさらなる効率化が求められています。また、衛生配慮の観点から、顧客対応のセルフ運用への需要が高まっています。

金融機関では、経営の効率化を目的に店舗の統廃合が進み、それに伴う窓口業務の省力化・省人化のニーズが拡大しています。

## Voice

EMEAチームは10年以上にわたり、欧州や中東・アフリカ地域向けに現金管理ソリューションの販促活動をしてきました。新たに発売した<CI-Xシリーズ>によって、これまで展開できていなかったスイスやポーランドといった新市場を開拓し、業界最高品質のソリューションとして、マーケットリーダーのポジションをさらに強固にしています。欧州の大手リテラーをはじめ、DIY企業や飲食店などに提供されたソリューションは、幅広いお客さまや従業員から高く評価されています。ブランドの浸透に伴いマーケットシェアがさらに拡大すると確信しています。



EMEA Retail  
Markets  
Vice President  
Hagen Hoehl

## 解決策

当社グループは、国内外のリテール・金融市場向けに、現金授受を利用客自身が直接行えるセルフソリューションを提供しています。

海外のリテール店舗向けに発売した現金管理ソリューション「CASHINFINITY™」の新モデル<CI-Xシリーズ>は、材質や形状の異なる60ヶ国の硬貨に対応可能で、セルフチェックアウトシステムを導入できる地域が大幅に拡大しました。多国に店舗展開するグローバルリテラーにおいて同一システムでの運用が可能となり、各国店舗におけるレジのセルフ化を一気に進めることができます。

海外の金融機関向けには、窓口取引のセルフ運用に対応する紙幣入出金機<GLRシリーズ>や、これまで行員が行っていた大口の現金取引や小切手入金などの取引を利用客が行えるアシストセルフ機「TellerConcierge™(テラーコンシェルジュ)」をラインナップに取り揃えました。これらの導入によりセルフ化を加速し、窓口業務の大幅な削減を実現していきます。

### リテール 「CASHINFINITY™」を活用したセルフソリューション



スーパーマーケットでの  
セルフチェックアウトシステム



クイックサービスレストランでの  
キオスクシステム

### 金融 銀行ロビーでのセルフソリューション



紙幣入出金機 (GLR-200)  
窓口取引のセルフ運用



TellerConcierge™  
行員が横に付きながら操作する  
アシストセルフ運用

## インパクト

### 社会的インパクト

#### リテール

- 人件費や現金輸送コストを削減／店舗内の現金管理を厳正化

#### 金融

- 少人数での効率的な店舗運営を実現

### 当社グループへの経済的インパクト

- グローバルリテラーへの導入機会の増加により、商談規模の拡大が見込める
- 従来タイプからセルフ型製品への更新需要や、セルフ化に向けた新規導入需要を取り込み、製品及び保守サービスの収益拡大が期待できる

## 事業機会の創出

<CI-Xシリーズ>や<GLRシリーズ>は、当社グループが提供するグローバルデジタルサービス「UBIQUILAR™(ユビキular)」との接続が可能です。本サービスは、製品稼働状況の遠隔監視やソフトウェアアップデートを行うもので、さらに、そこから収集できるデータを見える化・分析し、出納代行やつり銭発注機能を付加するなど、ソリューションサービスの高度化を図っています。次世代の店舗づくりや業務の効率化をサポートするソリューションを通じて、リテール店舗や金融機関が抱える課題の解決につなげ、お客さまの満足度向上に貢献していきます。

海外市場向けデジタルサービス  
「UBIQUILAR™」を発売

次世代型飲食ビジネスソリューション

## Food business DX

## 背景にある社会課題

新型コロナウイルス感染症の影響により、飲食業界は非接触のオーダーや決済への対応、デリバリーサービスへの参入など、大きな転換を迫られました。また、労働人口の減少に伴う人手不足も、深刻な課題となっています。そうした環境変化の中で、飲食業界ではDXを活用した変革意欲が高まっています。機械の導入によるオーダーや決済のセルフ化をはじめ、デリバリー、モバイルオーダー、ドライブスルーなどの多様化する利用客ニーズへの対応、さらに効率的な集客方法や客単価の向上などの課題を解決に導くソリューションが求められています。

## Voice

人手不足に悩む飲食店において、“いかに接客スタッフを減らし、かつ利用客に満足してもらえる顧客体験を提供できるか”は重要な課題です。そこで、セルフオーダーキオスクをはじめとするソリューションを提案し、幅広い形態のお客さまからのお問い合わせやご依頼をいただいています。当社の提案は、BUYZOとのデータ連携、レジつり銭機や入金機、顔認証システムなども組み合わせることによって飲食店の運用全体をコーディネートできる点が強みです。コロナ禍が終息し、飲食店の経営環境が変わる中で、多くのお客さまからグローリーが次世代飲食店を創り上げていくうえでのパートナーに選ばれるよう、広い視野で、かつスピード感を持った営業活動を展開していきます。



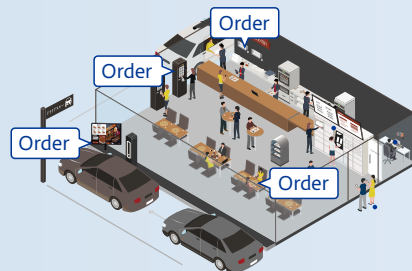
グローリー株式会社  
国内カンパニー 営業本部  
DXビジネス推進統括部  
DXビジネス推進部  
小尾 亮介

## 解決策

当社は、飲食店において注文から決済、店舗分析や集客施策の提案までを、トータルで解決するソリューションを提供しています。

Acrelec社と共同開発したセルフオーダーキオスク「FGKシリーズ」は、オーダー・決済業務のセルフ化を実現するとともに、利用客の属性に合わせた最適なオプションメニューを提案することで、客単価の向上に貢献します。着席後の注文では、テーブルオーダーシステムの「O:der Table®」、テイクアウトでの活用も可能なモバイルオーダーシステム「O:der ToGo®」などのソリューションと組み合わせることで、店舗運営を効率化し、利用客の幅広いニーズに応えることが可能です。

当社グループは、飲食店向けにつり銭機や券売機を単体で販売するだけではなく、IoTサービスと組み合わせたソリューションとして提供できる点、そしてコロナ禍を理由に郊外へと出店地域を変えた飲食店向けにドライブスルーに対応したソリューションも提供している点などが大きな差異化要因となっており、お客さまから高い評価を得ています。



## インパクト

## 社会的インパクト

- 利用客自身で商品のオーダーや決済をすることで、店舗業務の効率化を実現
- 現金、クレジットカード、電子マネー、QRコードなどの多様な決済手段及び多言語への対応で、会計業務のセルフ化を実現
- 収集データを店舗の現状把握や施策の効果測定、競合調査に活用することで、集客力向上に効果を発揮

## 当社グループへの経済的インパクト

- 全国に展開するレストランチェーン約5万店に向けたFood-DXの導入を提案中
- 飲食店の課題解決に直結するソリューションの提供を通じた収益の拡大を見込む

## 事業機会の創出

セルフオーダーキオスクやモバイルオーダープラットフォームに加え、今後は、飲食・小売業界でのさらなる事業機会の獲得に向けて、データマネジメントプラットフォーム(DMP)を活用し、集客・創客・販売促進の支援といった新たな価値をお客さまに提供していきます。データ活用サービス「BUYZO(バイゾー)」は、これまで利用客の行動や嗜好の把握が難しかったリアル店舗において、店舗に設置するAI Beacon<sup>(※)</sup>が利用客のスマートフォンから収集するオフラインデータとセルフオーダーキオスクやつり銭機等から収集・蓄積する購買データなどのオンラインデータを合わせて分析することで、お客さまにとって有効な施策をご提案するソリューションです。「BUYZO」の活用で、利用客の嗜好に合うクーポンやWeb広告をアプリ等へ配信する取り組みが始まっています。リアル店舗での顧客満足度向上や業務フロー改善のための分析サービスが、グローリーの新たな収益源となるよう注力していきます。

※AI Beaconとは、2020年5月に資本業務提携を行った株式会社アドインテが独自開発するWi-FiセンサーとiBeaconが一体となったIoTセンサーのこと。

BUYZO

Food business DX



# 金融シェアードサービス

## 背景にある社会課題

欧米の金融機関では、支店の閉鎖が急速に進行しています。英国では2015年以来、採算の合わない4,000以上の金融機関の支店が閉鎖されました。そのため、郊外を中心に、現金取引を希望する人が金融サービスを受けられないことが社会問題化しています。英国政府は状況改善のために、地域に必要最低限の現金アクセスサービスを維持する内容を金融サービス・市場法案の一部として導入しました。北米でも同様の社会背景により、小売・飲食事業者が日々の売上金の入金に不便を強いられるケースが増加しています。そこで、金融サービスへの新たなアクセスポイントとして期待されているのがリテール店舗です。

## Voice

イギリスの町ナレスポロでは、銀行支店の閉鎖が続き、住民は現金を預けるために車で40分かけて移動していました。この状況はナレスポロだけでなくイギリス国内で多く見られます。そのため、2022年に国内の金融機関Newcastle Building Societyが銀行サービスを人々に提供するためにOneBanx社と提携した際は、全国紙等で大々的に取り上げられました。現金を使う人々や企業に手軽さと利便性を提供するこのサービスは、地域のライフラインとなりました。私はこのサービスを誇りに思っており、今後、他の地域にも広げていきたいと考えています。



Chairman of  
OneBanx  
Javed Anjum

## 解決策

グローリーグループであるOneBanx社は、金融シェアードプラットフォーム事業を展開するスタートアップ企業です。1拠点で複数銀行の現金の入出金取引に対応できる金融シェアードプラットフォームを金融機関に提供し、地域の金融包摂を実現しています。また、出資先であるClip Money社は、米国・カナダのスーパーやショッピングモールなどの施設内に、小売・飲食事業者の売上金入金を受け付けるシェアードポストを設置し売上金入金サービスを実現するとともに、取引履歴が確認できるダッシュボード機能や釣銭用現金の注文・デリバリーサービスを提供しています。これにより、小売・飲食事業者の業務効率化と利便性向上が期待されます。



シェアードサービス  
拠点イメージ



シェアードポスト設置イメージ  
(カナダのスクエア・ワン・  
ショッピングセンター内)



ポスト投函前のアプリ画面イメージ  
(クラウドベースの  
プラットフォーム)

## インパクト

### 社会的インパクト

- 支店閉鎖が地域住民にもたらす影響を最小化
- 小売・飲食事業者の売上金入金業務の効率化と利便性の向上に貢献
- 金融機関は不採算支店の閉鎖や夜間金庫の廃止などの経営効率化策の推進が可能

### 当社グループへの経済的インパクト

- 銀行支店業務のシェアードサービスを利用する提携金融機関及び小売・飲食事業者の拡大を図ることで、新たな手数料収入の創出につなげる
- 当社グループの製品・サービスと組み合わせることで、既存製品の売上拡大につなげる

## 事業機会の創出

シェアードサービスの核となるOneBanx社及びClipMoney社の技術とソリューションを当社グループの製品・サービスと組み合わせることで、さらなる付加価値を創出し、事業拡大につなげます。また、シェアードサービスを当社グループが提案するソリューションのラインナップに加え、金融機関や小売・飲食事業者の経営効率の向上に一層貢献していきます。金融機関の支店統廃合は、日本をはじめとする世界各国でも増加しています。当社グループは、誰もが取り残されることなく金融サービスにアクセスできる「金融包摂」に資する金融シェアードサービスの拡大を進めていきます。

# 長期ビジョンと過去中期経営計画

## 長期ビジョン2018

『モノづくり』の技術で新たな価値を創造し、夢へ挑戦する  
CSR活動を通じて、社会とともに継続的な企業成長を図る

### 2014中期経営計画 (2013年3月期-2015年3月期)

長期ビジョン達成に向けた成長戦略推進と収益力強化  
営業利益率10%以上

初めて設定した長期ビジョンの達成に向け策定。  
海外事業を成長分野と位置づけた。

#### 【事業戦略】

##### ● 国内事業:

- 事業セグメントごとの利益拡大
- 営業支援機能強化と教育体系確立
- 次代に向けた基幹製品の創出
- 新製品投入と市場の深堀による未導入市場の攻略

##### ● 海外事業:

- “One Glory”の早期実現によるシナジー創出
- 直接販売・直接メンテナンス網を活用したグローバルな製品展開

##### ● 新事業:

- 電子決済サービス等の拡大
- 生体認証技術、会話保護技術の早期事業化

#### 【機能戦略】

- 製品開発戦略、生産・調達戦略、品質保証戦略

#### 【企業戦略】

- グループ体制、人事戦略、資本・財務戦略、企業風土醸成

### 2017中期経営計画 (2016年3月期-2018年3月期)

長期ビジョン達成に向けた「顧客起点のモノづくり」による  
事業成長と収益性向上

「2014中期経営計画」の戦略を引き継ぎ、  
海外事業の拡大に注力。

#### 【事業戦略】

- 事業規模・領域の拡大による収益確保

##### ● 国内事業:

- 現場営業力の強化
- 市場対応力の強化による事業拡大

##### ● 海外事業:

- 徹底した市場分析に基づく地域別戦略の実行
- 直接販売・直接メンテナンス網の拡充による収益性の向上
- 国内事業で培った技術を活用した新分野・新領域での事業拡大

#### 【機能戦略】

- 市場ニーズに応える製品及びサービスのタイムリーな提供
- 製品開発戦略、生産・調達戦略、品質保証戦略

#### 【企業戦略】

- グループ経営基盤の強化
- グループ・ガバナンス戦略、人事戦略、資本・財務戦略、情報システム戦略

## 長期ビジョン2028

人と社会の「新たな信頼」を創造する  
リーディングカンパニーへ

### 2020中期経営計画 (2019年3月期-2021年3月期)

#### 新たな信頼創造に向けた仕込み

「長期ビジョン2028」の実現に向け策定。  
コア事業の深化に加え、新領域事業拡大の準備期間として設定。

#### 基本方針① コア事業 持続可能な事業運営の基盤づくり

- 海外事業:金融の再成長とリテールの加速
- 国内事業:ソリューション提案の推進

#### 基本方針② 新事業 社会課題解決に向けた協働の取り組み強化

- 新事業ドメインの推進
- 新たなコア技術の獲得
- 新事業に対する積極的な経営リソースの配分

#### 基本方針③ 経営基盤 成果に直結する生産性の向上と企業体質の強靱化

- 働き方改革、業務改革による生産性の向上
- オープンイノベーションを実現するための組織、風土改革

### 位置づけ

### 戦略概要

### 実績と評価

### 課題

### 指標

● 売上高、海外売上高比率、ROEは目標を達成したものの、営業利益が未達  
国内では飲食店や専門店等の未導入市場に対する主力製品の販売拡大に注力  
しましたが、新たな柱となる製品の企画はできませんでした。  
海外では貨幣処理機の製造・販売会社である英国タリス社(現Glory Global  
Solutions Ltd.以下、GGS)を買収し、海外売上高比率は24%から47%に上昇  
しました。直接販売・直接メンテナンスの対応国が増加し、海外事業の販売体制が  
より強固なものとなりました。  
新事業では電子決済、会話セキュリティが伸び悩み、生体画像認識に絞り込み  
を行いました。  
機能面では、GGSとの販売拠点の統合を実施するとともにグローバル生産体制  
を確立し、海外生産比率及び海外調達比率の引き上げによる生産性向上を図  
ることができました。

- 国内の新たな柱となる商品創出
- 海外の地域別販売体制の強化、開発や品質保証などの機能面における  
グローバル対応

● 売上高、営業利益、海外売上高比率、ROEともに目標未達  
国内では大口受注(紙幣硬貨入金機、レジつり銭機)の獲得や保守のモニタリング  
サービス展開等の成果はあったものの、新たな収益の柱が育たず目標は未達でした。  
海外ではリテール市場拡大に注力した結果、売上高は約4倍(2014年度実績比)に拡大  
し、金融市場に次ぐ第2の柱へと成長させることができました。地域別では欧米は堅調  
な伸びを実現しましたが、新興国やOEMでは価格競争の激化等により伸び悩みました。  
新事業につきましては、自社で培った生産技術を活かし、新たにロボットシステムインテ  
グレーション事業を開始しましたが、それ以外に有望な新事業は創出できませんでした。  
機能面ではGGSとの協働によるグローバルな開発体制を構築するとともにフィリピン  
での工場拡充や欧州での物流拠点整備など生産体制の確立にも注力しました。また、  
グローバル情報基盤の整備や国内の情報ネットワークの充実を実施しました。

- 国内のコア事業におけるソリューション提案力の強化と生体・画像認識事  
業等の新事業の育成
- 海外におけるリテール事業の拡大
- システム開発力、新技術開発力の強化

● 売上高、営業利益、ROEともに目標未達  
コア事業では国内、海外の大口需要を確実に獲得するとともに、新500円硬貨発行の対応作業に  
より収益を確保しましたが、新型コロナウイルス感染症の影響等により目標を達成できません  
でした。収益拡大のため海外ではセルフ機やリテール市場向け製品の販売拡大、国内では次世代  
店舗提案や非現金分野の開拓を進めましたが、想定どおりの成果には結び付きませんでした。  
新領域事業では「長期ビジョン2028」実現に向け、業務資本提携やM&A、海外の拠点拡充に対  
し、約450億円の投資を実施しました。海外ではセルフサービス関連事業を展開するAcrelec社等  
を買収し、新たなビジネスモデル創出への礎を築きました。国内でも小売店等のDXを推進すべ  
く、DMP事業を行うアドインテ社等に出資を行いました。  
また、経営基盤強化として働き方改革による総労働時間の短縮や新型コロナウイルス感染症へ  
の対応のため在宅勤務を中心とした新たなワークスタイルの確立に向けた環境整備を実施する  
とともに、挑戦的企業風土醸成を目指した新事業の創発イベントの実施や将来の情報基盤整備  
に向けたERPシステムの導入などを進めました。

- 戦略投資の早期収益化とコア技術の活用による新領域事業の拡大
- 裾野拡大と業務プロセス革新によるコア事業の収益力強化
- 経営管理体制強化によるキャッシュ創出力強化

	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期	2015年3月期
	実績	実績	実績	中期経営計画目標
連結売上高	1,909億円	2,186億円	2,223億円	2,100億円
連結営業利益	144億円	167億円	186億円	210億円
海外売上高比率	39.6%	47.1%	46.9%	40%
ROE	4.3%	5.6%	6.6%	6.0%

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期
	実績	実績	実績	中期経営計画目標
連結売上高	2,269億円	2,225億円	2,273億円	2,600億円
連結営業利益	205億円	203億円	196億円	280億円
海外売上高比率	46.5%	46.6%	47.0%	50%
ROE	4.5%	5.4%	5.3%	8.0%

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2021年3月期
	実績	実績	実績	中期経営計画目標
連結売上高	2,357億円	2,241億円	2,174億円	2,600億円
連結営業利益	205億円	179億円	142億円	250億円
海外売上高比率	43.8%	46.2%	48.2%	-
ROE	6.5%	4.5%	3.0%	8.0%

# 「長期ビジョン2028」の成長イメージ

## 事業ポートフォリオ

財務資本戦略 | 事業ポートフォリオマネジメント P.44

コア事業は、通貨処理機の製品販売と保守サービスを中心とした安定的な収益基盤となる事業で、2023年3月期の売上高は過去最高を記録しました。今後も、海外のリテール市場や国内の未導入市場に向けた販売先の裾野拡大や、セルフ型製品等の販売により売上増加が見込まれます。しかし、世界的な金融機関の店舗統廃合やキャッシュレスの進展等により、長期にわたる持続的な成長は限定的であると予想されます。

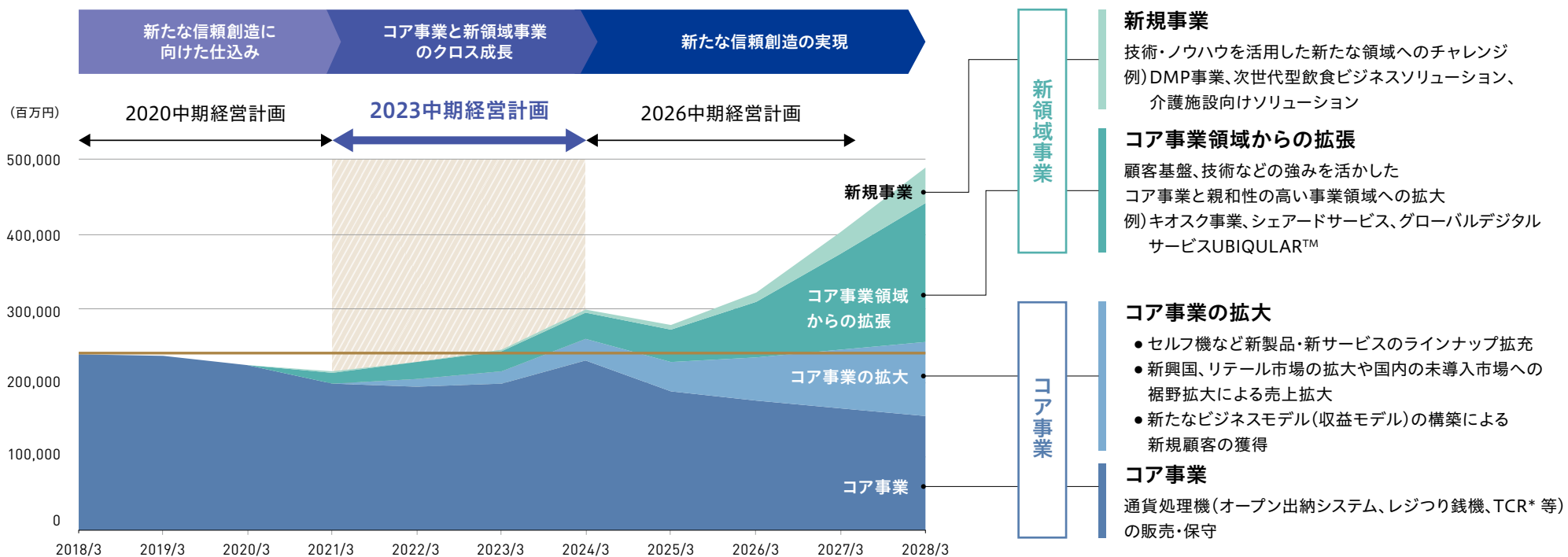
新領域事業は、顧客基盤や技術などの強みを活かし、コア事業と親和性の高い事業領域の拡大を目指すものです。新領域事業の一つであるキオスク事業を展開するAcrelecグループの2023年3月期の売上高が約224億円となるなど具体的な成果が出始めています。

当社グループは、コア事業で得たキャッシュを新領域事業に戦略的に振り向けるとともに経営資源の相互活用を図ることで、主に新領域事業の成長を加速させ「新たな信頼」の創造を実現します。

## 当社グループの事業の特徴

当社グループは、通貨処理を担う事業を行っているため、新しい硬貨や紙幣が発行(改铸・改刷)される際には、機器の更新やソフトウェア変更対応のニーズが増加します。改刷は、日本では、およそ20年ごとに行われていますが、海外でも各国で定期的に施行されており、当社グループでは頻りに機器更新やソフトウェアアップデート対応を行っています。

とりわけ機械化が進んでいる日本においては、市場稼働台数が多いため、改刷時は業績への影響が大きくなります。2024年7月に日本での改刷が予定されていますが、機器の買い替えや改造の需要が集中し、2024年3月期の当社グループの収益は、通常期に比べ増加する見込みです。一方、需要が落ち着く翌年度の収益は、一時的に減少する傾向にあり、下図の2025年3月期のコア事業売上が大きく減少しているのはそのためです。



\*2025/3以降の数値はイメージ

TCR(=Teller Cash Recyclers): 窓口用紙幣入出金機



# 2023中期経営計画 (2022年3月期-2024年3月期)

## コア事業と新領域事業のクロス成長

当社グループは、2021年4月からの3ヶ年を計画期間とする「2023中期経営計画」を推進しております。「長期ビジョン2028」～人と社会の「新たな信頼」を創造するリーディングカンパニーへ～の実現に向けた中間ステップと位置づける本計画では、これまで取り組んできた通貨処理機事業を中心とするコア事業と、培ってきた技術やノウハウにAI・DX等の先端技術を組み合わせる新領域事業を両輪として、持続的成長を目指します。

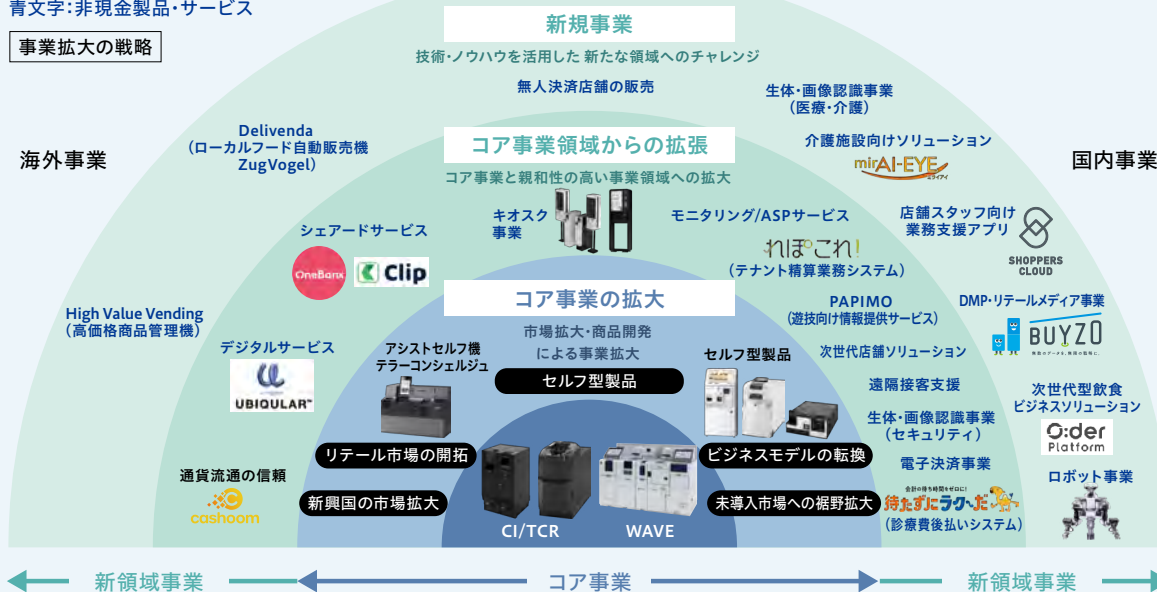
### 成長戦略の方向性

コア事業、新領域事業のクロス成長により事業拡大・企業価値の持続的向上を目指す

黒文字:現金関連製品・サービス

青文字:非現金製品・サービス

#### 事業拡大の戦略



## 基本方針と業績目標

コンセプト コア事業と新領域事業のクロス成長

### ▶基本方針

事業戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代を切り拓く事業開発の加速</li> <li>コア事業の革新による収益の最大化</li> </ul>
経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的成長を支える経営基盤の構築</li> </ul>
サステナビリティ方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会の持続的成長への貢献と企業価値向上を目指した取り組みの推進</li> </ul>

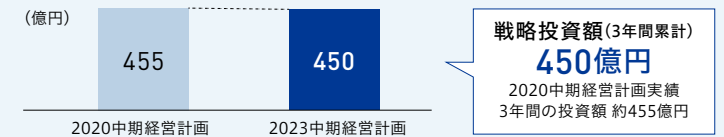
### ▶2023中期経営計画 業績目標(2024年3月期)

売上高	営業利益	ROE	営業利益率
3,000億円*	のれん償却前 350億円	のれん償却前 12.0%以上	10.0%
新領域事業 400億円	のれん償却後 300億円*	のれん償却後 9.5%以上	

※2024年3月期の連結業績は、売上高3,450億円、営業利益(のれん償却後)400億円と、「2023中期経営計画」の目標値を上回る予定です。

### ▶投資計画

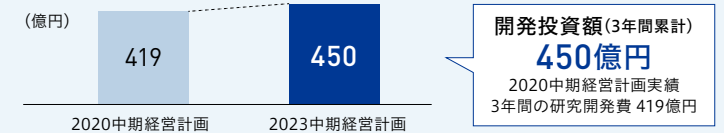
■コア事業及び新領域事業への戦略的投資(M&A)



■設備投資計画



■開発投資計画



重点実施事項

	基本方針	重点実施事項	主な製品/サービス
事業戦略	I 次世代を切り拓く事業開発の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業と親和性の高い事業領域の拡大(セルフサービスキオスク・DMP<sup>※1</sup>・電子決済サービスなど)</li> <li>国内営業チャネルを活用した生体・画像認識事業、ロボット事業の収益化</li> </ul>	 セルフサービスキオスク    グローバルデジタルサービス    データ活用サービス
	II コア事業の革新による収益の最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンタクトレス、セルフ化ニーズを捉えた製品・サービスの拡大</li> <li>最新型製品(TCR<sup>※2</sup>、レジつり銭機など)の投入</li> <li>国内の新紙幣発行に伴う更新需要の獲得 <b>P.8</b> 技術基盤</li> </ul>	 オープン出納システム    レジつり銭機    GLRシリーズ    CI-Xシリーズ
経営基盤	III 持続的成長を支える経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長投資と充実した株主還元を支えるキャッシュ創出力の強化</li> <li>スピーディーな経営判断をサポートする新ERPシステム導入などDXの推進</li> <li>社員エンゲージメントの向上 <b>P.41</b> 人材戦略</li> </ul>	

サステナビリティ方針

社会の持続的成長への貢献と企業価値向上を目指した取り組みの推進

- 脱炭素社会実現に向けてCO<sub>2</sub>排出量15%削減(2013年度比)

**P.51** 気候変動への対応

- 人権と多様性の尊重
- コーポレート・ガバナンスのさらなる強化



※1 DMP(=Data Management Platform):資本業務提携したアドインテ社のAIピーコンを活用し、自社や外部などのさまざまなデータを抱合・分割・正規化し、それらを保存・管理するプラットフォーム  
 ※2 TCR(=Teller Cash Recyclers):窓口用紙幣入出金機

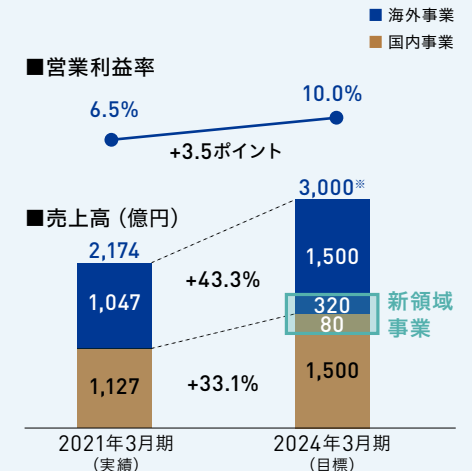
事業別戦略

■ 海外事業戦略

	市場	重点施策
コア事業	リテール	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルフ化ニーズを捉えたレジつり銭機の拡販</li> <li>バックオフィス向け製品のさらなるグローバル展開</li> <li>キオスクやデジタルサービスUBIQULAR<sup>TM</sup>との連携によるCIシリーズの拡張</li> </ul>
	金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>最新型TCRの販売拡大</li> <li>セルフ型製品・サービスの販売強化(G200シリーズ、Teller Infinityなど)</li> </ul>
新領域事業		<ul style="list-style-type: none"> <li>Acrelec社とのシナジーの早期実現</li> <li>ATMに代わる現金インフラ(viacashなど)の提供</li> <li>クラウドを用いたデジタルサービスUBIQULAR<sup>TM</sup>の拡販</li> </ul>

■ 国内事業戦略

	セグメント	重点施策
コア事業	共通	<b>新紙幣発行への対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラを支える企業としての使命を遂行</li> <li>新紙幣発行に伴う更新需要の獲得</li> </ul>
	金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルフ型製品による次世代店舗の提案強化</li> <li>製品のIoT化による付加価値の創造</li> </ul>
	流通・交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンタクトレス・セルフ化などの市場ニーズを捉えたセルフ型製品の拡販</li> <li>製品ラインナップの拡充、新たなビジネスモデルによる未導入市場の開拓</li> </ul>
	遊技	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマート遊技機に対応した製品の販売強化</li> </ul>
新領域事業	DMP事業	IoT製品とDMPを組み合わせることにより、金融機関・小売店・飲食店などの店舗DXの推進を支援
	電子決済分野	決済手数料ビジネス、医療費後払いシステムの拡販
	生体・画像認識事業	生体・画像認識技術を活用した新たな分野(医療・介護、鉄道、物流等)に展開
	ロボット事業	コア事業で培った顧客基盤を活用したトータルソリューションの提供



※2024年3月期の連結業績は、売上高3,450億円、営業利益(のれん償却後)400億円と、「2023中期経営計画」の目標値を上回る予想です。



# 海外事業

「2023中期経営計画」では、コア事業である通貨処理機ビジネスの拡大と、新領域事業として位置づけるアラウンド・キャッシュ分野の収益化、ノン・キャッシュ分野でのビジネス創出を目指し、事業を展開しています。

2023年3月期は、金融市場では、半導体等の部品調達難に伴う生産影響により主要製品の販売は前期に比べ減少しました。一方、リテール市場では、生産影響があったものの、人手不足や人件費高騰への対応に加え、コンタクトレス・セルフ化ニーズが継続し、セルフ型レジつり銭機の販売や保守サービスが好調でした。加えて、2021年に買収した米国Revolution社の販売も堅調に推移しました。これらの結果、海外市場の売上高は過去最高を記録し、「2023中期経営計画」の目標値1,500億円を1年前倒しで達成することができました。営業利益につきましては、部品入手難による一時的な部材価格の高騰や物流コストの上昇等により、前期を下回る結果となりました。

部品調達難は徐々に緩和しており、2024年3月期は、生産の回復が見込まれます。金融・リテール市場に向け、新たに開発した主要製品やサービスの販売を積極的に推し進め、売上高と利益のさらなる拡大を目指します。

## 01 事業環境認識

欧米の金融機関では、支店運営の効率化を背景に店舗数は減少傾向にあります。一方、グローバルサウスにおいては、店舗数もATM数も増加するなど、地域によって異なる様相を見せています。リテール市場では、衛生面への懸念に加え、現金管理の厳正化といった観点から、精算業務の自動化やセルフ化のニーズが拡大しています。また、世界的なインフレ高進を受けたコスト上昇等に対応するため、両市場ともに業務効率化に向けた流れは一層強まることが予想されます。

昨今では、非現金決済を取り扱うスタートアップ企業が多く見られます。このような企業と協業し、現金・非現金双方の決済環境を提供することは、利用者の利便性向上につながり、当社にとってもビジネスチャンスになると考えています。



取締役専務執行役員  
海外カンパニー長

原田 明浩

## 02 海外における強み／解決すべき課題

### 強み

当社グループの競争力の源泉は、世界トップクラスの製品クオリティと、グローバルに展開する直接販売・直接メンテナンス網であるといえます。金融市場の主力製品であるTCRは、グローバル市場において強固なポジションを築いており、高品質なモノづくりと優れた信頼性は、リテール市場の拡大においても大きな強みとなっています。また、金融及びリテールの両市場において、製品やソリューションの提供のみでなく、保守サービスまで一貫してグローバルに提供できる企業は世界でも数少なく、海外事業における当社の競争優位性となっています。

### 課題

解決すべき課題として、半導体等の部品調達難に伴う生産への影響と販売の延伸が挙げられます。調達先の拡大や設計変更など影響の最小化に取り組みましたが、お客さまが要望されるスケジュールでの納品が叶わず消滅してしまった案件もありました。今後、同様の事態が発生しないよう、購買や生産などの関係部門と連携し、サプライチェーンの強化に向けた取り組みを進めています。なお、現在の部品調達難は徐々に緩和し、2024年3月期中には生産は通常の水準に回復すると見込んでいます。

## 03 過去中期経営計画の評価・分析

タラリス社の買収により海外事業の業績は、売上高、営業利益ともに一気に拡大しました。ところが、買収後の2013年から現中期経営計画がスタートした2021年までの8年間の事業成長は停滞したままでした。その間、成長施策として販売拠点の統合等を進め、生産性向上に注力したものの、グローバルサウスやOEM事業における価格競争の激化や、新型コロナウイルス感染症の影響、部品調達難等も相まって、結果として、中期経営計画は2期間連続で未達となりました。

この結果を受けて当社グループは、海外事業の成長に向け、環境変化に合わせた次期基幹製品が必要と結論付け、2020中期経営計画期間に、金融・リテール市場に対し先行投資を行い、新たな製品・サービスの準備を進めてきました。「2023中期経営計画」では、これらの製品・サービスを本格的に市場で展開しています。

## 04 「2023中期経営計画」 海外市場における価値創出

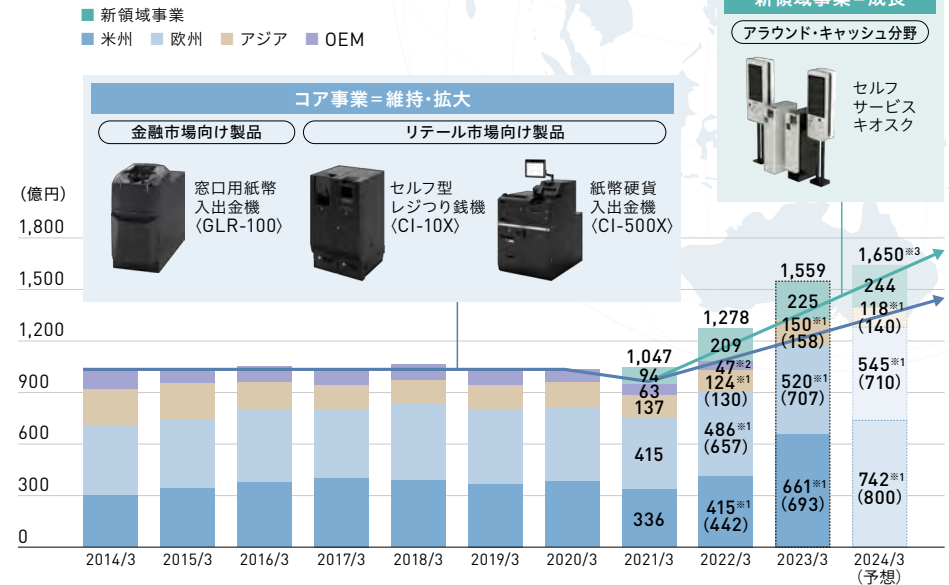
海外事業では、コア事業のさらなる拡大を図りつつ、その顧客基盤を活用して新領域事業を展開していくことを基本方針としています。

金融市場は、グローバルサウスでは成長の余地があるものの、欧米ではある程度市場が成熟したと考えています。一方、リテール市場は、欧米において事業が順調に拡大しており、今後はアジアでも成長が期待されます。また、売上規模においてもリテール市場は金融市場と並ぶ事業の柱に成長し、2023年3月期には、リテール市場の売上高が初めて金融市場を上回りました。今後は、リテール事業の拡大を中心にコア事業全体の成長を目指します。

新領域事業では、アラウンド・キャッシュ分野の事業拡大を加速します。また、ノン・キャッシュ分野におけるイノベーション投資では絞り込んだテーマに対し、投資対効果を分析し、中止すべきテーマを見極め、さらに加速させるテーマに重点投資をするなど、優先順位を付け進めてまいります。

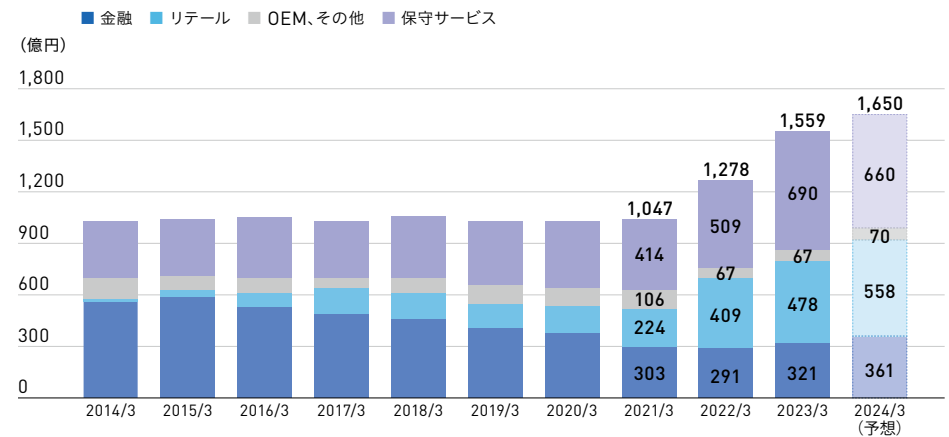
### ■ 売上高推移

#### 1. 地域別



※1 新領域分野の売上を「新領域事業」に含めているため、2022/3以降の売上高は公表数値とは異なります。( )内が公表数値です。  
 ※2 2023/3より、OEMを地域別売上高に含めています。  
 ※3 2024/3の連結売上高は、「2023中期経営計画」の目標値1,500億円を上回る予想です。

#### 2. 金融／リテール別



コア事業戦略

新たに開発した製品・サービスの市場投入により、ニーズを捉える

金融市場

金融機関では、経営効率の向上や業務効率化を目的に、自動化・セルフ化がさらに進むと予想しています。店舗の統廃合や削減を進め合理化を目指す欧米と、自動化による業務効率化を推進するアジアをはじめとするグローバルサウスの双方の金融機関に向け、アシストセルフ機やTCRを中心とするセルフ型製品の販売を引き続き強化してまいります。



大口の現金取引や小切手入金の自動化にも対応するロビー設置型のアシストセルフ機



窓口での現金授受のセルフ化を実現する金融機関向け窓口用紙幣硬貨入出金機

リテール市場

当社グループは、60ヶ国の通貨に対応したリテール店舗向け現金管理ソリューション CASHINFINITY™の新モデル<CI-X>をリリースしました。これによりセルフチェックアウトシステムの展開が可能な地域が大幅に増加しました。また、セルフサービスキオスクをラインナップに加えたことにより、当社製品の販売先は、リテラーのみでなくグローバルファストフードチェーンにも拡大しました。人手不足や人件費高騰を背景に高まるセルフ化ニーズを確実に捉え、これらの企業にセルフサービスキオスクとレジつり銭機を活用したセルフチェックアウトシステムや、バックオフィス向け紙幣硬貨入出金機を加えた現金管理ソリューションの提案を進めていきます。

また、トップリテラーやグローバルファストフードチェーンの多くが米国に本社を構えているため、リテール市場において米国は特に重要です。米国のバックオフィス向けリサイクラーのマーケットリーダーであるRevolution社と、欧州のファストフードチェーンで高いシェアを誇るAcrelec社とのシナジーを拡大し、巨大な米国リテール市場のさらなる開拓を進めていきます。

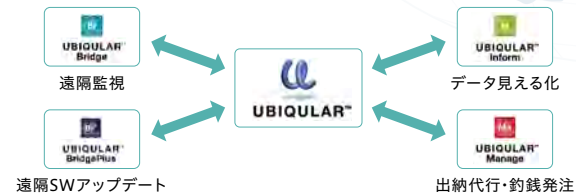


大きさ・厚み・材質・形状の異なる60ヶ国の通貨に対応するセルフ型レジつり銭機

新領域事業戦略

製品の付加価値を高めるソリューションを創出

コア事業領域からの拡張として、リカーリングビジネスの創出に注力しています。2021年に提供を開始したグローバルデジタルサービス「UBIQULAR™」は、金融機関向け窓口用紙幣硬貨入出金機<GLRシリーズ>や、流通店舗向け現金管理システム<CIシリーズ>と接続し、製品稼働状況の遠隔監視やソフトウェアアップデートに加え、データを見える化・分析し、出納代行やつり銭発注まで行います。本サービスを製品に付加して販売することで、さらなる収益性の向上を図ってまいります。



また、アラウンド・キャッシュ分野の取り組みとして、英国のOneBanx社への出資を行いました。同社は、銀行支店業務のシェアードサービス事業を展開するスタートアップ企業です。近年、誰もが取り残されることなく金融サービスにアクセスできる「金融包摂」の考え方が世界的に広まっています。リテール店舗にシェアードサービス拠点を設置することで、利用者の利便性を向上し、このような社会課題の解決に貢献してまいります。また、今後は英国だけでなく、世界各地域での展開も検討していきます。

特集

新しい価値の創造 —新領域事業— 海外

金融シェアードサービス



P.25

ノン・キャッシュ分野においては現在、リテール店舗オートメーションに関連するテーマに絞り込み、実証実験などを進めています。ドイツで進めるローカルフードの自動販売機「Zug Vogel」、同じくドイツやオーストラリアでの高額商品管理販売キオスク「High Value Vending」、欧州及びシンガポールで展開する「無人決済店舗」の3テーマです。いずれも社会課題に対する有用性や事業としての収益性を総合的に鑑み、2024年3月期中には継続または撤退の判断を行う予定です。

特集

新しい価値の創造 —コア事業—

海外

セルフソリューションの拡大



P.23



## AMERICAS

Chris T. Reagan

クリス・リーガン

上席執行役員

Glory Global Solutions グループ

米州 担当



## 保守事業戦略

保守事業は、安定した収益につながる重要な事業であり、これまでの主力市場であった金融市場にリテール市場が加わることで、保守事業の領域が拡大しています。リテール店舗は、金融機関に比べ稼働日が多く、営業時間も長いといった特徴があり、24時間365日の対応が必要となる場合もあります。世界中に展開する直接メンテナンス網を活用し、時間外対応等の保守体制の拡充や、「UBIQULAR™」を使った遠隔監視などによって適切なタイミングで保守サービスを行う予兆保守サービスの提供等により収益性の拡大を図ってまいります。

また、買収した米国Revolution社とのシナジーの最大化を目指し、開発、生産、保守機能において多くのプロジェクトを推進するとともに、2024年3月期中に、海外での営業保守を担うGlory Global Solutions Ltd.との完全統合を完了させる予定です。これにより利益率の大幅な改善を見込んでいます。

## 05 戦略に沿った求める人材

コア事業であるハードウェアビジネスを維持・拡大しながら、新領域事業としてシステム製品やデータ分析等のソリューションビジネスの販売拡大を目指すには、ソフトウェアエンジニアやAIエンジニア、データサイエンティストのほか、これらの知識をもって営業ができる人材を育成・確保する必要があります。

システム製品の販売については、まだ十分にソリューション提案のノウハウの蓄積ができていないため、当社グループでは営業員の育成に注力しています。その施策の一つとして、お客さまへの導入事例や実際の効果をグローバルで即座に共有できる仕組みを構築し、営業員が関連知識のアップデートを随時行える体制を整えています。

また、2023年にベトナムとインドにソフトウェア開発を行う現地法人を設立しました。これら2拠点の人材を活用し、「UBIQULAR™」等のシステム製品の機能開発をスピーディーに進めていきます。

## 2023年3月期を振り返って

2023年3月期の業績は、利益目標は達成できなかったものの、売上高については、金融・リテール市場での旺盛な需要に支えられ、目標を上回るとともに過去最高記録を達成しました。特にリテール市場では、新たに複数のトップリテラーが私たちの顧客基盤に加わりました。さらに、2021年に行ったRevolution社の買収もリテール市場の業績向上に寄与しました。同社とは引き続き、双方の販売網を活用し、お客さまの業務効率化に資する製品・サービスを提供していきます。



## さらなる成長ステージに向けた戦略

私たちは、新製品の市場投入に重点的に取り組み、金融機関向けには店舗のセルフ化ニーズにも対応する新型の窓口用紙幣入金機<GLRシリーズ>を、リテール店舗向けには対応通貨を拡大した現金管理ソリューション<CI-Xシリーズ>の販売を開始しました。これら市場で高い品質を誇る新製品群は、競合他社との違いをより際立たせており、米州におけるさらなる成長につながるものと確信しています。

機能面では、現在2つの主要プロジェクトに注力しています。一つは、Revolution社との統合です。両社のお客さまや従業員に対する影響を最小限に抑えながら、できるだけ早期に統合を完遂できるよう真摯に取り組みます。この取り組みにより、生産性の向上など多くの相乗効果を見込んでいます。もう一つは、グローバルERPシステムの導入です。このプロジェクトは、私たちの事業の持続的成長を支えるプラットフォームの最適化という重要な使命を負っています。



Vincent Nakache

## ヴァンソン・ナカーシェ

上席執行役員

Glory Global Solutions グループ  
欧州、中東、アフリカ 担当

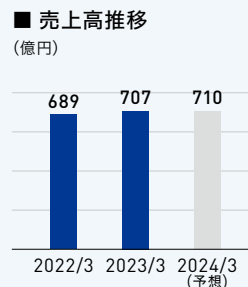


### 2023年3月期を振り返って

2023年3月期は、世界的なサプライチェーンの混乱に加え、インフレ高進によるお客さまの設備投資の延期や、ロシアのウクライナ侵攻により現地主要パートナーとの取引縮小が発生するなど、市場環境は厳しい状況でした。

このようななかでも、リテール市場向けの販売や保守サービスが好調に推移したことにより、売上高・利益ともに前年を上回る結果となりました。

この1年間で、セルフ型レジつり銭機<CI-10>はフランスで2,000台以上導入されたことをはじめ、EMEA地域における全販売台数は5,000台と過去最高を記録しました。フランスのトップリテーラーに加え、ベーカリー、精肉店、薬局、ホテル、レジャー施設などでもプレゼンスを高め、グローバルブランドへの注目度はますます高まっています。



### さらなる成長ステージに向けた戦略

新たに販売を開始したりテール店舗向け現金管理ソリューション<CI-Xシリーズ>と金融機関向け窓口用紙幣入金機<GLRシリーズ>は、お客さまからたいへん高い評価を得ています。EMEA地域では引き続き、①大・中規模顧客を中心としたリテール事業の拡大、②金融市場向け製品・サービスのさらなる販売機会の獲得、③ソフトウェア・サービス事業の拡大、の3つの中核戦略に注力します。

なかでもソフトウェアの重要性が高いことから、ソフトウェア営業員の育成やスペシャリストの採用を進め、デジタルサービスUBIQULAR™の提案に注力していきます。またトップリテーラーへのシステム導入をミッションとするプロフェッショナルサービスチームへの投資も継続します。

Acrelec社のキオスク事業は、フランス、スペイン、ドイツで早期に成果を上げました。2024年3月期も当社グループとのシナジーを継続的に創出します。また、新規事業として取り組む次世代インベションでは、顧客の関心が高い「無人決済店舗」や、ドイツで進行中のローカルフードの自動販売機「Zug Vogel」の実証実験を引き続き推進します。

Ben Thorpe

## ベン・ソープ

執行役員

Glory Global Solutions グループ  
アジアパシフィック 担当

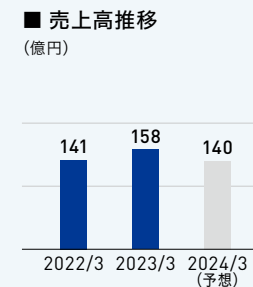


### 2023年3月期を振り返って

アジアパシフィック地域では新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中ではありましたが、2023年3月期の業績は前年に比べ増収となりました。人手不足や人件費の高騰を背景に自動化ニーズが高まり、インド、インドネシア、ニュージーランド、フィリピンを中心に金融・リテール市場ともに販売が拡大しました。

新たに展開したりテール店舗向け現金管理ソリューション<CI-Xシリーズ>やデジタルサービスUBIQULAR™、金融機関向け窓口用紙幣入金機<GLRシリーズ>等をアジア各国に導入することができました。オーストラリアの金融機関向けには、新たにアシストセルフ機<TellerConcierge>を成功裏に導入しました。2024年3月期以降、本ソリューションをオーストラリアの多くの金融機関へと展開していくことで、同国でのマーケットリーダーとしてのポジションを維持していきます。また2023年3月期は、セルフチェックアウトやドライブスルーなどのQSR(Quick Service Restaurant)向けソリューションを販売するなど、Acrelec社とのシナジー効果も発現しました。

2024年3月期はこれらの取り組みを前進させ、より画期的な顧客価値の創造へとつなげていきます。



### さらなる成長ステージに向けた戦略

大きな事業機会が望めるアジアパシフィック地域では今後、グローバルグループのテクノロジーの導入を拡大しながら新市場の開拓を進め、成長の加速を図ります。

市場変化の激しいこの地域において、お客さまに最適なソリューションを提供するために重要となるのが、強靱な組織風土の醸成です。そのためには、従業員一人ひとりの人材開発はもちろん、専門性やチームとしてのエンゲージメントを高めることが重要になります。組織のトップやリーダー層に限らず、チーム全体が、変化を前向きに受け入れていく風土を持てるようなプロジェクトや地域を横断した共同イベントを開催します。

# 国内事業

国内カンパニーでは「2023中期経営計画」で掲げるコンセプト「コア事業と新領域事業のクロス成長」に基づき、顧客基盤を軸とした付加価値創造と事業領域の拡大に取り組んでいます。

2023年3月期は、セルフ型製品を中心に製品の需要は底堅く推移し、金融市場では、売上は堅調でしたが、流通・交通市場では、半導体等の部品調達難に伴う生産影響による主要製品の販売延伸により、売上は低調でした。また、新500円硬貨発行に伴う改造作業の一巡により保守売上は両市場とも減少しました。一方、新領域事業については、国内市場向けのセルフオーダーキオスクを開発し、飲食店に向けた次世代店舗ソリューションの提案をスタートするなど、新たな取り組みが着実に進展しました。

2024年3月期は、部品入手難の緩和による生産の回復が見込まれます。2024年7月に予定される新紙幣発行に向けた市場稼働製品の更新や改造ニーズを確実に捉え、社会インフラを支える企業として社会的使命を果たすとともに、収益の最大化に努めてまいります。

## 01 事業環境認識

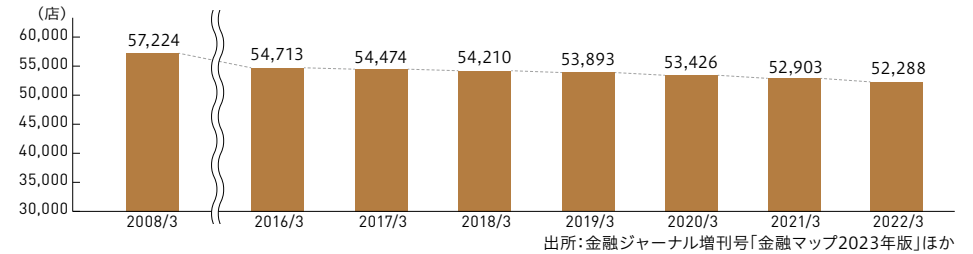
金融市場では、経営の効率化を目的に店舗統廃合が進むとともにキャッシュレス店舗などの機能特化型店舗への移行が継続すると予想されます。

流通・交通市場では、人手不足への対応や店舗運営の効率化等を目的にセルフ化ニーズが高まっており、スーパーマーケットを中心にバックオフィスで使用する売上入金機やセルフ型レジつり銭機の導入が進んでいます。また、専門店や飲食店等その他の業態でも、同様の理由によりセルフ化が加速しています。遊技市場では、利用者の減少により、パチンコホールを取り巻く環境は厳しい状況が続いていますが、2022年11月にスマートパチスロ、2023年4月にはスマートパチンコが導入され、メダルや玉に触れずに遊技する新しいスタイルに期待が高まっています。今後数年かけ、現行機からスマート遊技機への切替えが進むと予想されます。

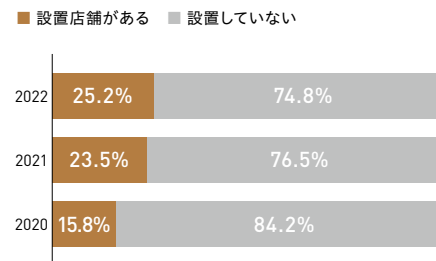


取締役専務執行役員  
国内カンパニー長 **尾上 英雄**

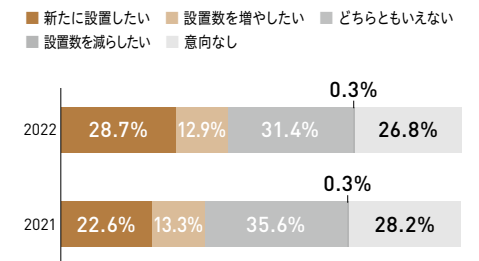
■ 金融機関の店舗数推移



■ セルフレジの設置状況(業界推計値)



■ 今後のセルフレジの設置状況(業界推計値)



出所：2022年スーパーマーケット年次統計調査

## 02 国内における強み/解決すべき課題

### 強み

当社グループは、通貨流通や決済を支える製品・サービス等を提供するリーディングカンパニーであり、多くの製品において高いシェアを誇っています。金融機関における合理化・省人化、流通店舗におけるセルフ化など、時代のニーズに合わせた幅広い製品・サービスのラインナップと、それらを生み出す技術力・ソリューション力が当社の競争力の源泉です。引き続き、お客様との信頼関係を活かしながら、金融機関や流通店舗の抱える課題解決につながる製品・サービスの創出に取り組んでまいります。

キャッシュレスへの移行の流れは、当社グループにとって新たな事業機会であると捉えています。スーパーマーケットのようにセルフレジを設置する店舗が拡大する一方で、決済方法を電子マネーなど非現金のみに限定する店舗や完全無人店舗が台頭するなど、店舗スタイルは多様化しています。当社グループは、現金、非現金双方の決済環境を提供するソリューションで、さまざまなお客様のニーズにお応えしてまいります。

### 課題

解決すべき課題として、半導体等の部品調達難による生産や販売活動の制約が2024年の新紙幣発行対応に与える影響が挙げられます。新紙幣発行に向けては、発行前の2年間で準備期間とし、生産の平準化を図る計画でしたが、これらの生産影響により、準備期間の短縮を余儀なくされました。2024年3月期に集中する生産や改造に対応するため、当社グループは、開発・生産から納品・保守に至るまでのスケジュールをフレキシブルに見直し、部署間で緊密に連携を図りながら対応を進めています。また、スマート工場の推進による生産性の向上にも一層注力しています。これらの取り組みにより、お客さまが滞りなく新紙幣対応できるように、タイムリーに製品・サービスを提供してまいります。

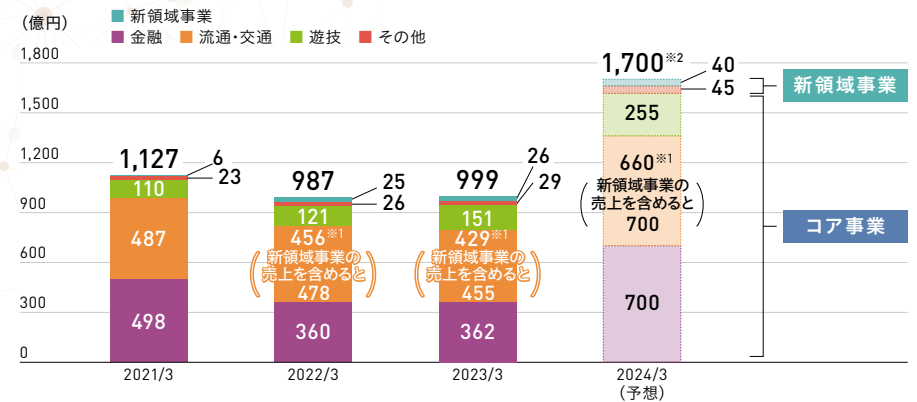
## 03 過去中期経営計画の評価・分析

国内事業では、2006年に中期経営計画による事業推進を開始して以来、挑戦的な売上目標を掲げ、目標達成に向け果敢に挑んできました。しかし、計画した施策展開を実施するも、残念ながら前中期経営計画まで目標未達が続きました。経営環境が大きく変化する中で、変化に対応して事業領域を広げていくことが業績目標達成のために重要であると感じています。

2018年に、当社グループを取り巻く経営環境の急速な変化をチャンスと捉え、コア技術のさらなる進化とオープンイノベーションの推進により新たな価値を提供することを目標とした「長期ビジョン2028」を策定しました。第1ステップの「2020中期経営計画」は、新型コロナウイルス感染症の影響により目標数値の達成には至りませんでした。ハードウェア主体のコア事業に加えて、新たな価値を提供するソリューションビジネスの事業拡大に向けた準備を進めることができました。「2023中期経営計画」では、ソリューションビジネスを中心とした新たな事業のさらなる創出と拡大に取り組んでいます。

## 04 「2023中期経営計画」 国内市場における価値創出

### ■ 市場別売上高





## コア事業戦略

金融市場、流通・交通市場とも、人手不足対応やセルフ化への移行の流れは継続すると予想しており、セルフ型製品・サービスの需要は堅調に推移すると見込んでいます。

金融機関に向けては、少人数運営を可能とする店舗改革に向けたソリューション提案を積極的に行っています。店舗ロビーエリアに設置するセルフ型製品や店舗の接客を遠隔地から行う接客サービスなど多様なソリューションを用いた次世代型店舗を実現します。一部の金融機関とともに具体的な検討を進めており、2025年3月期以降にこのような次世代店舗を拡大させる考えです。

### ■ 店舗ロビーエリアに設置するセルフ型製品



ロビー入金機 SDMシリーズ  
税金入金ステーション FKRシリーズ  
電子記帳台 プランチナビ  
オープン出納システム WAVEシリーズ

### ■ 次世代店舗ソリューションの提案イメージ

金融機関の次世代店舗スタイルの実現に向けた製品、店舗運営の提案



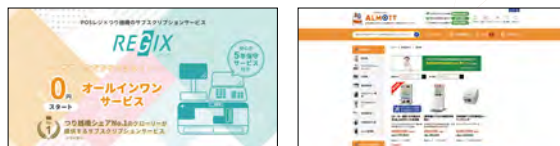
流通店舗に向けては、セルフ化への移行に対応し、レジつり銭機や券売機、診療費支払機などセルフ型製品の販売拡大に注力しています。特に、レジつり銭機と券売機については、業態や店舗の規模にかかわらず手軽に導入いただけるよう、サブスクリプションサービスやECサイトによる販売も行っており、クリニックや薬局、飲食店への導入が進んでいます。また、実際にレジつり銭機をお使いいただいているスーパーマーケットのオペレーターの方には、トラブルが少ないこと、万が一のトラブルの際の解除性が高いことなどについてご支持をいただいております。今後ご期待に応えられるよう、高品質でユーザビリティに優れた製品をお届けしてまいります。

### ■ 流通店舗向けセルフ型製品



レジつり銭機 RT/RADシリーズ  
券売機 VT-Tシリーズ

### ■ 販売方法の拡充



POSレジ×つり銭機のサブスクリプションサービス  
ECサイト「ALMOTT」

また、遊技市場における事業機会として、利用者が出玉やメダルに触れることなく遊技可能なスマート遊技機の普及があります。スマート遊技機は、2022年11月に導入がスタートし、今後5年程度をかけて現行遊技機からの切替が進むと予想しています。当社グループは、スマート遊技機の市場展開に合わせ、対応するカードシステムや周辺機器の販売を進めています。また、ファン向け情報サイトから実店舗への来店を促進する会員サービスO2Oソリューションやファン向け有料サービス「PAPIMO」の提供により、ホール外収益の拡大にも注力しています。

## 国内における決済手段の方向性

日本のキャッシュレス決済手段には、主に、クレジットカード、デビットカード、電子マネー、コード決済があります。キャッシュレス支払額の比率は年々高まっており、なかでも、クレジットカードやコード決済によるものが増加傾向にあります。その中でコード決済は一時急激に増加しましたが、当社グループでは、これらはある一定のバランスにいずれ収めていこうと考えています。スーパーマーケットなど流通店舗のお客さまの視点に立つと、多様な決済手段への対応の必要性が高まるなか、これによって事務作業が増えたり、人員配置が増えたりすることは、回避しなければならない課題であることは間違いありません。当社グループは、現金を含めた多様な決済手段のサプライヤーとして、お客さまの店舗運営の効率化に貢献していきます。

## 新領域事業戦略

新領域事業では、コア事業と親和性の高い領域での新ビジネス創出を目指しています。DXビジネス推進を担う専門部署が中心となり、流通・飲食店舗のDXを推進しています。

当社グループは、Acrelec社と共同開発した飲食店向けセルフオーダーキオスク「FGKシリーズ」を発売しました。店舗内での多様なオーダーや決済方法に柔軟に対応でき、サイネージ広告配信も可能です。資本業務提携先であるShowcase Gig社のオーダープラットフォームと連携し、テーブルオーダーやモバイルオーダー、ドライブスルーソリューションなどを加えた次世代店舗ソリューションとして、飲食店舗のDX推進を支援してまいります。

特集

新しい価値の創造 一新領域事業— 国内

次世代型飲食ビジネスソリューション Food business DX

P.24

2022年に販売を開始したデータ活用サービス「BUYZO」は、データ分析レポートサービスや広告配信に加え、流通店舗で顧客属性分析に基づくターゲティング広告の配信を行うリテールメディア事業へ拡大しています。データマネジメントプラットフォーム事業を展開するアドインテ社との資本業務提携は3年目となりました。共同開発したデータ活用サービス「BUYZO」も発売から2年が経過し、利益を生み出すべきフェーズに移行したと認識しています。本ソリューションの開発人材に加え、お客さまに寄り添って提案を行える人材の育成を進め、利益の創出につなげていきます。



生体・画像認識及びロボット事業においては、注力するテーマの選択と集中を行い、早期の収益化を目指します。

生体・画像認識事業では、医療・介護など新たな分野にソリューションが広がりつつあります。当社グループは、人の骨格から姿勢を正確に認識できるAI画像認識技術を開発し、この技術を応用した転倒検知システム「mirAI-EYE（ミライアイ）」を発売しました。本システムは、エコナビスタ社と共同開発したもので、同社が提供する高齢者施設見守りシステム「ライフリズムナビ®+Dr.」と連携します。今後、高齢者施設への導入を進め、入居者の安全・安心と介護スタッフの負担軽減に貢献してまいります。

ロボット事業においては、食品・医療・医薬分野を中心とするシステムインテグレーションと、当社の強みである認識・識別技術を活用するサービス分野にリソースを集中し、収益化を図ります。一品一様のカスタマイズシステムだけでなく、一つのソリューションを複数のお客さまに提案できるような汎用ロボットシステムの開発・提供に注力するとともに、事業に係る人員配置を適正化することで、収益を生む事業へと転換していきます。

## 保守事業戦略

当社グループは、金融機関及び流通店舗等に向けて、店舗運営に欠かすことのできない出納や決済を担うソリューションを提供しています。そのため、製品・サービスを止めることなく稼働させることがお客さまに対する責任であると認識しています。金融機関においては、遠隔監視で予防保守を行うモニタリングサービスにより、一層の安定稼働に努めています。また、国内約120ヶ所の直営サービス拠点を設置しており、金融機関や流通店舗の万が一の不具合時にも早期の復旧を可能にしています。

新紙幣発行については、改造対応を行う専任の保守要員を充て、市場ごとに計画的に作業を進めています。

## 05 戦略に沿った求める人材

新領域事業の推進にあたり重要となるのが人材の確保です。当社グループは、ソフトウェア人材の採用・育成に注力しており、データサイエンティストの重点育成にも取り組んでいます。DXを推進するための研究開発を目的に設立したAGIFT社と当社グループの技術連携は順調に進捗しています。一方で、データの分析結果をお客さまに解説したり一緒になって事業を考えたりできる人材はまだ満足できる数には至っていません。そこで、データビジネスでの経験が豊富な社員が講師となってOJTを進め、データソリューションを提案していける人材の育成を進めています。

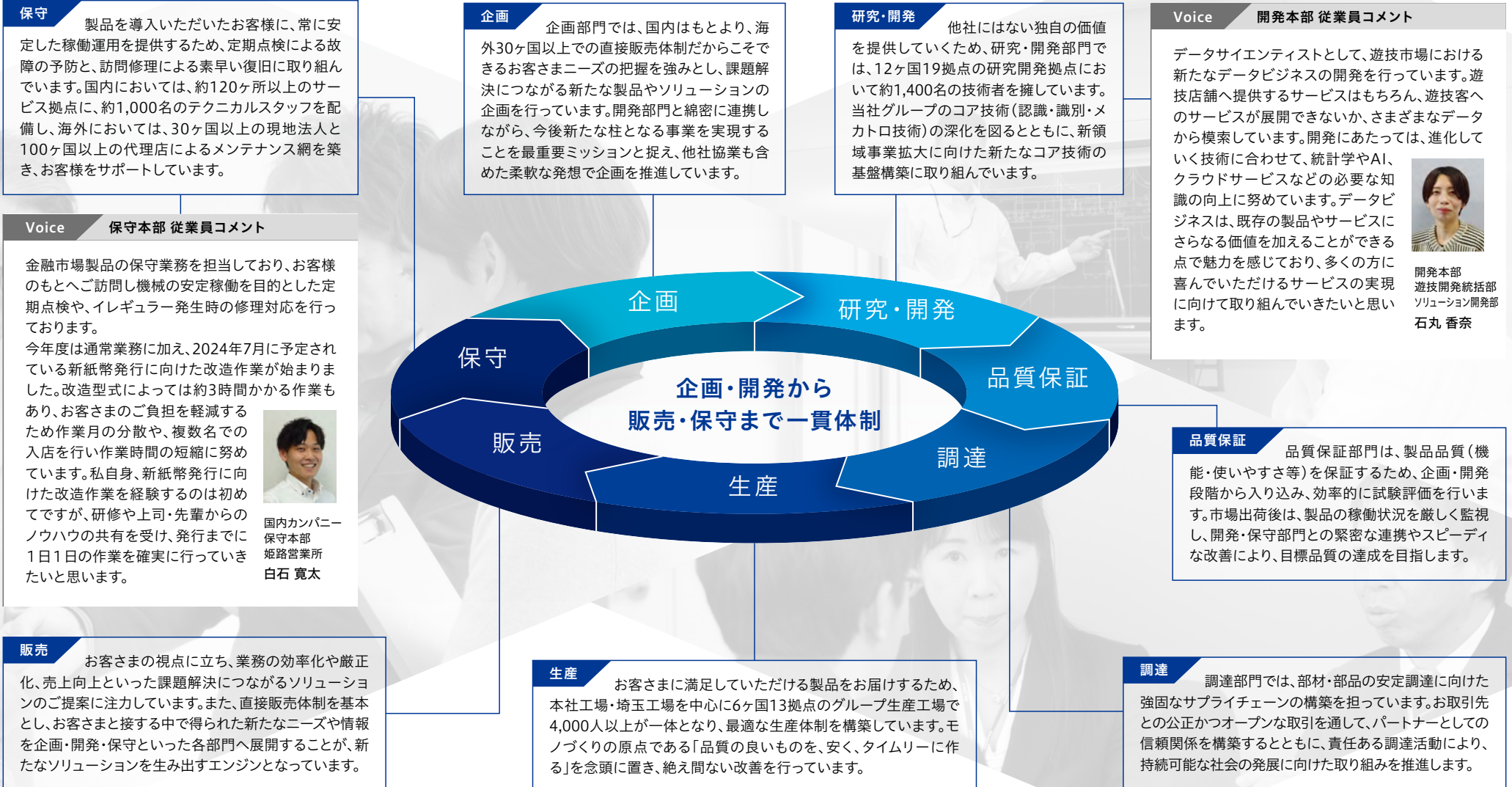




## 機能別戦略

グローバルでは、企画・開発から販売・保守まで一貫体制で社会に求められる価値を提供しています。

各機能部門が相互連携しながら戦略を推進することでバリューチェーン全体での実行力を高めています。ここでは各機能の戦略や提供価値についてご紹介します。







社会課題解決につながる価値

当社グループの持続可能な成長につながる価値

## 人材戦略



新たな成長のための  
源泉として、  
多様な価値観を持つ人材を  
結集していく

総務本部 人事統括部長 兼  
人材開発部長

八津谷 吉博

## Q. 事業環境が変化するなか、 どのような人材戦略を描いているのでしょうか？

社会の大きな動きとして、「モノ」から「コト」へと価値観が変わりつつあります。また、デジタル化もキーワードの一つです。これらの変化は、当社の事業においても同じだと感じています。当社のモノづくりは、これまでお客さまのニーズに基づき進めることが主流だったのですが、最近では当社から積極的にソリューションを提案していくことが求められています。また、そのモノづくりにおいても、当社が得意とする機械工学や電子工学を融合させたメカトロ技術に加えて、アルゴリズムや通信ネットワークなどのデジタル化に必要なソフトウェア技術の重要性が年々高まっています。

では、このような変化のなか、どのような人材を育てていくべきなのでしょう？当社では「長期ビジョン2028」において、組織や人材の目指すべき姿として「オープンなマインド」「期待を超える

スピード」「グローバルカンパニー」「情熱を持ってチャレンジ」を掲げています。これらに加えて、私なりに大切だと思うのは、「自分の思いや考えをしっかりと表現できる」ということです。これからは社内外の多様な人々と広く連携し、時には意見をぶつけ合いながら仕事を進めていくオープンなマインドが不可欠です。また、目先の「コト」ばかりでなく、その先にある「想い」にまで届く発想や提案が求められてきます。そのためには、多様な価値観を持った人材が結集し社会課題を解決することがますます重要になってくると感じています。

## Q. DX人材についての考え方をお聞かせください。

DX人材の採用・育成は、人材戦略における極めて重要な課題であり、開発本部をはじめとする各部門と連携して取り組みを進めています。採用については、キャリア採用にも力を入れ幅広く取り組んでいます。社会的な人手不足という状況の中で採用環境は厳しくなっていますが、入社を検討される方に対して、当社がこれまで培ってきた技術や、築いてきた製品・サービス、マーケットなどの事業基盤と、それらの盤石な基盤を活用しながらDXに取り組み、相乗効果を出していくというイメージをしっかりとアピールし、採用の強化を図っていきたくと考えています。

DX人材の育成については、メカやエレキの技術者にも対象を広げてリスクリングを強化しています。また、これからは販売部門の人材にもDX系の知識が必要となります。お客さまに一番近いところで新たなニーズを探り、どうすれば実現できるのかを一緒に考え、課題解決をしていくためにも不可欠です。このような知識やスキルを学ぶ教育研修にも力を入れていきたいと思っています。



デジタルイノベーション開発部で行われる研修やディスカッション

## 人材戦略

## Q. 現在重点的な戦略として、どのような改革を進めているのですか？

重点的な戦略として、現在は人事制度の改定とタレントマネジメントの2つの軸で改革を進めています。人事制度改定の大きなポイントとしては、管理職クラスでは、これまで以上にそれぞれのポジションの役割を明確にし、世間で広く用いられているツールによって役割の範囲や難易度を測定し把握することで、その内容に見合った役割基準での処遇を進めています。また一般職クラスでは、これまでと同様に能力基準の処遇とし、能力開発に注力をしていきます。

また、評価については、改めて評価の考え方や基準を明確にし、より多くの従業員が公平・公正に評価されていると感じられるようにしていくとともに、半期ごとに一人ひとりが成し遂げた業績を評価し、賞与でしっかりと報いる一方で、行動と能力などの実力を評価し、月例給のアップや昇格・昇進などの人材登用につなげていきます。なお、この新しい人事制度は2024年度より導入する予定です。

タレントマネジメントについては、全社的な視点に立った仕組みづくりを進めています。各部門と連携して、管理職クラスのポジションの後継者の育成状況はもちろん、各階層の従業員の育成状況を定期的に確認し、新たな仕事の経験や研修に反映させることによって、人材の活用と育成を図っていきます。

そこで重要になってくるのが、従業員の知識やスキルの「見える化」です。新しい人材情報システムを導入し、デジタル化によってこれらの評価を可能な限り「見える化」する仕組みを構築していきます。

また、人事制度の改定に合わせて教育研修体系の改革にも取り組んでいます。それぞれの階層によって求められる知識やスキルを整理し、それらに連動した研修体系やコンテンツを構築することによって、的確かつ効率的に学べる環境を実現していきます。

## Q. 次世代を担う幹部人材の育成についてお聞かせください。

管理職クラス及びその候補の従業員を対象に、選抜研修を中心としたプログラムを実施しています。約7ヶ月間にわたる「GLORY Business College」もその一つです。幹部として必要となる知識やスキルの修得ばかりでなく、社外セミナーへの参加や異業種交流など、社内外のネットワークを広げる場づくりとしての機能も盛り込んでいます。

当社グループの海外売上高比率は50%を超え、年々高まっています。海外のグループ会社とも連携し、若手のうちから海外での事業や経営を経験できるキャリアパスなどの仕組みの導入も検討しています。



幹部人材育成研修の様子

## Q. 多様な人材の活用についての考え方をお聞かせください。

重要な課題の一つに女性活躍の推進があります。従業員の女性比率はまだ高くはなく、取り組むべきことは多いと感じています。採用や職域の拡大はもちろんですが、働き方改革や両立支援など女性従業員が活躍できる環境づくりも欠かせません。そこで一つ鍵を握るのは、管理職の意識改革です。画一的になりがちな意識を払拭し、時代に合わせてマネジメントのスタイルをブラッシュアップするための研修を定期的実施しています。

人材の多様化については、中途採用者や外国籍人材の採用・育成にも力を注いでいます。多様化する社会に向けて最適なソリューションを提供していくためには、それを創り出す私たちにも多様な価値観が必要です。人材の多様化を組織の強みへ変換していくためには、必要に応じて直接会って話すことも非常に大切だと思います。コロナ禍もあり、実際に対面せずにコミュニケーションをとる機会が多くなりましたが、答えのないことに対して、さまざまな属性をもつ従業員同士が顔を合わせ意見を交わすことで、新たな気づきやアイデアを得ることができると感じています。多様な人材が活躍できる環境づくりは、当社の将来にとって非常に重要な戦略であると考えています。

## Q. 従業員エンゲージメントに関する考え方をお聞かせください。

私たちの時代とは違い、最近では時代の変化と共に会社や働き方に対する価値観が多様化しています。特に若い世代にはその傾向が強いように思います。そのような状況の中で、従業員が意欲を持って働き、自らが成長できることや、その結果を会社の成長に結びつけていくためにも、エンゲージメントの向上はきわめて重要なテーマであると考えています。

そこで今年度には全社横断的なワーキンググループを立ち上げ、若手・中堅を中心にバックグラウンドの異なる従業員が参加し、エンゲージメントに関わる課題や具体策について率直な意見を交わしています。その成果を次期の中期経営計画の施策へと活かし、随時モニタリングしながら改善を重ねていきたいと考えています。また、当社では、従業員意識調査を実施しており、これらの調査の内容も施策にフィードバックしています。

当社の強みは、製品の企画や開発から製造、販売、保守に至るまで、すべてを自分たちで行うことのできる総合力にあります。そして、企業理念に「求める心とみんなの力」という言葉があるように、従業員みんなの力こそが強みなのです。健全な危機意識を持ちつつ、従業員の誰もが明るく前向きに仕事と向き合える環境を作っていくために、これからも従業員の声を反映させながら当社らしい人材戦略を進めていきたいと思っています。



財務資本戦略



ROEの改善に努め、  
企業価値向上を図ります

常務執行役員  
経理・財務本部長  
**藤川 幸博**

Q. 2023年3月期の総評をお聞かせください。

2023年3月期の当社グループを取り巻く事業環境は、世界的な半導体不足や部材価格の高騰に加え、急激な為替変動など不透明な状況でしたが、人手不足対応やコンタクトレス・セルフ化ニーズが継続したことにより、国内外の金融市場及びリテール市場における製品・サービスの需要は堅調に推移しました。また、買収したRevolution社の売上がプラスされたことや円安により、過去最高の売上高となりました。一方、営業利益については、部材価格の高騰等によるコスト上昇分を販売価格への転嫁で吸収しきれず、前期に比べ大幅に減少しました。また、持分法適用会社2社に対する持分法による投資損失や、Acrelecグループに係るのれんの減損、ERP(Enterprise Resource Planning)システムの一部開発の中止に伴う特別損失の計上等により、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益については損失を計上することとなりました。

ERPシステムについては、採用したシステムで当初想定していた機能と実際の機能とのギャップが大きい部分があり、一部の機能領域の導入を断念いたしました。しかしながら、グローバル規模でよりスピーディーな経営判断を行うためには、グループ全体での経営情報の連携や一元管理は必須と考えており、該当領域については計画を見直し、既存システムを活かした形で、コスト面も踏まえ最大限の効果が出せるよう取り組んでまいります。

Q. 「2023中期経営計画」の進捗はいかがですか。

「2023中期経営計画」(2022年3月期～2024年3月期)では、連結業績目標として、売上高3,000億円、のれん償却前営業利益350億円(のれん償却後300億円)を掲げていますが、2024年7月に予定されている新紙幣発行に伴う当社製品への需要増加もあり、2024年3月期の業績はこの目標を上回る見込みです。

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いますが、2023年3月期の営業キャッシュ・フローは、164億円の支出(前期は103億円の収入)となり、中期経営計画策定時の想定から大幅に悪化しました。これは、調達困難部品を除いた状態で製品を組み上げるレス生産による仕掛在庫の一時的な増加や、部材価格高騰による調達コストの高騰により運転資金需要が急増したことが主な要因です。2024年3月期は、部品入手難の緩和による生産の回復に伴い、業績改善や製品在庫の削減を見込んでおり、営業キャッシュ・フローも大幅に改善する見通しです。

資本効率性の面では、WACC(加重平均資本コスト)の低減を主眼にレバレッジを利かせながら、より効率性の高い資本構成の実現に取り組んでいます。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前ROE(12.0%以上)及びのれん償却後ROE(9.5%以上)を「2023中期経営計画」の経営目標としています。2023年3月期は最終損失を計上したため、ROEは△4.8%と目標から大きく乖離する結果となりましたが、2024年3月期は、目標の達成に向け、親会社株主に帰属する当期純利益の大幅な改善と利益率向上のための事業ポートフォリオマネジメントなどの諸施策の推進により、ROEを顕著に向上させるよう努めてまいります。

■ 2023中期経営計画 連結業績概要

(百万円)	通期				前期比		
	2022年3月期	売上高比率	2023年3月期	売上高比率			2024年3月期予想
売上高	226,562	100.0%	255,857	100.0%	345,000	+89,143 +34.8%	
保守売上高	83,894	37.0%	100,793	39.4%	117,000	+16,207 +16.1%	
営業利益	10,195	4.5%	522	0.2%	40,000	+39,478 +7,562.8%	
経常利益	10,404	4.6%	-2,720	-	38,500	+41,220 -	
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,410	2.8%	-9,538	-	23,000	+32,538 -	
EBITDA*	27,505	12.1%	18,988	7.4%	58,500	+39,512 +208.1%	
為替レート	ドル		112円		135円	130円	-5円
	ユーロ		131円		141円	135円	-6円

\*EBITDA = 営業損益 + 減価償却費 + のれん償却費

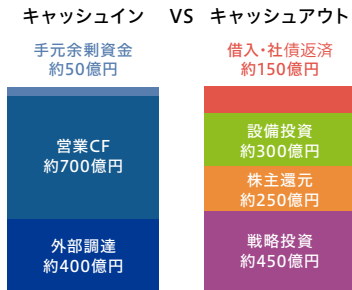
財務資本戦略

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

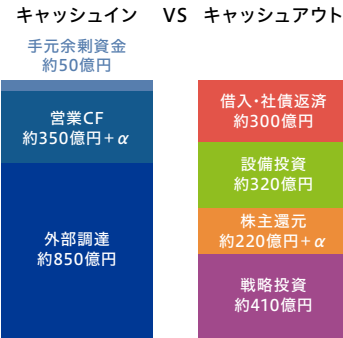
事業から生み出されるキャッシュのアロケーションを、成長投資や設備投資、株主や従業員への還元、資本効率の向上といった視点で考え、それを経営に提言していくことは当本部の最大の使命です。

「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、計画期間中の営業キャッシュ・フローは減少する見通しです。加えて、増加した必要運転資金を短期借入金で賄うなどキャッシュアロケーションの計画は大幅な修正を余儀なくされましたが、前述のとおり2024年3月期はキャッシュ・フローが改善する見通しですので、想定より増加した借入金の削減にも取り組んでまいります。なお、社債に関しては2023年12月に5年物社債100億円の償還があり、現時点では、借換債発行で対応する予定です。

■当初計画



■見込み

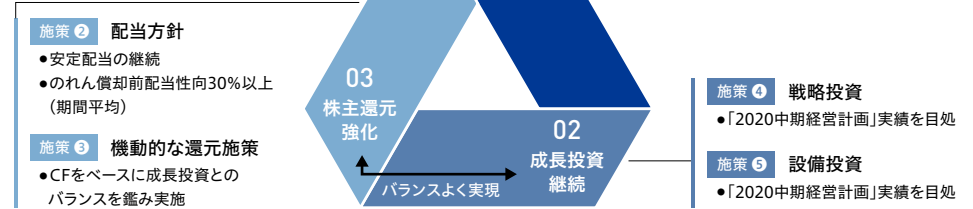


財務戦略の基本方針

当社の財務戦略は、財務健全性を確保したうえで、積極的な成長投資と株主還元の充実を図ることを基本方針に据えています。「2023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%以上、D/Eレシオは0.6倍以下を目安としております。資本政策については成長投資と株主還元のバランスを考慮し機動的に実施してまいります。のれん償却前配当性向30%以上の安定配当を維持したうえで、戦略的な投資が必要になる場面では、成長投資に軸足を置き外部調達を活用する必要もあると考えています。

■ 資本・財務戦略

- 将来のIFRSへの移行を前提
- 成長投資と充実した株主還元を支えるキャッシュ創出力の強化

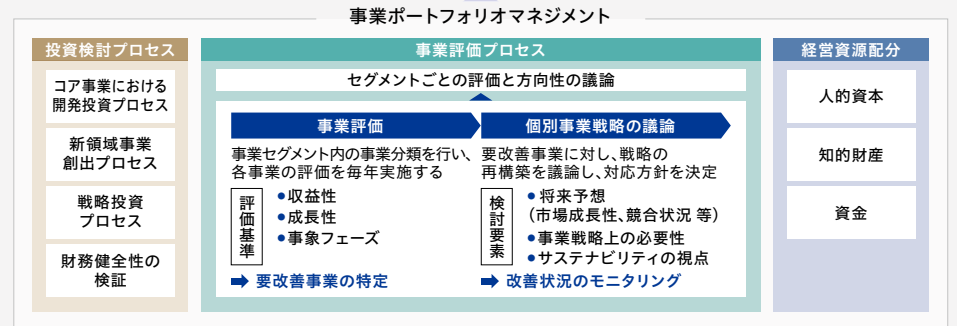


事業ポートフォリオマネジメント

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成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おります。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、及びM&Aや資本業務提携等の戦略投資、並びに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及び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。

■ 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)



## 財務資本戦略

## 戦略投資の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企業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。

## 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。

データ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が必要です。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り、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。外貨資金の集約により、近年の金利上昇や円安で高騰した外貨調達コストの削減にも寄与しています。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極小化しています。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。

## 企業価値向上へ向けた取り組み

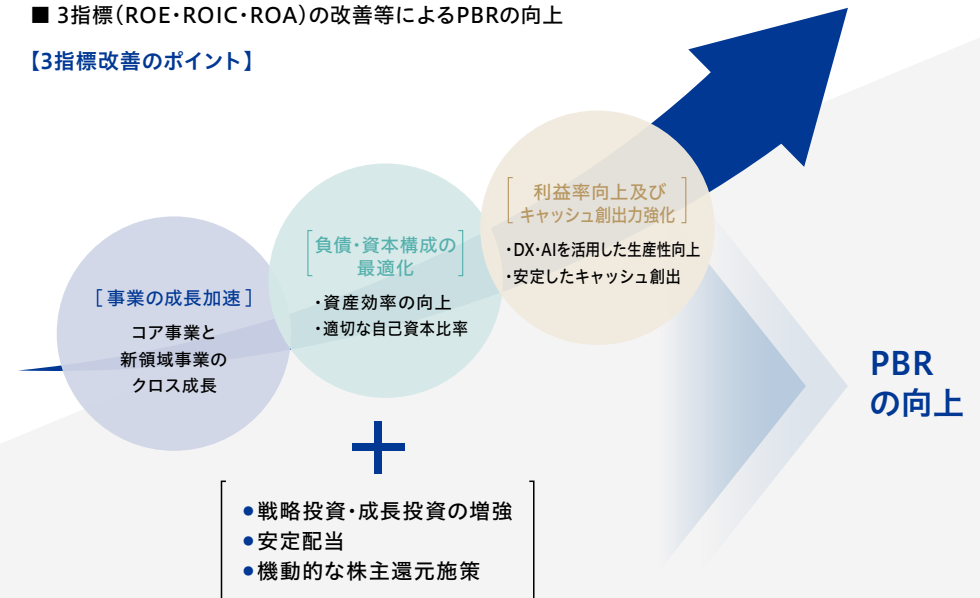
当社では、ROE、ROIC、ROAの3つの指標を管理・改善すること等により、企業価値向上を図ってまいります。

3指標の改善ポイントとして、事業の成長加速、負債・資本構成の最適化、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を、重点分野への戦略投資、成長投資の増強や、安定配当、自己株式取得を含む機動的な株主還元施策に振り向けることによりPBR1倍以上を目指してまいります。

なお、各指標の具体的な数値目標については、2024年度からの3ヶ年を計画期間とする「2026中期経営計画」策定とともに検討を進めています。

## ■ 3指標 (ROE・ROIC・ROA) の改善等によるPBRの向上

## 【3指標改善のポイント】



※各指標の具体的な数値目標については、2026中期経営計画策定とともに検討中



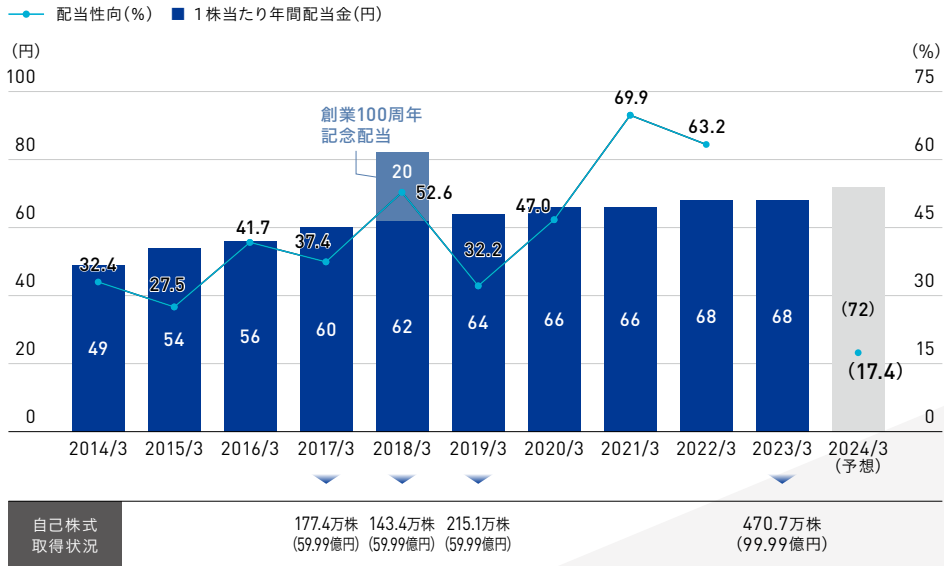
## 株主還元についての考え方

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題と位置づけ、将来の事業展開に備えた財務体質の維持・強化を図りつつ、安定した配当を継続することを基本方針としております。

「2023中期経営計画」期間中の配当につきましては、国際会計基準への移行を視野に、のれん償却前連結配当性向を基準とし、安定配当を継続することを念頭に、“3期平均のれん償却前連結配当性向30%以上”を目標としています。財務健全性確保の下、成長投資への積極姿勢は維持しながら、株主還元の充実を図っていきます。

なお、自己株式の取得につきましては、今後の事業展開、投資計画、内部留保の水準、業績動向等を総合的に勘案し、適切な対応を検討してまいります。また、自己株式の保有上限を発行済株式総数の5%程度とし、超過分については消却する方針です。

### ■ 年間配当金・配当性向・自己株式取得の推移



## TSR

当社のTSRは、過去10年間で見ると、累積+56%、年率換算で+4.5%となり、残念ながらTOPIXやTOPIX機械を下回っています。中期経営計画の未達が続いていることや、キャッシュレス化の流れが世界的に進行する中で、通貨処理機事業に携わる当社グループとして、将来の事業の成長性をお示しきれないことに原因があると推測しています。

株価は業績だけではなく市場動向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、「2023中期経営計画」及び次期中期経営計画の必達と長期ビジョン2028の達成に向けた取り組みにより、TSRの向上を目指していきます。

### ■ TSR(トータル株主リターン)

投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率	
グローリー	43.0%	24.4%	7.5%	-15.0%	-3.2%	56.0%	4.5%	
TOPIX	5.8%	53.4%	15.3%	31.8%	5.7%	142.1%	9.2%	
TOPIX機械	8.6%	67.1%	18.7%	29.3%	5.3%	152.6%	9.7%	

※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  
 ※いずれも配当込み指数  
 ※年率換算は幾何平均  
 ※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)



※2013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

# 主要財務・非財務ハイライト

## 主要財務ハイライト グローリー株式会社及び連結子会社

財務データ		(単位:百万円)										
		2013/3	2014/3	2015/3 <sup>*1</sup>	2016/3 <sup>*1,2</sup>	2017/3 <sup>*2</sup>	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3 <sup>*3</sup>	2022/3 <sup>*3,4,5</sup>	2023/3
売上高		190,938	218,632	222,356	226,952	222,581	227,361	235,762	224,170	217,423	226,562	255,857
[セグメント別]	金融市場	44,679	45,654	48,116	51,819	53,301	53,970	56,636	42,262	49,877	36,079	36,248
	流通・交通市場	29,670	31,007	29,886	45,531	42,657	43,216	51,985	52,487	49,078	47,859	45,595
	遊技市場	25,845	24,811	25,432	21,506	20,434	20,570	20,511	20,753	11,020	12,131	15,139
	海外市場	75,688	103,002	104,241	105,595	103,787	106,758	103,287	103,621	104,765	127,803	155,902
	その他	15,055	14,156	14,679	2,498	2,400	2,845	3,341	5,045	2,680	2,688	2,971
[地域別]	日本	115,250	115,630	118,115	121,357	118,794	120,603	132,475	120,549	112,658	98,759	99,955
	欧州	33,289	41,895	41,534	43,579	40,350	46,374	43,963	44,119	50,288	68,967	70,758
	米州	24,499	30,693	34,594	38,291	40,574	39,482	37,072	38,459	34,891	44,684	69,336
	アジア	17,899	22,718	22,990	17,468	15,339	14,106	15,098	15,267	14,730	14,151	15,806
	OEM	-	7,695	5,123	6,258	7,524	6,796	7,155	5,775	4,854	-	-
売上原価		117,266	131,512	134,757	137,357	135,907	140,174	147,274	137,109	131,962	136,800	164,630
販売費及び一般管理費		59,213	70,401	68,905	69,042	66,307	67,570	67,912	69,134	71,259	79,566	90,704
営業利益		14,458	16,718	18,693	20,552	20,365	19,615	20,576	17,927	14,201	10,195	522
経常利益		13,695	19,764	22,211	17,583	17,205	17,553	20,575	15,514	14,137	10,404	△2,720
親会社株主に帰属する当期純利益		6,873	9,939	12,887	8,829	10,382	9,892	12,256	8,486	5,705	6,410	△9,538
設備投資額		8,218	7,234	8,499	8,881	8,043	8,706	8,322	10,687	9,739	11,423	11,064
研究開発費		12,091	13,174	12,869	12,590	13,965	14,119	13,171	14,082	14,730	14,743	14,466
減価償却費		8,897	9,281	10,350	10,327	9,469	9,450	8,945	10,133	10,706	11,952	11,762
営業活動によるキャッシュ・フロー		14,704	17,623	21,106	28,142	30,087	14,585	24,300	24,555	28,443	10,315	△16,486
投資活動によるキャッシュ・フロー		△52,336	△4,770	△3,425	△7,714	△6,632	△8,609	△11,388	△13,032	△21,666	△25,739	△9,364
フリーキャッシュ・フロー		△37,632	12,853	17,681	20,428	23,455	5,976	12,912	11,523	6,777	△15,424	△25,851
支払配当金		2,890	3,218	3,547	3,689	3,877	5,186	3,949	4,010	4,010	4,132	3,855
自己株式取得金額		0	0	0	0	5,999	5,999	5,999	0	0	0	10,570
総資産		319,077	340,943	346,613	321,672	312,821	302,825	318,228	308,431	330,608	363,269	381,273
純資産		168,464	190,804	204,544	198,287	191,443	192,165	193,257	186,668	196,332	208,607	195,984
有利子負債		86,298	75,687	64,982	51,556	50,412	37,188	49,492	49,607	48,296	56,790	86,654

## 1株当たりのデータ

親会社株主に帰属する当期純利益	(円)	104.64	151.31	196.19	134.38	160.35	155.96	198.71	140.45	94.38	106.02	△167.02
純資産	(円)	2,537.23	2,865.09	3,066.53	2,966.22	2,939.78	3,003.62	3,133.54	3,056.75	3,195.82	3,395.33	3,474.76
配当金(年間)	(円)	44.00	49.00	54.00	56.00	60.00	82.00	64.00	66.00	66.00	68.00	68.00

## 主要指標

営業利益率	(%)	7.6	7.6	8.4	9.1	9.1	8.6	8.7	8.0	6.5	4.5	0.2
海外売上高比率	(%)	39.6	47.1	46.9	46.5	46.6	47.0	43.8	46.2	48.2	56.4	60.9
自己資本当期利益率(ROE)	(%)	4.3	5.6	6.6	4.5	5.4	5.3	6.5	4.5	3.0	3.2	△4.8
総資産経常利益率(ROA)	(%)	5.2	6.0	6.5	5.3	5.4	5.7	6.6	5.0	4.4	3.0	△0.7
自己資本比率	(%)	52.2	55.2	58.1	60.6	60.1	62.0	59.5	59.9	58.4	56.5	50.7
D/Eレシオ	(倍)	0.52	0.40	0.32	0.26	0.27	0.20	0.26	0.27	0.25	0.28	0.45
配当性向	(%)	42.0	32.4	27.5	41.7	37.4	52.6	32.2	47.0	69.9	63.2	-
総還元性向	(%)	42.0	32.4	27.5	41.7	95.1	113.1	81.2	47.0	69.9	63.2	-
期末株価	(円)	2,259	2,829	3,350	3,825	3,650	3,795	2,656	2,490	2,380	2,072	2,895
株価収益率(PER)	(倍)	21.6	18.7	17.1	28.5	22.8	24.3	13.4	17.7	25.2	19.5	△17.3
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.89	0.99	1.09	1.29	1.24	1.26	0.85	0.81	0.74	0.61	0.83
配当利回り	(%)	1.95	1.73	1.61	1.46	1.64	2.16	2.41	2.65	2.77	3.28	2.35

※1 2016年3月期より、海外現地法人の収益及び費用の換算方法を「期末日レート」から「期中平均レート」に変更しました。2015年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。

※2 2017年3月期より、事業セグメントを見直したことに伴い、従来「その他」に含めていた事業の一部を「金融市場」及び「流通・交通市場」に区分変更しました。2016年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。

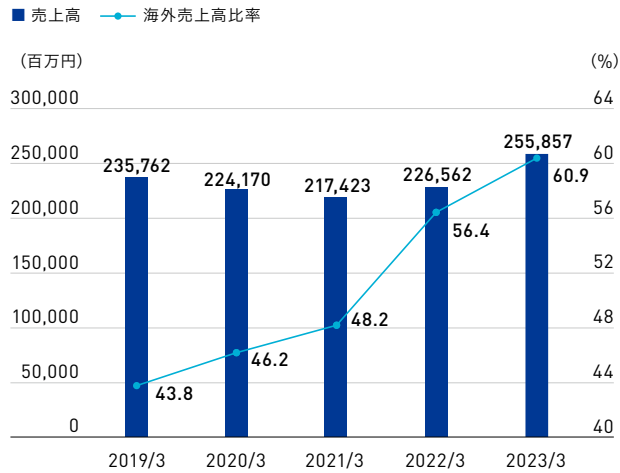
※3 2022年3月期より、事業セグメントを見直したことに伴い、従来「その他」に含めていた生体・画像認識事業及び電子決済関連に資する事業の一部を「流通・交通市場」に、新事業の一部を海外市場に区分変更しました。2021年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。

※4 2022年3月期より、OEMの売上高は、米州、欧州、アジアの各売上高に含んでいます。

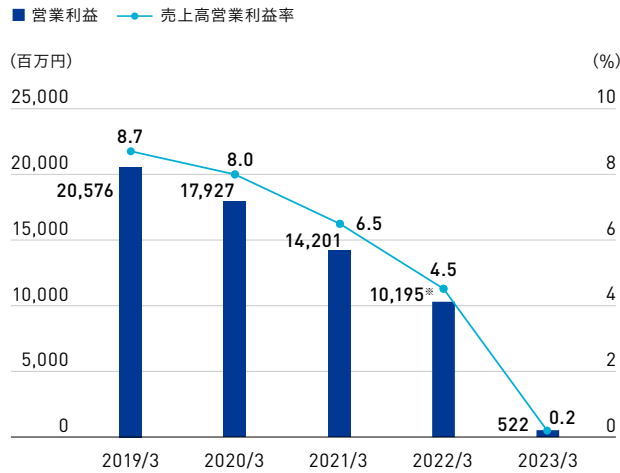
※5 企業連結に係る暫定的な会計処理の確定内容を反映し、2022年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。

主要財務ハイライト グローリー株式会社及び連結子会社

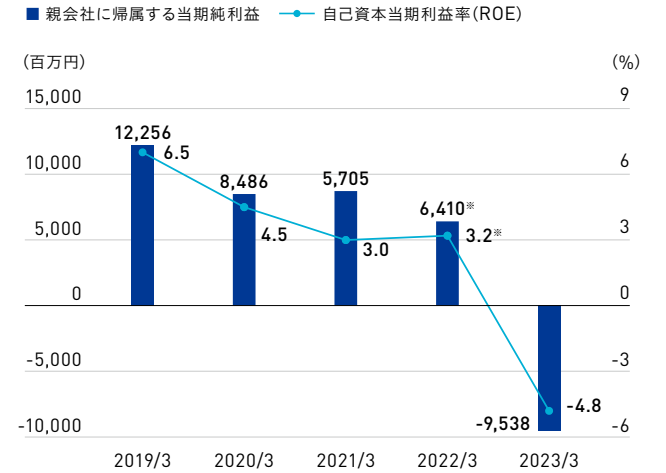
売上高／海外売上高比率



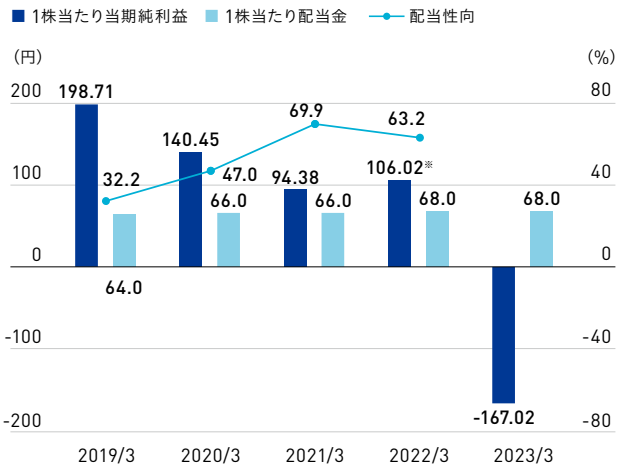
営業利益／売上高営業利益率



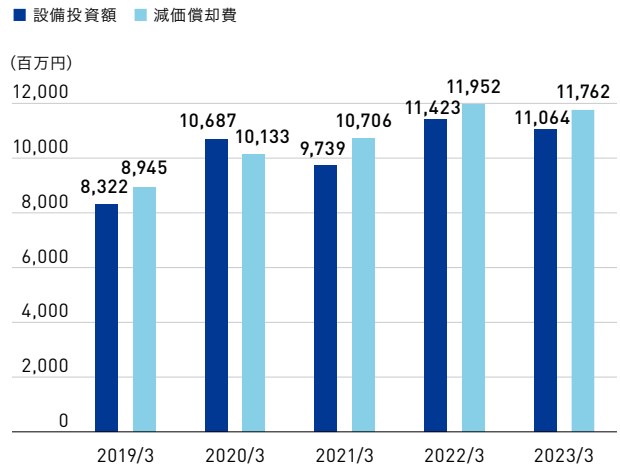
親会社に帰属する当期純利益／自己資本当期利益率(ROE)



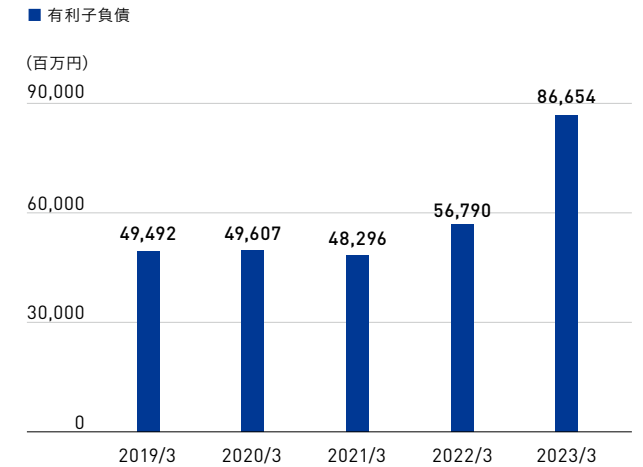
1株当たり当期純利益／1株当たり配当金／配当性向



設備投資額／減価償却費



有利子負債



※ 企業連結に係る暫定的な会計処理の確定内容を反映し、遡及適用後の数値を記載しています。



5年間の主要非財務ハイライト

ESGデータ

			2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
<b>E 環境</b>							
事業活動における温室効果ガス排出量 <sup>※1</sup>	国内	(t-CO <sub>2</sub> )	13,753	11,703	11,159	11,334	10,717
	海外	(t-CO <sub>2</sub> )	3,468	3,539	3,887	4,527	4,480
	合計	(t-CO <sub>2</sub> )	17,222	15,242	15,047	15,862	15,197
スコープ別CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※2</sup>	スコープ1	(t-CO <sub>2</sub> )	3,110	3,016	2,816	2,744	2,697
	スコープ2	(t-CO <sub>2</sub> )	14,112	12,226	12,231	13,118	12,501
	スコープ3	(t-CO <sub>2</sub> )	432,494	377,072	341,490	380,373	474,109
	合計	(t-CO <sub>2</sub> )	449,715	392,313	356,536	396,235	489,306
廃棄物排出量 <sup>※1</sup>	国内	(t)	825	820	609	667	692
	海外	(t)	891	758	1,707	2,615	1,331
	合計	(t)	1,716	1,578	2,316	3,282	2,023
水使用量 <sup>※1</sup>	国内	(千t)	91	82	75	72	71
	海外	(千t)	34	34	32	35	36
	合計	(千t)	125	116	107	107	107
<b>S 社会</b>							
正社員数	男性	(名)	3,000	3,016	3,038	3,034	3,019
	女性	(名)	447	457	465	472	479
	合計	(名)	3,447	3,473	3,503	3,506	3,498
管理職者数	男性	(名)	1,060	1,069	1,042	1,040	1,040
	女性	(名)	16	17	21	28	29
	合計	(名)	1,076	1,086	1,063	1,068	1,069
女性管理職比率	(%)	1.49	1.57	1.97	2.62	2.71	
障がい者雇用数 <sup>※3</sup>	(名)	112	117	120	124	123	
障がい者雇用率 <sup>※3</sup>	(%)	2.23	2.23	2.39	2.46	2.46	
有給休暇取得率	(%)	66.7	66.7	65.6	66.1	70.2	
正社員一人当たりの年間総労働時間	(時間/年)	2,020	2,004	2,039	2,025	2,013	
正社員一人当たりの研修費	(円/人)	71,947	54,420	25,827	48,203	21,154	
労働災害発件数	(件)	8	11	10	8	9	
<b>G ガバナンス</b>							
内部相談件数	(件)	20	22	16	28	13	
<b>研究開発</b>							
特許・実用新案・意匠保有件数	国内	(件)	1,191	1,213	1,229	1,085	1,176
	海外	(件)	862	960	1,114	1,057	1,136
	合計	(件)	2,053	2,173	2,343	2,142	2,312

※1 当社及び国内・海外連結子会社 (ISO14001 認証取得拠点) を対象としています。

※2 各スコープの集計対象は次のとおりです。

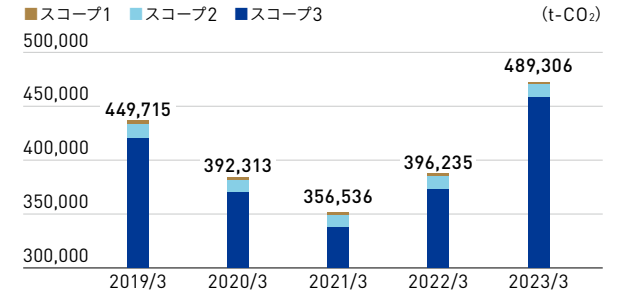
スコープ1: グローリー株式会社及びISO14001 認証取得国内外グループ会社

スコープ2: グローリー株式会社及びISO14001 認証取得国内外グループ会社

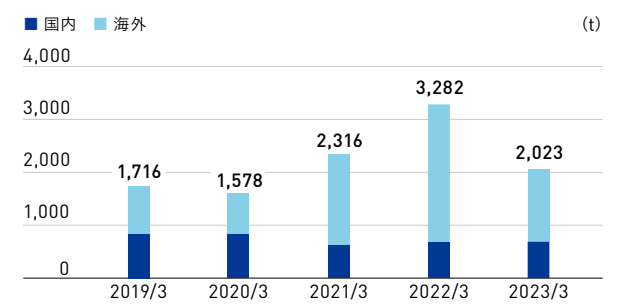
スコープ3: 1. 購入した製品・サービス、2. 資本財、3. スコープ1, 2 に含まれない燃料及びエネルギー関連活動、4. 輸送、配送 (上流)、5. 事業から出る廃棄物、6. 出張、7. 雇用者の通勤、8. リース資産 (上流)、11. 販売した製品の使用、12. 販売した製品の廃棄

※3 グローリープロダクツ株式会社、グローリーフレンドリー株式会社、グローリーシステムクリエイティブ株式会社、グローリーメカトロニクス株式会社を含みます。

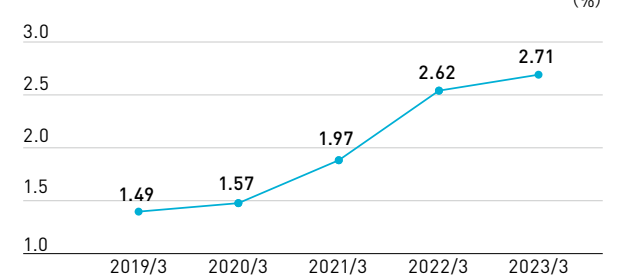
スコープ別CO<sub>2</sub>排出量<sup>※2</sup>



廃棄物排出量<sup>※1</sup>



女性管理職比率



「2023中期経営計画」非財務KPI

サステナビリティ重要課題

新価値創造に向けた戦略

	サステナビリティ重点テーマ	マテリアリティ	2023年度KPI		2021年度実績	2022年度実績			
新しい価値の創造	事業を通じた新価値創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業領域からの拡張の推進</li> <li>新たなビジネスモデルの構築と展開</li> <li>知的財産戦略の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンタクトレス・タッチレスニーズに応えるリテールソリューション</li> <li>飲食店・小売店のDX推進を支援</li> <li>国内特許の出願・保有件数</li> <li>海外特許の出願・保有件数</li> </ul>	事例開示 事例開示 実績開示 実績開示	小売業者のセルフチェックアウト推進を支援 DMP事業、キオスク事業の積極展開 国内 出願件数171件/保有件数 1,085件 海外 出願件数 75件/保有件数 1,057件	グローバルF&Bへのセルフサービスキオスクの積極展開 DMP事業、キオスク事業の積極展開 国内 出願件数125件/保有件数 1,176件 海外 出願件数 54件/保有件数 1,136件			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会に貢献する事業の推進</li> <li>脱炭素社会に貢献する環境配慮型製品の開発・普及</li> <li>生物多様性保全への貢献度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量</li> <li>製品使用時におけるCO<sub>2</sub>削減貢献量</li> <li>生態系調査(植物・生物) 森林整備活動の実施 間伐・育樹</li> </ul>	15%削減(2013年度比) 2万t(2013年度比) 実績開示 計画実施率 100%	25.9%削減(2013年度比) 8,499t 植生調査の実施、炭素固定量18%/10年向上 計画実施率100% ・間伐:0.94ha、植樹(育樹):13本	32.7%削減(2013年度比) 8,972t 計画実施率100% ・間伐:0.5ha ・東京都荒川河川敷清掃			
社会	人材への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権と多様性の尊重</li> <li>安全・健康的に働ける環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の多様性の確保</li> <li>採用時の女性従業員比率</li> <li>女性管理職数</li> <li>外国籍従業員数(管理職数含む)</li> <li>管理職における中途採用者比率</li> <li>障がい者雇用率</li> <li>人権に関する研修実施*</li> <li>人権に関する相談件数※ ※ハラスメントに関するもの</li> <li>従業員一人当たりの研修費把握(教育投資額)</li> <li>内部通報件数</li> <li>年間総労働時間</li> <li>健康経営の推進</li> <li>一人当たり年次有給休暇取得日数</li> <li>休業災害度数率、強度率</li> </ul>	実績開示 25%以上(2025年度) 44名(2025年度) 実績開示 実績開示 2.3%以上 受講率100% 実績開示 実績開示 実績開示 健康管理計画に基づいた取り組みの実施 前年度以上 前年度以下	女性1名 15.6% 28名 13名 23.1% 2.46% eラーニング受講率99.8% 13件 48,203円 28件 2,025時間 新型コロナウイルス感染予防対応及びワクチン接種の推進などの取り組み 14日 度数率0.52、強度率0.005	女性1名 17.4% 29名 15名 22.1% 2.46% ・倫理月間eラーニング実施(11月)受講率99.5% ・生産本部コンプライアンス研修(オンライン開催3回) 8件 21,154円 13件(ハラスメントに関する相談8件含む) 2,013時間 新型コロナウイルス感染予防対応及びワクチン接種の推進などの取り組み 14.9日 度数率0.53、強度率0.020			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン・マネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルサステナブル調達の一層の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自主点検チェックリストの実施</li> </ul>	回答率100%	回答率100%	回答率100%	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・品質の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の重大事故(PL)、重大(製品安全)法令違反、品質に関するPL訴訟</li> <li>新規開発製品の製品安全アセスメント実施</li> </ul>	0件 実施率100%	0件 100%	0件 100%	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダー・エンゲージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダーとの対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ステークホルダー向け施設見学会・対話の充実</li> </ul>	実績開示	投資家面談などの実施回数 216件ほか	投資家面談などの実施回数 263件ほか	
			ガバナンス	ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスのさらなる強化</li> <li>グローバル視点でのリスク特定・管理</li> <li>企業倫理、法令遵守、腐敗防止への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性に関する分析、評価の実施</li> <li>取締役会の実施回数</li> <li>情報セキュリティ重大事故件数</li> <li>情報セキュリティ教育実施</li> <li>重大コンプライアンス違反件数</li> </ul>	実績開示 実績開示 0件 実施率100% 0件	第三者評価を実施、評価結果を取締役会で共有し、継続検討中 17回(臨時取締役会を含む) 0件 一般研修受講率99.8%ほか 1件	取締役会の実効性評価を実施 評価結果を取締役会で共有し、各種施策の考案・推進中 16回 0件 一般研修受講率99.8%ほか 0件



# 気候変動への対応

## 基本的な考え方



当社グループは、“GLORY GREEN CHALLENGE みんなの力と 技術で導く 豊かな地球”を環境スローガンとした環境ビジョンの活動テーマの一つに、地球温暖化の防止を掲げています。自社が排出する温室効果ガスをゼロに近づけるとともに、当社グループの製品等を通じ、バリューチェーン全体のカーボンニュートラル実現に貢献していきます。

## TCFD提言に基づく情報開示



当社グループは、2021年11月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、取り組みを推進しています。今後は、取り組みの進捗に合わせて、TCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示の充実を図っていきます。



### ▶ガバナンス

当社グループは、脱炭素社会に貢献する事業の推進を重要課題の一つとして捉え、持続可能な社会の実現に向け、事業活動のあらゆる局面での環境負荷軽減を目指した環境経営を推進しています。

特に気候変動に関連する課題は、代表取締役社長から環境マネジメントの権限と責任を委嘱された環境マネジメント担当役員を委員長とする「環境委員会」(年2回)によって議論されます。そこで決定した重要事項及びそれらの取り組み状況については、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」(年2回)の重要課題の一つとして報告・承認されま

す。また、この結果は、取締役会への報告事項として定められているなど、経営の意思決定と業務執行の監督が適切になされる体制を整備しています。

### ▶戦略

当社グループの事業にとって重要と考えられるリスクと機会、キードライバー(当社グループの事業に影響を与えと思われる要因)、及び気候変動が中長期で当社事業へもたらすインパクトを、以下のとおり想定しています。今後は、2℃以下を含む複数のシナリオを想定し、気候変動関連のリスクと機会、及びそのインパクトをバリューチェーン含めて分析していきます。

リスク/機会		キードライバー	事業インパクト	財務インパクト	当社の対応
分類	項目				
移行リスク	政策/法規制	温室効果ガス排出量削減に向けた社会的要請の高まり	・省エネ/再エネ設備投資コストが増加	大	・環境中長期計画の遂行 ・計画的な省エネ/再エネ設備への投資の実施 ・再生可能エネルギー比率の向上
		炭素税/排出権取引の導入	・炭素税/排出権取引などの導入により事業コストが増加	中	
		対象法令の拡大/複雑化	・法令順守対応のためのコストが増加	中	・法規制に対応する技術/製品開発への取り組み ・専任スタッフによる各国法規制の動向注視/対応
	技術/市場	省エネ製品/サービスへの市場ニーズの高まり	・市場競争力維持/向上のための研究開発費が増加 ・環境配慮型製品の開発遅れによる売上高の減少	中	・市場/業界動向を踏まえた技術/製品開発





リスク/機会		キードライバー	事業 インパクト	財務 インパクト	当社の対応
分類	項目				
移行 リスク	評判	ステークホルダーからの脱炭素化に向けた要求の高まり	・脱炭素に向けた取り組みや情報開示を怠った場合投資家の投資判断が悪化 ・ESG関連情報開示基準の厳格化による対応コストの増加	大	・環境中長期計画の遂行と、取り組みの適切かつ積極的な開示
慢性	海面の上昇	・海拔の低い生産／物流拠点の操業停止	大	・省エネルギー対策、高効率な空調設備の導入 ・再生可能エネルギー比率の向上	
	平均気温の上昇	・空調設備の負荷上昇により運転コストが増加 ・従業員の業務効率が低下	小		
機会	サ製品 サービス	環境配慮型製品の需要拡大	・環境配慮型製品の需要拡大による売上高の増加	大	・環境配慮型製品の創出

※財務インパクトは、大:10億円以上、中:1億円以上10億円未満、小:1億円未満を表しています。

### ▶リスク管理

当社グループは、代表取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、同委員会で気候変動リスクも他の事業リスクとともに抽出・評価し、重要課題として特定しています。

気候変動リスクの特定とその対応への取り組みプロセスは、環境マネジメントシステムの仕組みを活用し、PDCAサイクルを廻して事業と一体化した活動に取り組んでいます。

また、特定された気候変動リスクと機会は、環境委員会(マネジメントレビュー)にて見直しをしています。

### ▶指標と目標

当社グループは、気候変動における指標をCO<sub>2</sub>排出量と定め、グローリー環境ビジョンの実現と「脱炭素社会の実現」を推進するため、2050年度にCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指す「2050環境目標」を新たに設定しました。また、「2050環境目標」からバックキャストしたマイルストーンとして、自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)を2013年度比で50%削減する「2030環境目標」を設定しました。

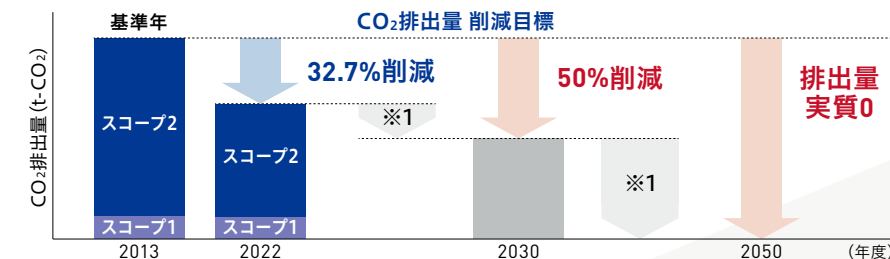
指標のモニタリングのために、目標を3年ごとに定める「環境中期計画」を策定して進捗管理を行っており、「2023環境中期計画」の2年目である2022年度のCO<sub>2</sub>排出量は10,717トンで、2013年度比32.7%削減を達成しました。

今後は、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減(スコープ3)についても検討を進めていきます。2050年カーボンニュートラルを目指し、各生産拠点における高効率な設備の計画的な導入・更新の実施に加え、太陽光発電の導入拡大や再生エネ調達(証書購入)による再生可能エネルギーの利用率向上などを推進していきます。

### ■環境長期目標



※当社の排出量削減目標は温室効果ガスを対象としていますが、そのほとんどが二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)であるため、CO<sub>2</sub>と表記しています。  
※当社及び国内連結子会社(ISO14001認証取得拠点)を対象  
※(スコープ1:自社で直接排出) + (スコープ2:自社で使用しているエネルギーの間接排出)を対象



※1 (1)省エネ活動の推進  
(2)高効率設備、機器への更新・新規導入  
(3)再生可能エネルギー利用率向上(太陽光発電設備設置、再生由来エネルギーの調達など)



▶CO<sub>2</sub>排出量削減、抑制の取り組み

ESGデータ エコプロダクト

当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)及び上流・下流側でのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)を定期的にモニタリングし、経年で実績値を開示しています。

スコープ1+2

CO<sub>2</sub>排出量(国内・海外)の削減

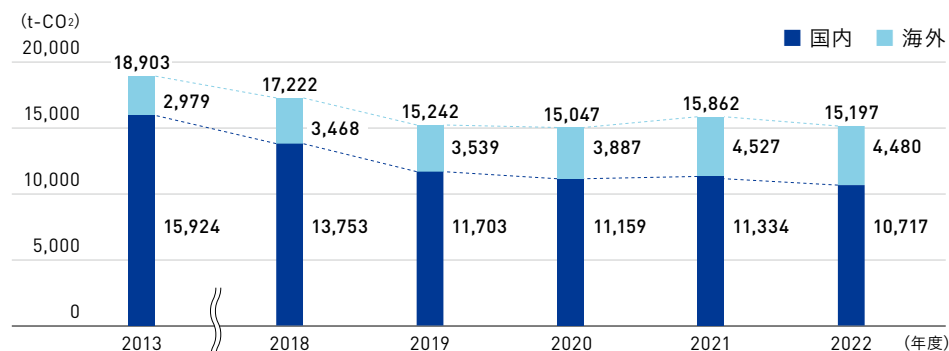
3年単位のCO<sub>2</sub>削減行動計画、年度ごとの目標を定め重点施策を講じ、CO<sub>2</sub>排出削減に努めています。その実現に向けた施策の一環として、電力監視システム(デマンド監視機能)やLED照明、人感センサーの導入などを進めるとともに、本社社屋の屋上に太陽光発電システムを設置し、再生可能エネルギーを積極的に利用しています。2022年度のCO<sub>2</sub>排出量は、2013年度基準比で32.7%削減(国内拠点)となりました。

スコープ3

CO<sub>2</sub>排出量(国内)の抑制

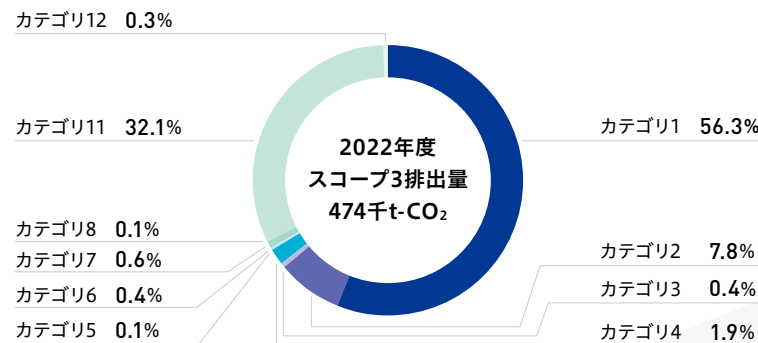
事業活動全体における環境負荷状況を把握し効果的に低減するため、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量算定に取り組んでいます。スコープ3の排出量はカテゴリごとに算出し、傾向を可視化、分析することで、社会活動から発生するCO<sub>2</sub>排出の抑制につなげています。スコープ3においては、製品・サービス(カテゴリ1)及び、販売した製品の使用(カテゴリ11)からの排出が約88%を占めています。この2つのカテゴリを重点ターゲットにおき、効果的に排出量最小化に取り組んでいます。

CO<sub>2</sub>排出量の推移



※当社及び国内・海外連結子会社(ISO14001認証取得拠点)を対象としています。

スコープ3 CO<sub>2</sub>排出量内訳



※スコープ3の集計対象は次のとおりです。

- 購入した製品・サービス
  - 資本財
  - スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動
  - 輸送、配送(上流)
  - 事業から出る廃棄物
  - 出張
  - 雇用者の通勤
  - リース資産(上流)
  - 販売した製品の使用
  - 販売した製品の廃棄
- ※当社事業に関係しないカテゴリ(9・10・13・14・15)は、該当なしとしています。

## 人権



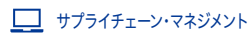
## 基本的な考え方



当社グループの全社員が遵守すべき行動規範である企業行動指針に“人間尊重・人材開発・労働安全”に関する項目を掲げ、従業員の多様性や人格、個性すなわち人権尊重を謳っています。加えて、当社グループの全従業員並びにビジネスパートナーが遵守すべき法令や倫理規範を定めた「グローリー法令遵守規範」においても、差別やハラスメントの禁止をはじめとした人権保護に関する項目を掲げ、人権を尊重した事業活動、環境づくりに取り組んでいます。また、各国・地域の法令等を踏まえ、「国際人権章典」や「ビジネスと人権に関する指導原則」など、人権に関するさまざまな国際規範を理解し、基本的人権を尊重しています。

さらに、当社グループは、国連が提唱する「人権・労働・環境・腐敗防止」についての普遍的原則である国連グローバル・コンパクトへ署名・参加しており、今後も、人権を尊重した経営に取り組んでいきます。

## サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み



当社グループは、サプライチェーン全体における人権尊重の徹底を図るため、「グローリーグループ責任ある調達推進ガイドブック」を制定し、児童労働や強制労働の禁止、適切な賃金支払い、労働時間の管理など、人権尊重に関する項目を設け、お取引先さまとともに遵守に向けた取り組みを進めています。

お取引先さまとの取引にあたっては、「グローリーグループ責任ある調達推進ガイドブック」や「グリーン調達基準書」の遵守を求めるとともに、「自主点検チェックリスト」への協力等を含む「調達に関する覚書」を締結するなど、持続可能な調達の推進に取り組んでいます。「自主点検チェックリスト」では、人権、労働環境、公正取引など幅広い分野での取り組み状況を確認し、毎年レベルアップに向けた調査を行っています。

なお、当社グループは外国人技能実習生の受け入れを行っており、関係法令や技能実制度趣旨に則り、また当社の企業行動指針に基づく人間尊重の観点からも、適切な技能実習となるように取り組んでいます。

## Voice グループ会社より技能実習生として来日している従業員にインタビューを行いました

2014年に海外市場製品の製造を担うGLORY PHILLIPINES INC.に入社し、品質管理部や部品製造部を経て、2022年から日本で技能実習生として働いています。日本では、板金加工でのロボット溶接工程に従事しています。板金加工は、設備も大きく危険が伴いますが、安全も含めた職場のルールについての研修を英語・日本語で受けています。チームは、日本人8名、フィリピン人2名の構成となっており、マネージャーはフィリピン赴任経験があり、良好な関係が築けていると感じています。2025年春に帰国し、元の職場に戻る予定ですが、日本で得た知識や経験、特に日本の従業員の責任感や前向きに業務に臨む姿をフィリピンで共有したいと思っています。また、職場改善活動の取り組みも広めていきたいと思っています。



生産本部  
本社工場  
部品製造部  
Necitas Lyn Casal

## 当社グループ内における差別、ハラスメントなど人権問題の防止

当社グループでは、社内外に相談窓口（ヘルプライン）を設け、人権やハラスメントに関する事項も含めた、当社グループにおけるコンプライアンス全般に関する相談や意見を従業員（非正規雇用従業員等を含む）から受け付けています。相談窓口への相談により、人権に関する問題が確認された場合は、法務部門や人事部門、関連部門が連携し、その解決・防止に努めています。2022年度は、ハラスメントを含む13件の相談が寄せられ、これらの相談事案に対し、事実調査を行ったうえで適切に対処しました。





# 人材

## 基本的な考え方



当社グループは、長期ビジョン2028の風土・組織・人材の目指す姿を実現するため、従業員の多様性、人格、個性を尊重し、うるおい、働きがいのある職場環境の実現を目指し、年齢、性別、国籍、職務経験等にかかわらず、すべての従業員が最大限の能力を発揮できる企業風土を醸成します。

### 中核人材の多様性確保に向けた人材育成・環境整備方針

当社グループは、従業員一人ひとりの成長が会社の成長につながり、ひいては、企業の持続的な価値向上に資するとの考えの下、多様な人材の能力開発・育成に取り組めます。

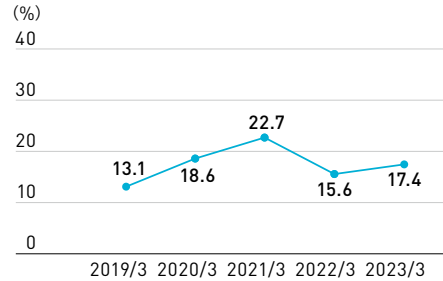
## ダイバーシティ&インクルージョン

### ▶女性活躍推進及び管理職への登用

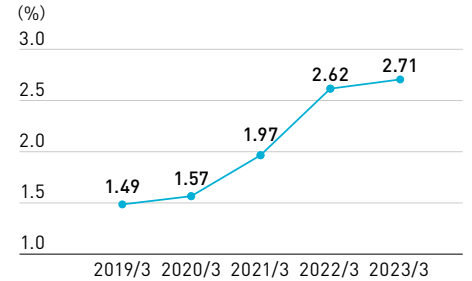
当社では、性別を問わず優秀な人材の採用・育成に努めており、その能力を十分に発揮できる環境整備に取り組んでいます。女性のさらなる活躍機会の拡大に向けて施策等を実施した結果、2022年度の新卒採用者における女性比率は17.4%、女性管理職数は2.7%、29名（2023年3月末現在）であり、2025年度の目標値（女性採用比率：25%以上、女性管理職数：44名）に向け継続活動していきます。

また、男性の育児休業取得も推進しています。2022年度の取得率は60%であり、2025年度の目標値30%以上を達成していますが、さらに取得日数の増加を推奨し、啓発活動を続けています。

### ■新卒採用における女性比率



### ■女性管理職比率



### Voice

#### 育児休業を取得した男性従業員にインタビューを行いました

2023年4月から7月にかけて、第一子の育児休業を取得しました。休業中は、ミルクやおむつ替え、寝かしつけなどの子どもの世話や洗濯、掃除などの家事を担当し、夜間も数時間おきに起きてミルクやおむつ替えを行いました。妻からは、休業中に育児にきちんと向き合ったことで、二人の間で育児負担の齟齬がなくなり、理解し合える形になったことがよかった、と言われていました。私自身も小さな子どもを持つ同僚の大変さが分かり、この経験を職場でのサポートにつなげていきたいと思っています。業務では、新規事業の企画やお客さまへのヒアリングを担当していますが、休業中の体験や気づきを新たなビジネスのヒントとして活かしていきたいと考えています。



新事業推進本部  
ビジネス  
イノベーションセンター  
先端技術推進部  
高島 瑞樹

### ▶中途採用者の管理職登用

当社は、多彩な知見、専門スキル、バックグラウンド、キャリア等を有する即戦力人材を積極的に獲得しています。特に現時点においては、経営方針に合わせ、経営の中核を担う人材や、IT・DX知識等、新事業分野の推進を担う高度専門人材等の採用、管理職や専門職への登用も積極的に行っています。

なお、2023年3月末時点の管理職における中途採用者の比率は、22.1%です。



## ▶外国籍従業員の採用及び管理職への登用

当社では、事業のグローバル化に伴い、「国籍を問わず優秀な人材の採用及び管理職への登用を行う」ことを方針に掲げています。日本国内では、2023年3月末時点で、中国やオーストラリアをはじめ15名の外国籍の従業員が活躍しており、今後も、外国籍従業員の採用を積極的に推進し、管理職への登用も進めていきます。

また、当社グループ全体では5,000名以上(約49%)が外国籍従業員です。各現地法人は、経営幹部、管理職とも外国籍従業員が中心となり運営されており、経営幹部における外国籍の割合は約70%です。

## 人材の育成

📖 人材戦略 P.41

💻 人材

### ▶次世代中核人材の育成

次世代の幹部人材の育成を目的に、管理職層の従業員を対象とした「GLORY Business College」を実施しています。本研修は、約7ヶ月間にわたる全7回のプログラムと社外セミナーに参加し、幹部として必要なスキルや知識の習得などを目指すものです。また、メンバー同士の意見交換や異業種交流などを通じ、社内外のネットワーク構築にもつながっています。

加えて、事業創発リーダー育成プログラムや次期支店長候補育成プログラムを実施するなど、次世代の中核人材の育成に注力しています。



研修の様子

### ▶キャリア形成に向けた取り組み

従業員の能力開発やキャリア形成を支援する制度の充実や施策などを通じて、従業員一人ひとりに合わせたキャリアプランの実現に取り組んでいます。

## ▶従業員意識調査の実施

当社では、働きがいのある職場づくりを目指し、執行役員・社員・シニア社員を対象に、社員エンゲージメントや社員を活かす環境、ハラスメントに関する意識、サステナビリティに関する意識の浸透度などをテーマに従業員意識調査を行っています(2017年度:2,859名回答(回答率86%)、2019年度:3,375名回答(回答率96%))。

## 働きやすい職場づくり

💻 労働環境

### ▶健康経営の推進

当社グループは、従業員の健康を良好に保つことが、企業活動における重要な経営課題と捉え、「健康経営宣言」を制定し、従業員の健康維持に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

国内では、グローリー株式会社及び株式会社グローリーテクノ24が健康経営優良法人の認定を取得しています(国内従業員比約65%)。



### ▶ワークライフバランスの推進

当社グループは、従業員が働きやすく、能力とキャリアを最大限に発揮できるよう、ワークライフバランスの充実に向けテレワークの活用を進めています。また、仕事と育児を両立して活躍できる環境づくりを推進し、社内保育所の設置、ベビーシッター補助制度等を導入しています。



「Gキッズホーム」外観



# サプライチェーン・マネジメント



## 基本的な考え方



当社グループはお取引先さまを重要なパートナーと考え、関連法令を遵守し公正かつオープンな取引を通じて、信頼関係の確立と相互の発展を目指すとともに、責任ある調達活動を推進しています。

## 購買方針

グローリーグループは、資材の調達にあたり、関連法令を遵守するとともに、公正かつオープンな取引を通して、パートナーとしての信頼関係の構築を推進します。また、責任ある調達活動を推進し、持続可能な社会の発展に向けた取り組みを展開します。

### 1. 法令と社会規範の遵守

関連する法令遵守はもちろんのこと社会的倫理規範を尊重し、透明、公正で適正な購買活動を推進します。

### 2. 環境保全

環境方針『私たちは地球にやさしい行動と環境に配慮した製品・サービスを提供し、持続可能な社会の実現に貢献します』に基づき環境保全活動に注力し、資材の購入・調達において「グリーン調達活動」を推進しています。

### 3. 公正・公平な取引

お取引先様に対しては国内外・取引実績に関わらず、取引先選定指針に基づく公平な参入機会を設け、適正な競争の確保と公正な評価・選定により、最適なお取引先様を開拓します。

### 4. 品質の確保と競争力ある適正な価格の追求

私たちは『お客様の信頼と満足を得る製品・サービスをタイムリーに提供します』を品質方針に掲げ、品質・価格・納期・技術開発力を重視し、お取引先様からの新素材やコスト改善等の提案を積極的に採用します。

### 5. 信頼関係に基づく相互発展

公正な取引を通じてお取引先様と信頼関係を確立するとともに、相互の発展を図ることを目指します。

### 6. 情報の管理保護

購買取引によって知りえた営業上、技術上の機密情報については厳格に管理し、お取引先様の承諾なく外部に開示しません。

### 7. 責任ある調達活動の推進

お取引先様とともにサプライチェーンにおける責任ある企業行動を推進します。

## 責任ある調達のための取り組み

### ▶サステナブル調達に向けた取り組み

当社グループでは、既存のお取引先さまにおけるサステナビリティ活動の状況確認のため、「人権・労働」「安全・衛生」「環境」「公正取引・倫理」「品質・安全性」「情報セキュリティ」を中心に確認する「自主点検チェックリスト」による定期的な調査を行っています。2022年度は、当社及び部材調達を行っているグループ会社の一次お取引先さま583社に対して調査し、結果をフィードバックしました(回答率:100%)。

新規のお取引先さまには、購買方針を理解いただくとともに、「グローリーグループ責任ある





調達推進ガイドブック」や「グリーン調達基準書」への遵守を求めています。「自主点検チェックリスト」への協力等を含む「調達に関する覚書」も締結しています。

また、当社グループは責任ある調達活動の一環として、紛争鉱物調査を行っています。調査では、責任ある鉱物調達イニシアチブ(RMI)が発行している紛争鉱物報告テンプレート(CMRT)を使用し、4鉱物の精錬所特定を行っています。

### ▶お取引先さまとのパートナーシップの強化

当社では、お取引先説明会を開催し、今後の動向などをお取引先さまへ説明し、パートナーシップをより強化できるよう努めています。日本国内のお取引先さまを対象とした2023年1月のお取引先説明会では111社に出席いただきました。

また、「品質会議」では品質や製造工程に関する情報共有や課題の検討を行い、お取引先さまに品質改善事例を発表いただく「品質向上活動発表会」や「基板品質方針説明会」等も実施しています。2022年度はオンライン形式で開催しました。加えて、当社の部品受入部門は定期的にお取引先さまを訪問し、改善のアドバイス、作業環境の改善提案などを行っています。



「お取引先説明会」(2022年度)

### ▶お取引先さまコンプライアンス・ホットラインの運用

グローリーグループの購買活動に関し、お取引先さまに対するグループ各社の役員・従業員によるコンプライアンス違反行為を、お取引先さまより通報いただく「お取引先コンプライアンス・ホットライン」を開設し、国内及び海外グループ会社のお取引先さまへご案内しています。通報は、調達担当部門とは異なる当社内の担当部門にて受け付け、事実関係を調査したうえで適切に対応しています。2022年度は違反事例は発生していません。

### Voice グローリーへ部品をご納入いただいているお取引先さまにお話を伺いました

当社は、通貨処理機の駆動に使われるタイミングベルトや紙幣・硬貨の搬送に使われる平ベルト、ウレタンベルト、外装や製品内部の機構に使われる樹脂成形部品をグローリーに納入しています。グローリーとは、平ベルトの納入から始まり20年近い取引実績があり、時には困難に直面しながらも取引を継続しています。

当社は、グローリーからの内示情報に基づき、在庫をグローリーの工場内に直接お届けする運用で部品の納入を行っています。余裕を持った在庫量を維持し、納入には万全を期していますが、万一調整が必要な場合は、グローリーの購買担当者と工場ごとの出荷の優先順位を相談し、納入対応をさせていただいています。また、納入部品に使用している材料の変更を提案した際には、新素材の評価について試験方法や手順などを、グローリーの購買部門、品質保証部門と共に検討しながら進めることができました。グローリーとは、取引を通して良好な関係を築いており、今後も高品質なモノづくりを行う、という同じ価値観を持つ企業として、協業関係を維持していきたいと考えています。

近年は、サステナビリティ意識の高まりを受け、エネルギーロスの少ないベルトや非石油由来のバイオマス素材を原料としたベルトの開発などにも取り組んでいます。また、製造工程における環境負荷の低減に向けて、工場で使用する燃料を重油からガスへ転換するなど進めています。太陽光パネルの設置等も合わせて、2050年のカーボンニュートラルに向けた取り組みを着実に進めていく所存です。

当社は、経営基本方針「高機能、高精度、高品質な製品の提供を通して社会に貢献する」をモットーに、真心のこもったモノづくりを行っています。メイン商品のベルトは、目に見える部分に使われることは少ないですが、クルマや家電といったさまざまなところで活用されており、ベルトが切れると動かなくなる機械も多くあります。人々の快適な暮らしを支える商品を作っているという自負を持って、これからも実直にモノづくりを進めてまいります。



三ツ星ベルト株式会社  
執行役員 社長室室長 辻 政嗣様(右)  
執行役員 産業資材営業本部副本部長 小阪田 広哉様(左)

# 顧客満足



## 基本的な考え方

📄 高品質な製品の提供

当社は、1999年に品質方針を制定し、3つの重点指向を掲げ品質基準の統一に努めています。お客さまのニーズに対応し、信頼に応える製品とサービスを提供するために、製品の企画から開発、調達、生産、販売、保守に至る全段階において徹底した品質保証活動を実施しています。

品質方針	お客さまの信頼と満足を得る製品・サービスをタイムリーに提供します	
	3つの重点指向	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 市場のニーズを先取りし、魅力ある製品開発を行う</li> <li>② 源流で品質を作り込む</li> <li>③ 出合いの品質とアフターサービスを大切にす</li> </ul>
これらのことを達成するために、当社は法令・規制要求事項及び顧客要求事項を満たし、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善する。		

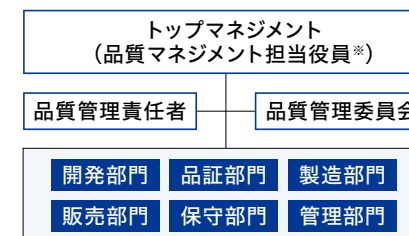
## 品質マネジメント体制

当社では、国内すべての事業所・支店で品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001の認証を取得しています。

また、年度ごとの品質管理活動方針を策定し、製品・サービス品質の維持・改善に取り組み、お客さまの信頼に応える製品づくりに努めています。「品質管理委員会」の設置やマネジメントレビューの実施により、品質管理活動方針の各部門への展開と実施状況の確認、品質問題・対策内容の共有と水平展開を図っています。

製品に関する品質マネジメント体制としては、品質保証部門が開発から出荷までの品質保証を担当し、保守部門が出荷後の保守サービスを担当しています。さらに、全体的な品質

管理を担当する品質管理部門を設置し、品質マネジメントシステム全体の維持改善を図っています。加えて、品質問題の再発防止を徹底するために、関連部門を集め製品安全に関する会議を開き、施策の検討や審議、標準化を行うなど対策の有効性を定期的に評価しています。



※ 品質マネジメントシステムの最高責任者で、社長より、品質マネジメントシステムの推進と維持に関するすべての権限と責任を委嘱された品質マネジメント担当役員。

## 一貫した品質管理

当社グループは、企画・開発から保守までの各部門が緊密に連携し、多様なニーズに対応するためお客さま視点の製品開発や技術開発を強化し、お客さまに満足いただける製品づくりに努めています。



### ▶ 企画・開発段階での取り組み

当社グループは、企画・開発の段階を重視し、開発プロセスの改善活動を継続的に実施しています。製品開発の初期段階から、品質保証部門が主体となって製品安全レビューを実施するなど、総合的な品質・安全管理を徹底しています。また、世界100ヶ国以上の法規制や規格に適合した製品開発に向け、品質管理標準の整備や徹底した教育を行っています。

また、当社グループは開発過程においてユーザーテストを実施しています。テストでは、対象製品の「使いやすさ」「分かりにくさ」などの問題点を発見、解明し、快適にご使用いただける製品となるよう注力しています。どなたにも使いやすいボタンの配置や、次に行う動作を誘導ランプで照らすなど、さまざまな工夫を行っています。



## ▶情報提供・製品表示

お客様に当社製品を安全にご使用いただくため、使用方法の適切な情報提供に努めています。

製品の操作や日々のメンテナンス、エラー解除などを安全かつスムーズに行うことができるよう、製品表示や取扱説明書に関するガイドラインで、見間違い・読み間違いが起こらない書体や文章表現などを規定しています。加えて、文字情報だけではなくイラストや写真を併用し、読みやすさ・分かりやすさにも配慮しています。安全性に関わる取り扱い説明は多言語に対応しており、グローバルで安全に製品を使用いただけるよう努めています。

また、製品の長期使用に伴う劣化（経年劣化）による故障などを回避するため、窓口入金機や両替機など対象となる製品については注意喚起表示を行い、ウェブサイト上でもお知らせしています。

## ▶保守品質向上への取り組み

お客様に安心して製品をご使用いただくため、迅速かつ確実な保守サービスを提供できるよう、テクニカルスタッフの技術力や対応力の向上に取り組んでいます。国内では、レベルに応じた集合研修やeラーニングを活用した自己学習などを実施し、海外においても機種担当者による集合技術研修やオンライン研修等を行っています。また、世界各地の保守事業責任者などが集まり、取り組み内容を共有するなど、グループ全体の保守品質の向上を目指しています。



お客様からの問い合わせに対し、  
電話でサポートしている様子

## Voice 当社製品をご導入いただいたお客様にお話を伺いました

診療費支払機<FHP-S11>導入以前は、レジ2台で会計を行っていましたが、電子カルテと連動しておらず、その都度手作業で金額を入力していました。そのため、患者さんの待ち時間が長くなってしまい、窓口業務の効率化と患者サービスの向上が大きな課題でした。支払機の選定にあたっては、電子カルテとの連動に加え、入出金の自動化、患者さんと職員の双方が使いやすいユーザーインターフェースだったことが決め手となりました。

導入後は、会計にかかる職員の工数が70%削減され、患者さんの待ち時間も5分未満となるなど、課題解決につながりました。保守についても、小さな不具合にも即日対応いただけており、安心して使用できています。



社会医療法人  
河北医療財団  
河北総合病院  
医療支援部 医事課  
佐久間 悠貴様



河北総合病院 本館



診療費支払機<FHP-S11>



# コーポレート・ガバナンス

## 基本方針

当社グループは、不屈の精神で製品開発に取り組み、社会の発展に貢献することにより持続的な企業の発展を目指すという思いが込められた「企業理念」に基づき、社会と共生し、すべてのステークホルダーの皆さまに信頼され支持される健全で効率的な企業経営を推進することにより、継続的な企業価値の向上を図ります。また、そのために、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組み、経営における監督機能並びに業務執行機能の強化、意思決定の迅速化、透明性及び客観性の確保、コンプライアンス経営のさらなる充実等を図り、一層の企業価値向上に努めてまいります。

## コーポレート・ガバナンス体制

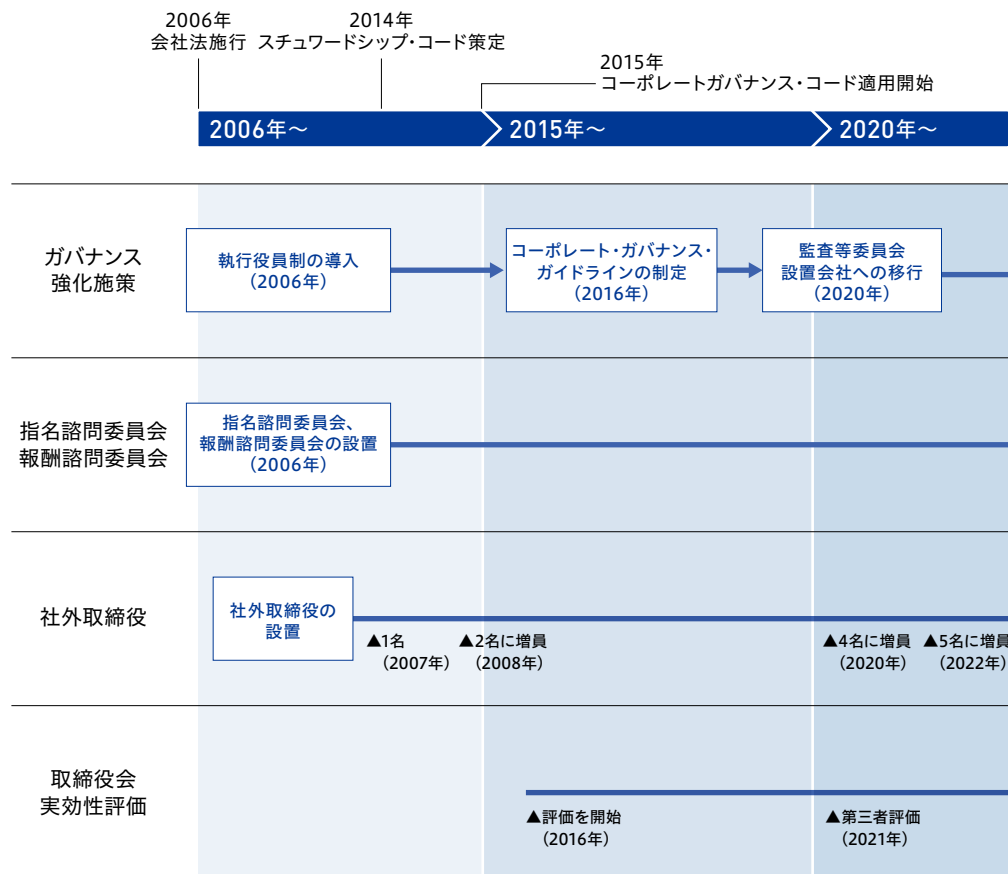
☒ コーポレート・ガバナンス

当社は、取締役会の経営に関する意思決定の迅速化・効率化及び監督機能の強化をさらに推進するため、「監査等委員会設置会社」を採用しています。重要な業務執行の決定につき柔軟に取締役に委任可能な体制を採るとともに、執行役員制度を導入し、事業経営の迅速化や効率性の向上を図っています。また、取締役会における監督機能や監査等委員会による監査・監督機能の充実を図るとともに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会等を設置し、経営の重要事項決定における透明性、客観性の向上に努めています。

その他、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、方針などについては、「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に記載しています。

機関構成・組織運営に係る事項	
組織形態	監査等委員会設置会社
定款上の取締役の員数	監査等委員でない取締役 10名 監査等委員である取締役 5名
取締役の任期	監査等委員でない取締役 1年 監査等委員である取締役 2年
取締役会の議長	社長
社外取締役の選任状況	選任している
取締役の人数	男性 10名、女性 2名(取締役のうち女性の比率 16.6%)

## コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷





### 3 指名諮問委員会

当社は、取締役の指名等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、指名諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者及び執行役員の選任並びに経営陣幹部の選定、後継者計画等について審議する体制としています。構成員は、社外取締役 井城譲治氏(委員長)、社外取締役 内田純司氏、代表取締役 三和元純氏の3名です。

なお、2022年度は、指名諮問委員会を14回開催し、主に取締役及び執行役員候補者に係る選任案、後継者計画、役員制度の今後の方向性等に係る審議・検討を行いました。

### 4 報酬諮問委員会

当社は、取締役及び執行役員の報酬等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、報酬諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき報酬等(固定報酬、賞与、株式報酬)に係る体系・決定プロセスや具体的な報酬額につき審議し、その妥当性に関する判断結果を取締役に報告する体制としています。構成員は、社外取締役 内田純司氏(委員長)、社外取締役 井城譲治氏、代表取締役 三和元純氏の3名です。

なお、2022年度は、報酬諮問委員会を4回開催し、主に取締役及び執行役員の固定報酬の額、賞与に係る目標値及び算定式並びにその算定結果、株式報酬制度に係る付与ポイント等に係る審議・検討を行いました。

## 取締役の選任・解任と社長後継者計画

当社は、経営陣幹部の選任や取締役候補者の指名に際しては、当社が目指すべきコーポレートガバナンス体制を実現し、当社グループの継続的な企業価値の向上に資する国内外での豊富な経験、高い見識、役割に応じた能力・専門性、人柄等を選任基準として検討するものとし、業務執行取締役候補者については、当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する者、社外取締役候補者については、企業経営、法律、財務・会計等に関する専門的知見等を有し、幅広い視点から経営に対地的確な提言・助言を行うことのできる者を選任することとしています。

一方、監査等委員候補者の指名に際しては、当社グループが国内外で展開する各事業に係る監査・監督を行うにあたり、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することとしており、特に、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上含むものとし、社外取締役である監査等委員候補者については、高い独立性と、法律分野、財務・会計、会社経営等に関する豊富な経験及び高い知見を有する者を選任することとしています。

また、当社では、取締役等の人事決定に係る透明性と客観性を確保するために、取締役会の諮問機関として過半数が独立社外取締役で構成される任意の指名諮問委員会を設置し、その答申結果を踏まえたうえで、監査等委員でない取締役については取締役会で、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を得て取締役会において、各候補者として決定しています。

万一、経営陣幹部が上記基準に合致しなくなったと認められる場合には、指名諮問委員会の審議を経て、取締役会において解任に係る決定を行います。

さらに、取締役会は、取締役社長の後継者計画を経営の重要課題であると認識し、後継者候補の選定基準、後継者候補の育成・評価の仕組み等につき指名諮問委員会において十分に審議を行った後、取締役会において後

継者を決定することとしています。加えて、取締役会は、指名諮問委員会における審議結果を取締役に報告させること等により、後継者計画の共有・監督を行っています。

## 取締役会の実効性評価

📄 取締役会の実効性に関する評価結果の概要

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを強化することを経営上の重要な課題と考えており、当社「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に基づき、「取締役会の実効性に関する分析・評価」を実施しました。

### 1. 分析及び評価の方法

取締役会の実効性に関する質問票に基づき、全取締役が自己評価を実施し、その集計結果を取締役会において議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

なお、質問票の構成は以下のとおりです。

<質問票の構成>

- 1) 討議内容
- 2) 構成
- 3) 業務執行に関するモニタリング体制
- 4) 当社の連結子会社の元従業員による不正行為
- 5) 近時の重要テーマ
- 6) 会議運営
- 7) 各委員会(指名諮問委員会/報酬諮問委員会/監査等委員会)
- 8) 総括

### 2. 分析及び評価結果

前項における分析及び評価の結果、当社取締役会は、取締役会の実効性が十分に確保できており、当社の「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に合致しているものと評価しました。

取締役会の実効性が確保できていると判断したポイントは以下のとおりです。

- 適切なテーマが選定され、経営上の重要な事項の議論を深めることができている。
- 社外取締役の質の高い質問・指摘が、取締役会の実効性の向上に大きく寄与している。
- 取締役に女性・外国人が加わったことで多様性がより高まり、かつ、各取締役の専門性・経験が取締役会での議論に活かされている。
- 議長による適切な議事進行が行われ、自由に発言できる場となっており、活発に議論がなされている。

一方、改善すべき事項として、以下の点を認識しました。

- 中長期戦略に関する議論のウェイト
- 取締役会の監督機能を支える取締役会配下の重要会議及び委員会活動
- グループガバナンスの強化
- 取締役会を支えるコーポレート機能の強化

### 3. 当社取締役会の実効性向上に向けた施策

当社は、今回の取締役会の実効性に関する分析・評価結果を受け、当社グループの中長期戦略等に関する議論の充実をはじめとする各課題の改善に向けた施策を実施していきます。



## 取締役会等の運営状況とスキルマトリクス

当社は、事業環境がグローバルに激変する現下において、取締役会全体として、知識・経験・能力のバランス及び多様性が確保されることが重要であると考え、

- 当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する業務執行取締役
- 幅広い視点から経営に対する確かな提言・助言を行うことのできる社外取締役
- 取締役等の職務執行の監査・監督を担う監査等委員である取締役

の適切なバランスを取ることで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた強靱な体制を構築しつつ、変化にも迅速かつ柔軟に対応し得る構成としています。

役職名	氏名	独立性 (社外)	2022年度の運営状況				経験・知見・専門性等										
			取締役会の 出席状況	監査等委員会 の出席状況	指名諮問委員会 の出席状況	報酬諮問委員会 の出席状況	企業 経営	当社 国内 事業	開発・ 製造	技術・ DX	HR	法務・ リスク 管理	会計・ ファイ ナンス	サステナ ビリティ	国際経験・ 海外 ビジネス		
代表取締役会長	尾上 広和		○ 100%(16/16回)				●	●	●								●
代表取締役社長	三和 元純		● 100%(16/16回)		○ 100%(14/14回)	○ 100%(4/4回)	●	●				●	●	●	●	●	●
取締役	尾上 英雄		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●							●
取締役	小谷 要		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●							●
取締役	原田 明浩		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●	●						●
取締役	藤田 知子		○ 100%(16/16回)				●					●	●	●			●
社外取締役	井城 譲治	●	○ 100%(16/16回)		● 100%(14/14回)	○ 100%(4/4回)	●		●	●	●				●	●	●
社外取締役	内田 純司	●	○ 100%(16/16回)		○ 100%(14/14回)	● 100%(4/4回)	●		●			●	●		●	●	●
社外取締役	イアン・ジョーダン	●	○ 100%(13/13回※1)				●			●	●			●	●		●
取締役(常勤監査等委員)	犬賀 昌人		○ —※2	● —※2			●	●				●					
社外取締役(監査等委員)	加藤 恵一	●	○ 100%(16/16回)	○ 100%(14/14回)								●					
社外取締役(監査等委員)	生川 友佳子	●	○ —※2	○ —※2										●			

● 議長・委員長 ○ その他の構成員

※1 取締役就任後 ※2 2023年6月23日就任

## 役員報酬

### ①取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針の内容の概要及び当該決定方針の決定方法

当社は、構成員の過半数及び委員長を独立社外取締役とする「報酬諮問委員会」の審議を踏まえたうえで、2021年5月13日開催の取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を決議しており、当該方針の内容の概要は、以下のとおりであります。

なお、2022年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等については、報酬諮問委員会において当該方針との整合性も含めた妥当性を確認した内容となっておりますので、取締役会も基本的に当該確認の結果を尊重し当該方針に沿うものであると判断しています。

#### ア. 報酬の基本方針

当社の取締役の報酬は、株主との価値を共有でき、かつ、その職責に相応しい水準とし、企業業績及び企業価値の持続的な向上に対するインセンティブや優秀な人材の確保にも配慮した体系とする。

#### イ. 報酬構成に関する方針

- 業務執行取締役の報酬は、「月額固定報酬」、短期業績連動型の「賞与」及び中長期業績連動型の「株式報酬」により構成する。なお、子会社の役員を兼任する取締役については、子会社から支給される報酬等の内容及び当社における職責等を踏まえ、「賞与」及び「株式報酬」を支給しないことがある。
- 社外取締役の報酬は、その監督機能及び独立性の観点から、「月額固定報酬」のみとする。
- いずれの取締役に對しても、役員退職慰労金は支給しない。

#### ウ. 各報酬の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針

- 当社の取締役の報酬等の額は、当社の業績、他社水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。
- 「月額固定報酬」は、役位別に定額とする。
- 短期業績に連動する金銭報酬としての「賞与」は、中期経営計画期間における事業年度ごとの業績の向上を目的とすることから、「2023中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「売上高」及び「営業利益」を目標業績指標とし、その達成度に応じて、毎年一定の時期に、あらかじめ定めた基準額の0倍（達成率60%未満）から2倍（達成率140%）の金銭を支給する。なお、のれん償却前当期純利益が前事業年度の配当総額（特別配当を除く。）に満たない場合は支給しない。
- 中長期的な業績の向上を目的とする非金銭報酬としての「株式報酬」は、中期経営計画期間である3事業年度の業績向上を目的とすることから「2023中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「のれん償却前ROE」、「のれん償却前営業利益」、「新領域事業売上高」を目標指標とし、対象3事業年度の目標累積値に対する達成度に応じて、「株式交付規程」に定める一定の時期（信託期間の一定の時期及び取締役の退任時）に付与するポイントに応じた当社株式等を交付する。なお、各対象事業年度の目標値に対する達成度合いが70%未満の場合は当該事業年度に係る支給は行わない。

### エ. 種類別報酬割合の決定に関する方針

- 報酬総額に占める金銭報酬（「月額固定報酬」及び「賞与」）と「株式報酬」の比率は、基準額で概ね80%:20%となるよう設定する。
- 報酬総額に占める固定報酬（「月額固定報酬」）と業績連動型報酬（「賞与」及び「株式報酬」）の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね50%:50%とし、他の取締役に對しては、代表取締役社長に準じ職責や報酬水準等を考慮して設定する。

### オ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の取締役の報酬額については、その透明性と客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会の審議を踏まえたうえで、株主総会で承認を得た範囲内で、監査等委員でない取締役の報酬は、各取締役の月額固定報酬及び賞与の総額を取締役会において決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長に一任する。なお、上記委任を受けた場合、代表取締役社長は、報酬諮問委員会が妥当性を確認した内容にて決定をしなければならないこととする。

また、株式報酬については、報酬諮問委員会が妥当性を確認したうえで、取締役会で決定する「株式交付規程」に基づき算定されるポイントに応じた当社株式を付与する。

なお、経営の監査・監督機能を中心に担う監査等委員である取締役の報酬は、月額「固定報酬」のみとし、その個人別の報酬額については株主総会で承認を得た範囲内で監査等委員の協議により決定することとしています。

### ②業績連動報酬等及び非金銭報酬等に関する事項

2022年度に係る業績連動型報酬（「賞与」及び「株式報酬」）の額または数の算定方法並びに算定の基礎として選定した業績指標の内容及び実績は以下のとおりです。なお、当該業績指標を選定した理由については、左記①ウに記載のとおりです。

#### ■2022年度における各業績指標に係る実績

業績連動報酬の種類	目標連結業績指標	(ウェイト)	目標値	実績値	支給率
賞与	売上高	(40%)	2,450億円	2,558億円	—
	営業利益	(60%)	60億円	5億円	—
株式報酬	のれん償却前ROE	(40%)	5.0%	-0.14%	—
	のれん償却前営業利益	(30%)	150億円	72億円	—
	新領域事業売上高	(30%)	278億円	253億円	7.4%

(注) 支給率については、左記①に記載のとおりの方針及び決定方法に従って、算出されております。なお、賞与につきましては、当期ののれん償却前当期純利益(2,834百万円の損失)が以下の支給条件を満たさなかったため、支給していません。  
支給条件: 当期ののれん償却前当期純利益 ≧ 前期の普通配当総額(4,132百万円)

## ③取締役の報酬等の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動型賞与	業績連動型株式報酬	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	139 (32)	134 (32)	— (—)	5 (—)	10名 (3名)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	35 (16)	35 (16)	—	—	3名 (2名)

(注) 1. 2022年度に係る監査等委員でない取締役報酬には、2022年6月24日開催の第76回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名への支給額を含んでおります。

2. 監査等委員でない取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれておりません。

3. 監査等委員でない取締役の金銭報酬限度額は、2020年6月26日開催の第74回定時株主総会において年額450百万円以内(うち社外取締役50百万円以内。ただし、使用人兼務取締役に支給する使用人分給与は含まない。同総会終結時点における当該取締役の員数は8名(うち社外取締役は2名。))と決議いただいております。

また、当該金銭報酬とは別枠で、株式報酬として、同総会において、2019年3月期から2021年3月期までの3事業年度(その後も継続する場合には3事業年度ごと)に、当社が信託に拠出する合計額の上限300百万円以内及び信託が取得する株式数147,000株以内(同総会終結時点における当該取締役(社外取締役を除く。))の員数は6名。))と決議いただいております。

4. 監査等委員である取締役の金銭報酬限度額は、2020年6月26日開催の第74回定時株主総会において年額80百万円以内(同総会終結時点における当該取締役の員数は3名(うち社外取締役は2名。))と決議いただいております。

5. 業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬は、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。))のうち、当社における業務執行権を有する取締役5名を対象に支給するものであります。なお、業績連動型株式報酬につきましては、当事業年度に係る株式報酬として計上した株式付与引当金の計上額を記載しております。

## ④取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当社は、2022年度に係る取締役(監査等委員である取締役を除く。))の個人別の報酬額については、その透明性と客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会が個々の取締役の具体的な報酬額について審議のうえ、取締役会に対し、その妥当性に関する判断結果とその総額につき答申し、取締役会は、報酬諮問委員会からの答申結果を受け、株主総会で承認を得た範囲内で、各取締役の月額固定報酬の総額を決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、各取締役の月額固定報酬の個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長である三和元純氏に一任し、同氏が当該個別の報酬額を決定いたしました。取締役会は、上記委任に際して、同氏により当該決定権限が適切に行使されるようにするための措置として、同氏は報酬諮問委員会が妥当性を確認した内容にて決定をしなければならないこととしています。

## 社外取締役のサポート体制

社外取締役への情報伝達体制につきましては、取締役会資料の事前配付、経営会議等重要会議における審議内容、その他各種社内的重要情報等の報告・提供を適宜行うことにより、重要な経営情報が伝わるよう努めています。

また、監査等委員である社外取締役への情報伝達体制につきましては、主に常勤の監査等委員が、監査等委員会を通じて日常監査の報告及び重要な経営情報の提供を行うほか、当社役員、内部監査部門及び会計監査人等による定期レビュー等により、相互連携・意思疎通を図っています。

## 政策保有株式

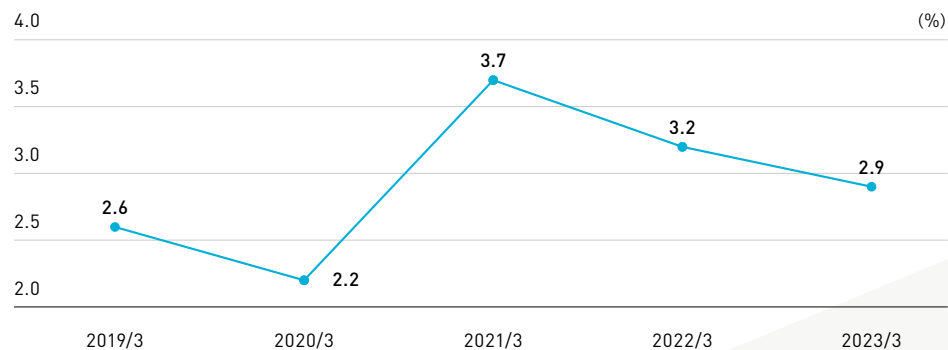
当社は、政策保有株式として上場株式を保有する場合、投資先企業の事業戦略や取引状況等を総合的に勘案し、当該企業との関係性の維持・強化が当社グループの企業価値の向上に資すると認められる場合にのみ保有する方針であり、投資先企業の健全性に留意するとともに、株式の市場価値、配当等のリターン等も勘案しつつ、経済合理性の確保を図ることとしています。

また、個別の政策保有株式に関して、取締役会において、リターンとリスク等を踏まえた中長期的な観点から経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有の目的、合理性及び継続保有の是非について毎年検証するとともに、保有の妥当性が認められない場合には、保有の見直しを図っています。

なお、2022年度においても、政策保有株式として保有するすべての上場株式について、その銘柄、保有目的及び保有の合理性について、投資企業との事業シナジーが見込めるか、保有に伴うリターンとリスク等が資本コストに見合っているか等の観点から検証を行い、保有の妥当性を確認のうえ、継続保有しています。

政策保有株式の議決権行使に際しては、投資先企業及び当社の企業価値向上に資すると認められるか否か等の判断基準に加え、当該企業の状況等の諸般の事情を総合考慮したうえで賛否を判断し、議決権行使を行います。

## ■政策保有株式評価額 対純資産比率





# コンプライアンス

## コンプライアンス体制



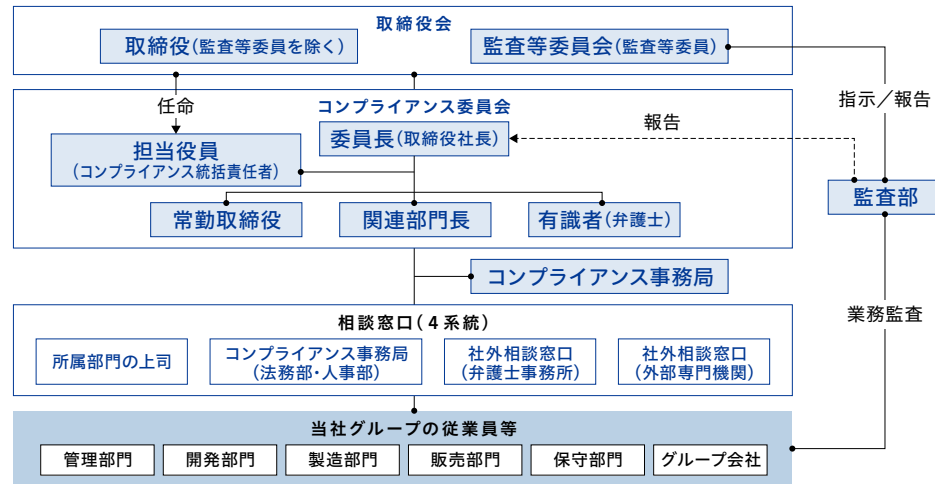
当社は、グループにおける法令遵守を経営の重要課題と位置づけ、コンプライアンス体制の確保・向上に努めています。その施策の一つとして設置するものが、「コンプライアンス委員会」です。

同委員会は、社長を委員長とし、常勤取締役、関連部門長に社外有識者（弁護士）2名も含む構成とし、当社グループのコンプライアンスに関する重要な問題を審議し、その結果を取締役に報告しています。

また、コンプライアンス統括責任者に任命された担当役員を中心に、コンプライアンスの徹底に向けた各施策の企画・立案や従業員への教育・啓発活動などに取り組んでいます。

なお、当社は、定期的に従業員向けのコンプライアンス意識調査を実施し、コンプライアンスに関する意識の定着度合いを確認しています。当社は今後もこれらの施策を展開し、コンプライアンスに関する意識の向上に努めていきます。

### ■コンプライアンス体制図



## 相談窓口(ヘルプライン)の設置

当社グループにおける内部通報に関する相談窓口(ヘルプライン)として、①所属部門の上司、②コンプライアンス事務局(法務部・人事部)、③社外相談窓口(弁護士事務所)、④社外相談窓口(外部専門機関)の4系統の窓口を設置し、コンプライアンスに関する問題の早期発見・是正を図るとともに、「グループ内部通報規程」に基づき相談者の保護に努めています。

2022年度は、13件の相談が寄せられ、それぞれの相談事案に対し、事実調査を行ったうえで適切に対処しました。

また、内部通報窓口以外においても、日々発生する法令及びコンプライアンス上の相談やトラブルは、問題を認識した時点で適切に対処するとともに、将来の新たな問題を招かぬよう社内通知や研修活動で問題を共有するなど、関連部門が連携し、再発防止に努めています。

## 法令遵守規範

当社では、国内外のグループ会社すべての役員及び社員並びに代理店などのビジネスパートナーが遵守すべき法令や倫理規範を定めた「グローリー法令遵守規範」を制定しています。

本規範は、近年加速する海外事業の拡大に合わせ、グローバルな視点で策定しています。当社ブランドに相応しい誠実かつ公正なビジネスを継続し、高いレベルでの法令遵守倫理観を維持徹底するために、グループ全社員への「ハンドブック」の配付や研修などを通じて、コンプライアンス意識のさらなる向上に向けて取り組んでいます。なお、本規範は、取締役の承認の下、追加及び修正を行っています。

2022年度において、会社の事業に重大な影響を及ぼす法令違反はありませんでした。

## コンプライアンス教育・研修の実施

コンプライアンスの徹底を目指し、グループ会社も含めた包括的な教育を行っています。新入社員に対しては、法令・倫理に関する基本事項や社内規程について教育する他、毎年10月の企業倫理月間には、国内グループ全従業員を対象に、基本事項や社会動向などをテーマにしたeラーニングを実施しています。

2022年度は、「コンプライアンス遵守の重要性の再認識」と「経営理念等の再確認」を主要テーマとし、6,549名が受講しました(受講率99.5%)。この他にも、新任管理者教育や専門教育などを行い、各種法令及び企業倫理に関する周知徹底を図っています。

## 個人情報保護への取り組み



当社グループでは、事業活動を通じて取得したお客さまやお取引先さま、株主さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまの個人情報を適切に管理することが、当社の重要な責務であると考え、個人情報保護方針の下、個人情報の適切な管理に努めています。

また、2022年4月の改正個人情報保護法の施行に伴い、規程の整備や研修・関係部門への説明会などを実施し、適切な対応に向け取り組みました。

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制



当社は、当社グループのリスク管理体制の維持・強化を目的に、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置しています。当社グループでは、定期的なリスク評価を行い、リスク項目ごとに定めた主管部門・責任者を中心に平時における予防措置を実施するとともに、危機発生時に迅速に対応できる体制の確保・向上に努めており、リスク管理委員会ではその結果に基づき、諸対応につき審議しています。その概要については、定期的に取り締役会で報告を行っています。

2022年度は、リスク管理委員会において重要性の高いリスクへの対応策を定め、諸活動を展開しました。また、グループ各社に対しても、同一のリスク評価手法による評価に基づき、リスク低減策の立案と実行を展開し、グループにおけるリスク状況の把握と低減活動に努めました。

### ▶ リスク特定・評価プロセス

当社グループは、当社の事業戦略に影響を与え得るリスクについて、リスク管理委員会においてその影響度・発生頻度を毎年評価し、対応策を決定しています。重要なリスクについては取締役会に報告され、継続的にモニタリングしています。

2023年1月開催のリスク管理委員会においては、「キャッシュレス化の急速な進展」、「部品・原材料の調達難」、「情報セキュリティ対策の強化・向上」、「ソフトウェアやデータソリューションの品質強化」等を最重要リスクとして定め、リスクの低減に努めています。その他詳細につきましては、有価証券報告書「事業等のリスク」等に記載しています。

### ▶ 事業継続計画(BCP)への取り組み

当社では、災害などの危機発生時においても重要業務を継続し迅速な復旧を図るため、事業継続計画(BCP)を策定し、非常時に備えています。製品やサービスの安定した提供に向け、部品調達リスクの分散などによるサプライチェーンの強化や災害対応に関する規程・マニュアルの整備などを行い、緊急時に迅速に対応できる体制を整えています。2022年度は、生産機能を担うグループ会社におけるBCP訓練を実施いたしました。

また、有事に備え、業務継続に大きな影響を及ぼす重要システムの災害対策強化や安否確認システムの拡大、主要事業所への衛星電話の設置、食料や飲料水の配備などを行うとともに、定期的に防災訓練を実施することで、それら災害対策の実効性確保を図っています。

## 事業等のリスク

当社グループでは、2019年3月期よりグループ全体のリスクマネジメント体制を整備し、リスク管理委員会を中心に、重点領域を設定して対策強化を行うとともに、これらの情報については取締役会に報告する体制としております。なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業環境	新型コロナウイルス等の感染症による影響	当社グループは、事業活動をグローバルに展開していることから、リスクの高い新たな変異株等の出現により、事業に大きく影響を与える可能性があります。具体的には、ロックダウン等によるサプライチェーンの混乱に起因する生産活動の制約や顧客の投資意欲の変化が予想外に顕著となった場合等には、収益確保及び財政状態に影響を与える可能性があります。
	キャッシュレス化の急速な進展／現金処理機への高い依存	当社グループは、DMP事業などの非現金分野を含む新領域事業の拡大に取り組んでおりますが、新領域事業が成長するまでの間に、中央銀行によるデジタル通貨の発行など急激なキャッシュレス化がグローバルに、また短期間に進展した場合には、業績に影響を与える可能性があります。
	海外事業展開	当社グループは、海外市場への事業展開を積極的に行っておりますが、地政学的リスクに加えて、予想の範囲を超える為替相場の変動や模倣品の増加・知的財産の侵害等が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります。
	各国の法令・各種規制	当社グループは、事業活動を行っている国及び地域において、事業の許認可や輸出入規制のほか各種法令の適用を受けております。これらの法令の改廃や新たな公的規制の新設等がなされた場合、また、それ以外の特殊な市場環境要因が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります。
	競争の激化	当社グループが関連する事業分野において競争が激化し、他社による競争力のある新製品・新サービスの提供、大幅値下げ等の積極的な販売活動の展開、低価格品への需要シフト等が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります。

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業環境	戦略的投資	当社グループは、中長期にわたる持続的な企業価値向上を目的として、コア事業の拡大及び新領域事業創出に向けて積極的に経営資源を投入しております。2023年3月期末現在、企業買収に伴い発生した「のれん」及び「顧客関係資産」の金額は、それぞれ連結総資産の14.6% (55,528百万円) 及び6.9% (26,428百万円) を占めており、事業環境の変化等により期待した成果が得られない場合には減損損失が発生し、業績に影響を与える可能性があります。また、持分法適用会社となった投資先が事業計画を達成できない場合には、持分法による投資損失が発生し、業績に影響を与える可能性があります。
	部品・原材料の調達	当社グループは、部品・原材料については汎用性の高いものを極力使用し、安定調達に努めておりますが、一部、特殊性の高いものを使用していることからサプライヤーが限定されており、天災や事故等によりサプライヤーの生産活動が停止した際には、部品・原材料の調達に困難が生じる可能性があります。加えて、一部の半導体や原材料等、世界的な需給バランスの崩れにより、納期が遅延するリスクが高まっております。これらの事態が発生した場合は、生産に影響が生じ、業績に影響を与える可能性があります。 また、インフレーション等により部品・原材料の価格が上昇した場合には、原価が上昇し、業績に影響を与える可能性があります。
	人材の確保	当社グループは、グローバルに事業活動を展開しており、多様な国籍、価値観、専門性等を持つ従業員が働いております。当社グループの中長期的な成長は、これらの人材に大きく依存しており、優秀な人材を適切な時期に確保・育成することが持続的な成長に不可欠ですが、グループ各社の特性や成長ステージに合致した人材や、開発、生産、販売、保守、管理等の各部門における優秀な人材、特に新領域事業拡大に必要なDX人材の確保・育成が中長期的に計画どおり進まなかった場合、業績に影響を与える可能性があります。

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業運営	研究開発投資	当社グループは、研究開発型企業であり、積極的な研究開発投資を継続しておりますが、テーマによっては開発期間が長期化し、開発費用が高額になる可能性があります。このような事態が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります。
	知的財産権	当社グループは、当社グループ製品による第三者の重要な知的財産権の侵害を防止するとともに、第三者により当社の知的財産権を侵害されないよう他社製品の継続的な調査を行っておりますが、当社グループのような研究開発型企業においては、他社との知的財産紛争が生じる可能性があります。このような事態が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります。
	情報セキュリティ	当社グループは、顧客等の個人情報や機密情報の漏洩等の防止は、会社の信用維持及び円滑な事業運営にとって必要不可欠の事項と捉え、規程の制定、社内教育の徹底、情報セキュリティシステム構築等の措置を講じていますが、情報漏洩等の事態が発生した場合、当社グループの信用低下につながるだけでなく、顧客等に対する損害賠償責任が発生するおそれがあります。また、当社グループの事業活動において、情報システムへの依存度は増大していることから、ハード・ソフト両面のセキュリティ対策等を実施していますが、サイバー攻撃やコンピューターウイルスの感染等により情報システム障害が発生する可能性があり、その結果、当社グループの業績及び財政状態に影響を与える可能性があります。
	製品・サービスの品質	当社グループの提供する製品やサービスは、金融機関や流通店舗での現金の取扱い等、安定的な運用が強く求められていることから、製品の設計・評価・部品調達・製造などのすべての部門で品質及び安全性の検証を行い、信頼性の高い製品を提供することに注力しております。また、保守サービスにおきましても、定期点検などにより、製品の品質と安全に関わる大きな問題発生を未然に防ぐ努力をしております。しかしながら、製品やサービス機能の高度化に伴う不確実要因など、開発・生産・保守サービスの一連のプロセスにおいて、想定外の品質問題の発生もあり得るため、これらが当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。



リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業運営	資金調達	当社グループは、事業活動の資金を内部資金及び金融機関からの借入れや社債の発行等により調達しています。米州、欧州を中心としたインフレ対策のための政策金利の利上げや、格付機関による当社信用格付けの引下げ等が生じた場合には、資金調達コストが増加し、業績に影響を与える可能性があります。
環境	気候変動	当社グループは、気候変動問題を、避けては通れない喫緊の課題と捉え、気候変動に対する政策及び法規制、市場の要求を踏まえ、環境配慮型製品の開発に取り組んでおります。これらの規制及び要求が予測を超えて「移行リスク」が高まった場合、省エネ/再エネ設備投資や炭素税・排出量取引等の導入による調達コストの増加、販売機会損失、企業ブランド棄損による企業価値低下等が発生し、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。また、気候変動により台風・豪雨等の異常気象、地震等の大規模自然災害等の発生が増加し、「物理的リスク」が高まった場合、自社工場及び従業員の被災や部品調達先の操業停止により、当社グループの事業活動が制限され、業績に影響を与える可能性があります。
内部統制	内部統制	当社グループは、財務報告等の正確性を確保するため、業務プロセスの文書化や厳密な内部監査の実施等により内部統制システムの強化に努めておりますが、その内部統制システムが有効なものであっても、従業員等の作業ミスや不正等によって機能しなくなる場合があります。このような事態が生じた場合には、財務情報を修正する必要が生じ、当社グループの財政状態及び業績に影響を与える可能性があります。

## 情報セキュリティ

### ▶ 組織的安全管理措置

情報セキュリティ統括責任者(CISO)の下、全社横断組織として「情報セキュリティ推進部会」を設置し、情報セキュリティポリシーに基づきPDCAサイクルを回して継続的に改善しながら、グループ全体の情報セキュリティレベルの向上を図っています。また、内部監査を定期的実施し、適合性や有効性をチェックしています。

### ▶ 情報セキュリティ対策の強化

お客様の情報資産を安全かつ適切に取り扱うため、サービスコネクセンター(情報処理センター)などのシステムソリューションやサービスの提供に関わる部門では、情報セキュリティに関する国際規格であるISO27001の認証を取得しています。

### ▶ 技術的安全管理措置

ID管理システムやインターネット接続環境における不正侵入防止システムの導入、デバイスコントロールによる外部記憶媒体の利用制限を実施するなど、情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。また、第三者による不正利用を防止するために、統合型情報共有基盤には二要素認証を導入し、認証強化を図っています。

### ▶ 物理的安全管理措置

IDカードや顔認証による入退室管理システムや鍵管理システムを導入し、厳格なアクセス管理と記録の自動保存を実施しています。また、自家発電機やUPS(無停電電源装置)などを設置して、ITインフラの可用性確保を図っています。

### ▶ 人的安全管理措置

情報セキュリティに関する事故を未然に防止するため、階層別に教育を実施しています。また、全社教育として、毎年10月の企業倫理月間に合わせてeラーニングを実施し、従業員の情報セキュリティ・リテラシーの向上に努めています。テレワークでは情報漏洩等のリスクが高まることから、従業員がとるべきリスク回避ルールの遵守に向けた教育を実施しています。

## 監査等委員メッセージ



犬賀 昌人

取締役(常勤監査等委員)  
監査等委員会 委員長

この度取締役常勤監査等委員に就任しました犬賀昌人です。お二人の社外取締役(監査等委員)と力をあわせて、監査を通してガバナンスの強化と企業価値の向上に全力で取り組んでまいりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

1つ目のガバナンスの強化につきましては、組織と仕組みを活用した監査を実施し、リスクアプローチにより監査の実質化を図ってまいります。組織の隅々で起こっている事象を拾い上げ、新しく当社グループに加わった会社や日本から地理的に遠い拠点であっても目の届く監査体制を構築したいと考えております。

2つ目の企業価値の向上は一見、監査とは縁遠い印象がありますが、取締役会の一員として中長期的な事業成長の議論に積極的に参画し、「2023中期経営計画」の進捗確認はもちろんですが、新紙幣発行後にらんだ次期中期経営計画が非常に重要であるとの認識の下、その策定にも強い関心をもって臨みたいと考えております。特に、ここ数年で行ったM&A案件の評価をしっかり行い、新たな戦略投資の成功確率を高めること、そして事業ポートフォリオマネジメントの運用による事業の見極めと経営資源の配分が適切に実施されているかを注視したいと考えています。また、サステナビリティ経営という観点において、SDGsへの取り組みを強化していく必要がありますが、気候変動や人的資本など非財務的な施策への取り組みの遅れが会社にとって大きなリスクになることを念頭に、推進の後押しをしていきたいと考えています。

当社グループはまだまだ潜在力が残り、今後も成長できると思います。取締役(常勤監査等委員)という立場からリスクを未然に防ぎながら会社の成長に寄与できるよう精一杯務めてまいります。



加藤 恵一

社外取締役(監査等委員)

振り返ると、2023年3月期は部材の調達難や価格高騰、サプライチェーンの混乱等、当社グループにとって厳しい環境変化の影響を受けた1年でした。2024年3月期は2024年7月の新紙幣の発行に向けて、通貨流通インフラを支える企業としての社会的使命を果たすことで、当社グループの企業価値がさらに向上することを期待しています。

本年度も引き続き、監査等委員として、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上という目的達成に向けて、経営上の意思決定が適切に行われているかを監査していきたいと思えます。

また、社外取締役として、「投資家目線」を意識しつつ、これまで弁護士として得た知見や専門的な知識を活かしながら、当社グループの業務執行を監査し、モニタリングのさらなる向上に向けて貢献してまいります。「投資家目線」で捉えたときには、「中期経営計画」や「リスク投資案件(M&A、新規事業投資等)」に加えて、最近ではより注目が集まっている「SDGsに関する取り組み」です。これら各議題について、取締役会において建設的かつ実質的な審議を深め、成長戦略への効果的な後押しができるよう、社外取締役として引き続き尽力してまいります。

「2023中期経営計画」で掲げた「コア事業と新領域事業のクロス成長」というコンセプトの下、当社グループが時代の流れと向き合い、変化を恐れることなく社会が求めるモノづくりと技術革新に挑戦し、今後も発展し続けることを期待します。



生川 友佳子

社外取締役(監査等委員)

この度グローリー株式会社の社外取締役(監査等委員)に就任いたしました。私は税理士として主に、グローバルグループ企業に対する国際税務、国内税務コンサルティングやグローバルエンプロイヤーサービス(GES)業務に携わってきました。これらの経験を活かしたガバナンス強化及びダイバーシティ促進への貢献を期待されて社外取締役(監査等委員)に選任されたものと認識しており、責任の重さに身の引き締まる思いであります。

グローリーグループは、「長期ビジョン2028」として、「人と社会の『新たな信頼』を創造するリーディングカンパニー」を掲げ、グループが持つ幅広い分野における最先端の技術力で、世界中の誰もが望む安全、安心、確実な社会の実現を目指しています。また、2024年7月に予定されている約20年ぶりとなる新紙幣の発行に向けて準備を進めているところであり、ステークホルダーの皆さまにグローリーグループの事業活動を認知していただき、より身近に感じていただけるステージになると期待しています。

社外取締役(監査等委員)として、初年度は、まずは、①スピード感を持った正しい意思決定、②グローバル視点で活躍できる人材の充実(採用、教育、ダイバーシティ)、③各国・各拠点(リージョン)間のコミュニケーション強化、への取り組みがしっかりとなされているかに特に注目し、取締役会における議論の促進とその質がさらに高められるよう貢献してまいりたいと思えます。

# 役員一覧 (2023年6月23日現在)

## 取締役

📖 取締役会等の運営状況とスキルマトリクス P.64

 <p><b>尾上 広和</b> 代表取締役会長</p>	 <p><b>三和 元純</b> 代表取締役社長</p>	 <p><b>尾上 英雄</b> 取締役専務執行役員 国内カンパニー長</p>	 <p><b>小谷 要</b> 取締役専務執行役員 開発本部長 情報セキュリティ担当、 デジタルソリューション技術担当、 知的財産部担当</p>
 <p><b>原田 明浩</b> 取締役専務執行役員 海外カンパニー長</p>	 <p><b>藤田 知子</b> 取締役 海外ガバナンス担当</p>	 <p><b>井城 讓治</b> 社外取締役 指名諮問委員会 委員長</p>	 <p><b>内田 純司</b> 社外取締役 報酬諮問委員会 委員長</p>
 <p><b>イアン・ジョーダン</b> 社外取締役</p>	 <p><b>犬賀 昌人</b> 取締役(常勤監査等委員) 監査等委員会 委員長</p>	 <p><b>加藤 恵一</b> 社外取締役(監査等委員)</p>	 <p><b>生川 友佳子</b> 社外取締役(監査等委員)</p>



## 取締役

### 尾上 広和 代表取締役会長

所有株式数:35,360株 取締役在任年数:22年

1970年 9月 当社入社	2021年 3月 株式会社ノリツ 社外取締役(現任)
2000年 4月 当社自販機・遊技システム事業部長	
2001年 6月 当社取締役	
2004年 6月 当社常務取締役	
2006年 6月 当社取締役常務執行役員	
2009年 4月 当社経営戦略統括部長	
2010年 6月 当社取締役執行役員副社長	
2011年 4月 当社代表取締役社長	
2019年 4月 当社代表取締役会長(現任)	

### 三和 元純 代表取締役社長

所有株式数:23,160株 取締役在任年数:11年

2009年 6月 当社入社	2016年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2010年 3月 当社総務統括部 法務部長	2017年 4月 当社代表取締役副社長
2010年 6月 当社執行役員	当社経営管理本部管掌
2012年 4月 当社上席執行役員、当社総務本部長	2019年 4月 当社代表取締役社長(現任)
2012年 6月 当社取締役上席執行役員	
2013年 4月 当社CSR、ブランド戦略、IR、 コンプライアンス担当	
2014年 4月 当社取締役常務執行役員	
当社経営管理本部長、総務本部担当	
2015年 4月 当社取締役専務執行役員	

### 尾上 英雄 取締役専務執行役員/国内カンパニー長

所有株式数:378,664株 取締役在任年数:9年

1999年 1月 当社入社	2014年 6月 当社取締役常務執行役員
2005年10月 当社貨幣処理システム事業部 生産統括部 SC管理部長	2015年 4月 当社国内事業本部長
2006年10月 当社執行役員	2017年 4月 当社取締役専務執行役員(現任)
2009年 7月 GLORY(U.S.A.)INC. (現 Glory Global Solutions Inc.) President	2021年 4月 当社国内カンパニー長(現任)
2012年 4月 当社上席執行役員、当社生産本部長	
2013年 4月 光栄電子工業(蘇州)有限公司 董事長	
2014年 4月 当社常務執行役員	
当社生産本部長 兼 購買統括部長	

### 小谷 要 取締役専務執行役員/開発本部長/情報セキュリティ担当、デジタルソリューション技術担当、知的財産部担当

所有株式数:10,440株 取締役在任年数:9年

1987年 6月 当社入社	2016年 4月 当社情報セキュリティ担当(現任)
2010年 6月 当社通貨システム機器事業本部 開発統括部長	Glory Global Solutions Ltd. Director(現任)
2011年 4月 当社開発本部 副本部長	2017年 4月 当社取締役専務執行役員(現任)
2012年 4月 当社執行役員	2018年 4月 当社新事業担当
2013年 4月 当社上席執行役員	2021年 5月 当社デジタルソリューション技術担当(現任)
当社開発本部長、知的財産部担当(現任)	
2014年 6月 当社取締役上席執行役員	
2015年 4月 当社取締役常務執行役員	

### 原田 明浩 取締役専務執行役員/海外カンパニー長

所有株式数:6,630株 取締役在任年数:8年

1985年 3月 当社入社	2016年 1月 Sitrade Italia S. p. A. Chairman of the Board(現任)
2003年 4月 当社金融機器事業部 姫路工場 生産技術部長	2016年 4月 Glory Global Solutions Ltd. Chairman of the Board & Chief Executive Officer(現任)
2006年 1月 GLORY (PHILIPPINES), INC. President	
2009年 4月 当社経営戦略統括部 経営企画部長	
2012年 4月 当社執行役員、当社海外事業統合プロジェクトリーダー	
2012年 7月 Glory Global Solutions Ltd. Director	2017年 4月 当社取締役常務執行役員
2014年 4月 当社上席執行役員	2018年 4月 当社海外カンパニー長(現任)
Glory Global Solutionsグループ 生産・調達・品質担当	2020年 4月 当社取締役専務執行役員(現任)
2015年 4月 当社海外事業本部長	
2015年 6月 当社取締役上席執行役員	

### 藤田 知子 取締役/海外ガバナンス担当

所有株式数:0株 取締役在任年数:2年

1985年 4月 日興証券株式会社 (現 SMBC 日興証券株式会社) 入社	2018年 4月 同社 Director(現任)
1991年 5月 Nikko Europe Plc.	2021年 6月 当社取締役、海外ガバナンス担当(現任)
1998年12月 Nikko Principal Investments Limited (2009年にCitigroup Capital UK Limitedに改称)	
2012年 5月 当社入社	
2012年12月 Glory Global Solutions Ltd. 転籍	
2014年 4月 同社 Business Coordination 部長	
2015年 4月 同社 Corporate Development & Business Planning 部長(現任)	

## 取締役

### 井城 讓治 社外取締役／指名諮問委員会 委員長

所有株式数：1,000株 取締役在任年数：6年

1977年4月 川崎重工業株式会社 入社	2012年6月 同社代表取締役常務
2002年11月 同社ガスタービン・機械カンパニー 機械ビジネスセンター空力機械部長	2015年4月 同社代表取締役副社長 社長補佐、技術・営業・調達部門管掌
2009年4月 同社執行役員 ガスタービン・機械カンパニー 機械ビジネスセンター長	2016年4月 同社代表取締役副社長、社長補佐、 技術・営業部門管掌、船舶海洋カンパニー管掌
2012年4月 同社常務執行役員 ガスタービン・機械カンパニー プレジデント	2017年4月 同社取締役（社長付）
	2017年6月 当社社外取締役（現任）

### 内田 純司 社外取締役／報酬諮問委員会 委員長

所有株式数：1,800株 取締役在任年数：4年

1974年4月 新日本製鐵株式会社（現日本製鉄株式会社）入社	2011年4月 同社常務取締役上海宝山冷延・ CGLプロジェクト班長
2005年6月 同社取締役建材事業部長、鋼管事業部長	2012年4月 同社取締役、大阪製鐵株式会社 顧問
2006年6月 同社執行役員建材事業部長、鋼管事業部長	2012年6月 同社代表取締役社長
2007年4月 同社執行役員厚板事業部長	2017年6月 同社取締役相談役
2009年4月 同社常務執行役員薄板事業部長	2018年6月 同社相談役
2009年6月 同社常務取締役薄板事業部長	2019年6月 当社社外取締役（現任）
2010年7月 同社常務取締役薄板事業部長、 インドC.A.P.L.プロジェクト班長	

### イアン・ジョーダン 社外取締役

所有株式数：0株 取締役在任年数：1年

1987年6月 Hoskyns Group Plc（現 Caggemini Inc）入社  
1993年1月 Caggemini Inc Vice President, General Manager in Dallas and Atlanta  
1997年1月 同社 Executive Officer, CEO in Southeast Region (US)  
2000年1月 同社 Senior Vice President, Retail Sector (UK & Ireland) 担当  
2002年1月 同社 Senior Vice President, Head of sales and marketing (UK & Ireland)  
2004年1月 同社 Executive Officer, CEO of Management Consulting (UK & Ireland)  
2005年11月 同社 Executive Officer, Member of Group Management Board  
Head of Global Transformation (Paris, France)  
2007年10月 Avnade Inc. 入社  
同社 Executive Officer, CEO of Avnade UK & Ireland  
2010年1月 同社 Executive Officer, Member of Executive Board of Avnade  
Head of Global Sales, Marketing, Alliances & Innovation (Seattle, US)  
2013年9月 同社 CEO & Area President (Singapore)  
Growth Markets (Asia, Australasia, Africa and Latam) 担当  
2016年12月 同社 Executive Officer (UK)  
CEO of Avnade Global Management consulting  
2017年6月 Glory Global Solutions Ltd. Outside Director（現任）  
2022年6月 当社社外取締役（現任）

### 犬賀 昌人 取締役（常勤監査等委員）／監査等委員会 委員長

所有株式数：1,250株 監査等委員在任年数：-

1988年8月 当社入社  
2009年4月 当社経営戦略統括部 広報・IR部長  
2013年4月 当社経営企画部長  
2021年8月 当社経営戦略本部長 兼  
同本部 経営企画部長  
2022年4月 当社監査等委員会室 付（現任）  
2023年6月 北海道グローリー株式会社  
監査役（現任）  
当社取締役（常勤監査等委員）（現任）

### 加藤 恵一 社外取締役（監査等委員）

所有株式数：2,300株 監査等委員在任年数：3年

2003年10月 弁護士登録、はりま法律事務所 入所  
2009年1月 はりま法律事務所 パートナー弁護士（現任）  
2018年6月 山陽色素株式会社 社外監査役（現任）  
2019年6月 当社社外監査役  
2020年6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

### 生川 友佳子 社外取締役（監査等委員）

所有株式数：0株 監査等委員在任年数：-

1997年4月 オリックス株式会社 入社  
1998年6月 齊藤会計事務所 入所  
2001年9月 公認会計士・税理士古本正事務所  
（現 デロイト トーマツ税理士法人）入所  
2003年3月 税理士登録  
2012年7月 税理士法人トーマツ（現 デロイト トーマツ税理士法人）ディレクター  
2015年10月 生川友佳子税理士事務所 所長（現任）  
2015年12月 東亜バルブエンジニアリング株式会社  
（現 株式会社TVE）社外監査役  
2016年12月 同社 社外取締役（監査等委員）（現任）  
2018年6月 KaimanaHila合同会社 代表社員（現任）  
2019年3月 アース製薬株式会社 社外監査役（現任）  
2023年6月 当社社外取締役（監査等委員）（現任）

## 執行役員

## 尾上 英雄

専務執行役員  
国内カンパニー長

## 小谷 要

専務執行役員  
開発本部長／情報セキュリティ担当、デジタルソリューション技術担当、知的財産部担当

## 原田 明浩

専務執行役員  
海外カンパニー長

## 山本 勝則

常務執行役員  
総務本部長／コンプライアンス、サステナビリティ推進、環境マネジメント担当

## 亀山 博史

常務執行役員  
研究開発センター長

## 藤川 幸博

常務執行役員  
経理・財務本部長

## 清水 徳弥

上席執行役員  
国内カンパニー 営業本部 副本部長 兼 営業本部 リテール営業統括部長

## 高田 芳宏

上席執行役員  
国内カンパニー 営業本部長

## 坊垣 哲也

上席執行役員  
海外カンパニー DXキオスク事業推進本部長

## クリス・リーガン

上席執行役員  
Glory Global Solutions グループ 米州担当

## ヴァンソン・ナカーシェ

上席執行役員  
Glory Global Solutions グループ 欧州、中東、アフリカ担当

## 江端 種義

上席執行役員  
品質保証本部長／品質マネジメント担当

## 石田 雅人

上席執行役員  
総務本部 総務統括部長

## 植村 裕

上席執行役員  
国内カンパニー 営業本部 DXビジネス推進統括部長

## 川端 祥文

上席執行役員  
開発本部 副本部長 兼 コンポーネント開発統括部長

## 太田 吉弘

上席執行役員  
国内カンパニー 保守本部長

## ベン・ソーブ

執行役員  
Glory Global Solutions グループ アジアパシフィック担当

## 鈴木 茂夫

執行役員  
国内カンパニー 保守本部 保守事業統括部長

## 八津谷 吉博

執行役員  
総務本部 人事統括部長 兼 人材開発部長

## 細岡 昭彦

執行役員  
国内カンパニー 事業企画統括部長

## 岩見 豊史

執行役員  
海外カンパニー 開発・品質保証本部長

## 岸上 和正

執行役員  
生産本部長

## 小河 邦明

執行役員  
国内カンパニー 新事業推進本部長 兼 ビジネスイノベーションセンター長

## 養島 義憲

執行役員  
国内カンパニー 首都圏支店長

## 山内 和三

執行役員  
開発本部 副本部長 兼 システム開発統括部長

## 田中 千也

執行役員  
経営戦略本部長／ブランド戦略、IR担当



# 財政状態及び経営成績の分析

## I 業績の概況

### 市場環境

2023年3月期の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が続く中でも徐々に社会経済活動の正常化が進み、景気は回復基調となりました。一方で、部材価格高騰によるサプライチェーンの混乱に加え、ロシア、ウクライナ紛争の長期化及び世界的な金融引き締めによる景気の下振れリスクの高まりなど、先行きは不透明な状況が続きました。国内経済は、緩やかな持ち直しの動きが継続したものの、部材の調達難や価格高騰の長期化、物価の上昇、大幅な円安の進行等が見られ、景気の先行きは不透明な状況で推移しました。

### 連結業績概況と損益状況

コア事業に関しては、海外市場では半導体等の部品調達難に伴う生産影響により、金融市場での主要製品の販売は低調となった一方、リテール市場では人手不足や人件費高騰への対応に加え、コンタクトレス・セルフ化ニーズが継続し、セルフレジつり銭機の販売及び保守サービスが好調でした。加えてRevolutionグループの販売も堅調に推移しました。2023年3月期は60ヶ国以上の通貨に対応したリテール店舗向け現金管理ソリューションの新モデル「CI-Xシリーズ」の発売により、セルフチェックアウトシステムの展開可能地域が大幅に拡大しました。国内市場では、セルフ型を中心に製品需要は底堅く、金融市場は堅調に推移した一方、流通・交通市場は生産影響により主要製品の販売が延伸し低調でした。また、新500円硬貨発行に伴う改造作業の一巡により保守売上は両市場とも減少しました。

新領域事業に関しては、海外市場ではAcrelecグループのセルフサービスキオスク関連事業が堅調に推移しました。また、英OneBanx社に追加出資したほか、小売・飲食事業者の売上金入金代行サービス事業会社Clip Money社(カナダ)に出資し、金融サービスへのアクセスポイントの確保により金融包摂の取り組みを強化しました。国内市場では、多様化する飲食店の店舗運営や決済手段に対応した「セルフオーダーキオスク<FGKシリーズ>」の販売を開始したほか、Showcase Gig社への追加出資を行い、飲食店の次世代店舗ソリューションを強化しました。さらに、人の骨格から姿勢を正確に認識できる当社のAI画像認識技術を応用し、資本業務提携先のエコナビスタ社との共同開発で、高齢者施設などの居室を見守る転倒検知システム「mirAI-EYE(ミライアイ)」を発売しました。

これらの結果、2023年3月期の売上高は、前期比12.9%増の255,857百万円、うち製品及び商品売上高は同8.7%増の155,064百万円、保守売上高は同20.1%増の100,793百万円となりました。利益面では、販売価格への転嫁等を実施したものの部材価格の高騰等によるコスト上昇分を吸収できず、営業利益は同94.9%減の522百万円となりました。経常損益は、持分法による投資損失の計上等により2,720百万円の損失(前期は10,404百万円の利益)となり、親会社株主に帰属する当期純損益は、Acrelecグループののれんの減損や社内システムの開発中止に伴う減損損失の計上等により、9,538百万円の損失(前期は6,410百万円の利益)となりました。

#### ■ 連結業績概要

(百万円)	通期						前期比	
	2021年 3月期	売上高 比率	2022年 3月期	売上高 比率	2023年 3月期	売上高 比率		
売上高	217,423	100.0%	226,562	100.0%	255,857	100.0%	+29,295	+12.9%
保守売上高	78,675	36.2%	83,894	37.0%	100,793	39.4%	+16,899	+20.1%
営業利益	14,201	6.5%	10,195	4.5%	522	0.2%	-9,673	-94.9%
経常利益	14,137	6.5%	10,404	4.6%	-2,720	-	-13,124	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	5,705	2.6%	6,410	2.8%	-9,538	-	-15,948	-
EBITDA*	29,410	13.5%	27,505	12.1%	18,988	7.4%	-8,517	-31.0%
為替 レート	ドル		106円		112円		135円	
	ユーロ		124円		131円		141円	

※EBITDA=営業損益+減価償却費+のれん償却費

## II セグメントの概況

### ■ セグメント別売上高・営業利益

(百万円)	売上高				営業利益			
	通期			前期比	通期			前期比
	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期		2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	
海外市場	104,765	127,803	155,902	+28,099 +22.0%	3,417	4,781	436	-4,345 -90.9%
金融市場	49,877	36,079	36,248	+169 +0.5%	9,861	4,644	152	-4,492 -96.7%
流通・交通市場	49,078	47,859	45,595	-2,264 -4.7%	1,670	2,543	-571	-3,114 -
遊技市場	11,020	12,131	15,139	+3,008 +24.8%	-290	-366	1,624	+1,990 -
その他	2,680	2,688	2,971	+283 +10.5%	-456	-1,408	-1,118	+290 -
合計	217,423	226,562	255,857	+29,295 +12.9%	14,201	10,195	522	-9,673 -94.9%

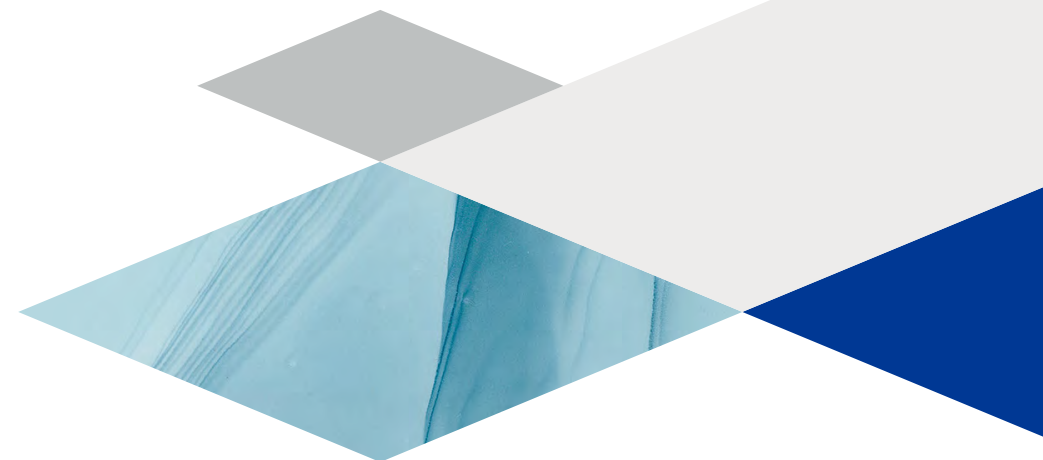
### ■ 海外市場 地域別売上高

(百万円)	通期			前期比		現地通貨ベース
	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期			
米州	35,524	44,684	69,336	+24,652	+55.2%	+28.7%
内 Acrelec	1,125	2,716	3,050	+334		-
内 Revolution	-	3,774	17,758	+13,984		-
欧州	52,981	68,967	70,758	+1,791	+2.6%	-5.0%
内 Acrelec	7,297	16,479	18,663	+2,184		-
アジア	16,259	14,151	15,806	+1,655	+11.7%	-
内 Acrelec	450	614	751	+137		-
合計	104,765	127,803	155,902	+28,099	+22.0%	-
内 Acrelec	8,873	19,809	22,464	+2,655		-
内 Revolution	-	3,774	17,758	+13,984		-

※2021年3月期第2四半期よりAcrelec社を連結業績に組入れ

※2022年3月期第3四半期よりRevolution社を連結業績に組入れ(米州)

※2023年3月期より以下のとおり開示内容を変更しています。①地域別売上高の中にOEM売上高を含めています。(過去2年遡及修正)②アジアの中に中国を含めています。



売上高は、半導体等の部品調達難に伴う生産影響を受けたものの、流通・交通市場を除くすべての市場において増収となりました。また、営業利益につきましては、流通・交通市場は損失となりましたが、遊技市場は黒字転換し、海外市場、金融市場については大幅な減益ではありましたが、黒字となりました。

### ■ 海外市場

売上高は、金融市場向け「紙幣硬貨入金機<RBGシリーズ>」の販売は前期並みでしたが、流通市場向け「紙幣硬貨入金機<CIシリーズ>」の販売は、継続するコンタクトレス・セルフ化ニーズを捉え好調でした。また、保守売上の増加や円安の進行に加え、Acrelecグループの売上増加や、Revolutionグループの連結業績への組入れにより増収となりました。営業利益は、世界的なインフレの高進や人件費の増加、部材価格の高騰、物流コストの上昇等により、大幅な減益となりました。

地域別で見ると、米州は、金融市場向け「紙幣入金機<RBGシリーズ>」、及び流通市場向け「紙幣硬貨入金機<CIシリーズ>」の販売は、コンタクトレス・セルフ化ニーズを捉え好調でありました。加えて、円安や保守売上の増加、Revolutionグループの買収効果により増収となりました。

欧州は、金融、流通市場共に製品の需要は堅調でしたが、生産影響により販売は前期並みに留まりました。一方で、Acrelecグループの売上の増加に加え、円安や保守売上の増加により地域全体としては増収となりました。

アジアは、金融市場向け製品の販売は順調であり、円安に加え、保守売上の増加により増収となりました。



(百万円)	通期				前年同期比
	2022年3月期		2023年3月期		
売上高	19,809		22,464		+2,655
米州	2,716	14%	3,050	14%	+334
欧州	16,479	83%	18,663	83%	+2,184
アジア	614	3%	751	3%	+137
営業利益	のれん償却前	582	-1,100		-1,682
	のれん償却後	-177	-2,122		-1,945

## Revolution Retail Systems

(百万円)	通期				前年同期比
	2022年3月期		2023年3月期		
売上高	参考値(買収前) 11,741		17,758		+6,017
米州地域 連結売上高 に占める比率	-		26%		-pt
営業利益	のれん償却前	参考値(買収前) ▶ 4,378	-692		-5,070
	のれん償却後	-	-1,947		-

※2022年3月期第3四半期(2021年12月)よりRevolution社を連結業績に組入れ

子会社において、Acrelecグループは、特に欧州のファストフードチェーンにおける販売は好調に推移し、増収となりましたが、営業利益につきましては、米国における事業拡大に向けた先行投資により損失となりました。

地域別で見ると、米州は、大口商談の販売延伸により売上は前期並みでしたが、当社の販売チャネルを活用することで、大手リテーラーにおいて、キオスクとセルフ型の「紙幣硬貨入出金機<CIシリーズ>」を組み合わせた商談を獲得するなど、シナジー効果が発揮されつつあります。

欧州は、スペイン、イギリス、スウェーデンのファストフードチェーン等への販売が好調であり、売上が増加しました。

アジアは、フィリピンや台湾等でキオスクの導入が進んでおります。また、日本におきましても、「セル

フオーダーキオスク<FGKシリーズ>」の共同開発や海外で培った店舗運営に関するソリューションの提供等、事業拡大を推進しています。

Revolutionグループは、食品スーパーや中規模リテーラー、警備輸送会社向けの販売が堅調に推移しており、買収前の前期と比較して増収となりました。営業利益は、インフレの高進に伴う経費の増加により損失となりました。今後の計画としては、米国子会社との保守センターや生産拠点等の機能統合により、保守効率や生産性向上を推進し、のれん償却後の早期黒字化を目指していきます。

### ■ 金融市場

売上高は、主要製品である「オープン出納システム」の販売は前期比 15.2%増、また窓口用「紙幣硬貨入出金機」の販売は前期比 49.5%増となり、好調に推移しました。営業利益は、部材価格の高騰等の影響により大幅な減益となりました。

### ■ 流通・交通市場

売上高は、主要製品である「レジつり銭機」の販売は前期比 6.9%増となり堅調でありました。一方、警備輸送会社向け「売上入金機」の販売は前期比 9.4%減、「診療費支払機」は前期比 38.7%減となり、低調でした。また、新500円硬貨発行に伴う改造作業が一巡したことにより、保守売上も減少しました。営業利益は、売上の減少、及び部材価格の高騰の影響により損失となりました。

### ■ 遊技市場

売上高は、主要製品である「カードシステム」の販売は、新たに導入されたスマート遊技機向けのカードユニットの販売開始により、前期に比べ大幅に増加しました。営業利益は、売上高の増加、及び構造改革の効果等により黒字転換となりました。

## III 財政状態について

### 資産、負債、純資産

総資産は、現金及び預金は減少したものの、棚卸資産、受取手形、売掛金及び契約資産、退職給付に係る資産が増加し、前期末比18,003百万円増の381,273百万円となりました。

負債は、主として短期借入金の増加により、前期末比30,626百万円増の185,288百万円となりました。

純資産は、為替換算調整勘定が増加した一方で利益剰余金が減少し、前期末から12,622百万円減少の195,984百万円となりました。

この結果、自己資本比率は前期末から5.8ポイント低下の50.7%となりました。



## Ⅳ キャッシュ・フローの状況／設備投資

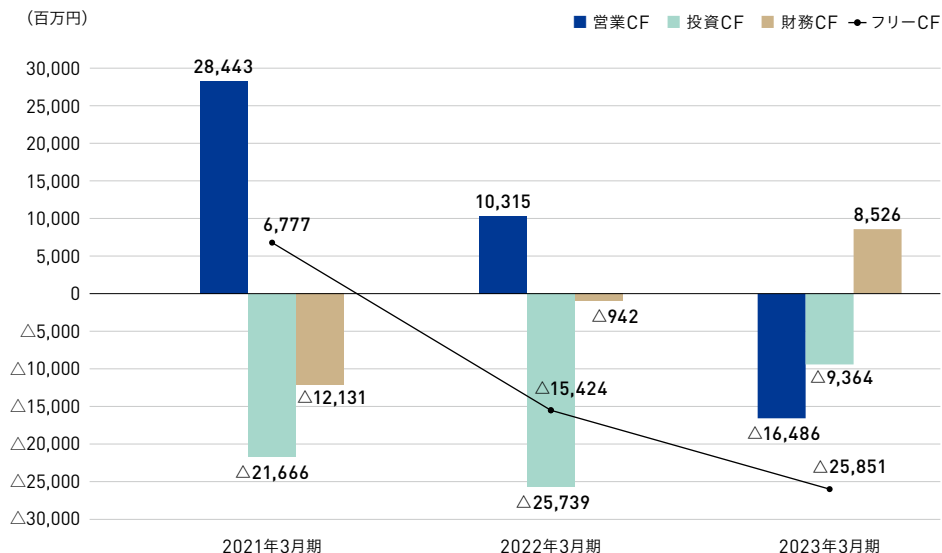
### キャッシュ・フローの状況

2023年3月期の現金及び現金同等物(以下「資金」)の残高は、前期末に比べ15,622百万円減少し、36,693百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、16,486百万円の支出(前期は10,315百万円の収入)となりました。これは、減価償却費、のれん償却費等による資金の増加要因の一方で、法人税の支払い、運転資本の増加等による資金の減少要因があったことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、9,364百万円の支出(前期は25,739百万円の支出)となりました。これは主に、製品の製造に係る金型・治工具類に係る有形固定資産の取得、ソフトウェア等の無形固定資産の取得、Showcase Gig等の株式取得による支出等によるものです。以上の結果、フリーキャッシュ・フローは25,851百万円の支出となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、8,526百万円の収入(前期は942百万円の支出)となりました。これは主に、自己株式の取得、配当金の支払い等の支出があった一方で、短期借入金の純増減額による収入があったことによるものです。



### 設備投資

当社グループは、企業価値の向上に資する成長のための投資を積極的に推進しています。2021年4月よりスタートした「2023中期経営計画」の3年間累計では、設備投資と事業投資で総額750億円を計画しており、そのうち300億円をコア事業の基盤強化を目的とした設備投資に充当する予定です。

2023年3月期は、新製品生産用の金型・治工具類910百万円や基幹システム(ERP)の追加投資に係るソフトウェア1,086百万円など、研究開発活動、生産性向上活動、販売・保守活動を中心に11,064百万円(前期比3.1%減)の設備投資を実施しました。

### Ⅴ 税務ガバナンスへの取り組み

当社グループはグローバルに事業を展開するうえで、事業活動を行う国や地域において納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき最も基本的かつ重要な社会的責任の一つと考えます。こうした認識の下、税務申告及び納税においては、各国税法を遵守のうえ、適正な申告を行って納税義務を果たすとともに、税務問題の経営陣への報告、グループ内でのタイムリーな情報共有及び従業員への税務教育などを通じて、グローバルな税務ガバナンス体制の維持に努めています。

## 連結財務諸表等

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	52,376	36,753
受取手形、売掛金及び契約資産	52,420	59,787
電子記録債権	749	1,821
リース投資資産	775	547
有価証券	50	833
商品及び製品	36,657	53,175
仕掛品	15,658	14,951
原材料及び貯蔵品	17,599	26,872
その他	12,913	10,171
貸倒引当金	△1,240	△1,437
流動資産合計	187,960	203,477
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	39,176	39,905
減価償却累計額	△24,255	△25,321
建物及び構築物(純額)	14,921	14,583
機械装置及び運搬具	15,434	15,734
減価償却累計額	△13,130	△13,368
機械装置及び運搬具(純額)	2,304	2,365
工具、器具及び備品	53,427	54,895
減価償却累計額	△48,211	△48,603
工具、器具及び備品(純額)	5,215	6,292
土地	11,877	11,892
使用権資産	10,845	13,744
減価償却累計額	△4,880	△6,553
使用権資産(純額)	5,964	7,190
建設仮勘定	201	192
有形固定資産合計	40,485	42,517
無形固定資産		
顧客関係資産	26,790	26,428
ソフトウェア	8,709	7,452
のれん	58,399	55,528
その他	3,007	2,315
無形固定資産合計	96,907	91,725
投資その他の資産		
投資有価証券	15,313	14,553
繰延税金資産	8,266	9,981
退職給付に係る資産	9,660	14,772
その他	6,782	6,351
貸倒引当金	△2,106	△2,106
投資その他の資産合計	37,916	43,552
固定資産合計	175,309	177,795
資産合計	363,269	381,273

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	14,656	18,197
電子記録債務	6,975	7,276
短期借入金	16,743	45,623
1年内返済予定の長期借入金	2,585	1,481
1年内償還予定の社債	-	10,000
未払法人税等	1,075	428
契約負債	22,502	22,037
賞与引当金	7,373	7,110
役員賞与引当金	102	54
株式付与引当金	209	48
その他	27,673	27,244
流動負債合計	99,898	139,501
固定負債		
社債	20,000	10,000
長期借入金	11,187	12,055
リース債務	4,409	5,412
繰延税金負債	8,809	9,721
株式付与引当金	247	194
退職給付に係る負債	2,327	2,166
その他	7,782	6,238
固定負債合計	54,763	45,787
負債合計	154,661	185,288
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	12,892	12,892
資本剰余金	12,286	12,286
利益剰余金	166,566	141,522
自己株式	△9,191	△8,161
株主資本合計	182,554	158,540
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	666	1,367
為替換算調整勘定	18,050	26,672
退職給付に係る調整累計額	4,047	6,584
その他の包括利益累計額合計	22,764	34,625
非支配株主持分	3,289	2,818
純資産合計	208,607	195,984
負債純資産合計	363,269	381,273

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
売上高	226,562	255,857
売上原価	136,800	164,630
売上総利益	89,762	91,226
販売費及び一般管理費	79,566	90,704
営業利益	10,195	522
営業外収益		
受取利息	222	151
受取配当金	149	187
為替差益	480	-
デリバティブ評価益	-	1,443
その他	576	503
営業外収益合計	1,429	2,286
営業外費用		
支払利息	638	1,138
為替差損	-	724
持分法による投資損失	58	2,978
その他	522	687
営業外費用合計	1,219	5,529
経常利益又は経常損失(△)	10,404	△2,720
特別利益		
固定資産売却益	12	6
投資有価証券売却益	1	56
関係会社株式売却益	4,739	-
特別利益合計	4,752	63
特別損失		
固定資産売却損	1	11
固定資産除却損	32	10
投資有価証券売却損	-	0
投資有価証券評価損	49	171
貸倒引当金繰入額	1,171	1
減損損失	121	3,810
特別調査費用	100	-
特別損失合計	1,476	4,004
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	13,680	△6,661
法人税、住民税及び事業税	6,333	4,621
法人税等調整額	△97	△2,533
法人税等合計	6,235	2,087
当期純利益又は当期純損失(△)	7,444	△8,748
非支配株主に帰属する当期純利益	1,034	789
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	6,410	△9,538

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	7,444	△8,748
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△9	706
為替換算調整勘定	9,128	8,885
退職給付に係る調整額	937	2,537
持分法適用会社に対する持分相当額	7	△16
その他の包括利益合計	10,064	12,111
包括利益	17,509	3,362
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	16,366	2,323
非支配株主に係る包括利益	1,142	1,039

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	13,680	△6,661
減価償却費	12,191	11,762
減損損失	121	3,810
のれん償却額	5,119	6,703
貸倒引当金の増減額(△は減少)	1,198	98
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△419	△246
賞与引当金の増減額(△は減少)	△429	△489
株式付与引当金の増減額(△は減少)	210	△213
投資有価証券売却損益(△は益)	△1	△56
関係会社株式売却損益(△は益)	△4,739	-
受取利息及び受取配当金	△372	△339
支払利息	638	1,138
固定資産除却損	32	10
持分法による投資損益(△は益)	58	2,978
売上債権の増減額(△は増加)	9,374	△5,631
棚卸資産の増減額(△は増加)	△9,073	△21,902
仕入債務の増減額(△は減少)	1,306	1,963
リース債務の増減額(△は減少)	△287	200
リース投資資産の増減額(△は増加)	299	228
未収入金の増減額(△は増加)	△2,600	1,085
未払金の増減額(△は減少)	0	△90
未払又は未収消費税等の増減額	△834	△243
その他	△7,692	△3,244
小計	17,780	△9,137
利息及び配当金の受取額	384	347
利息の支払額	△624	△1,156
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△7,225	△6,540
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,315	△16,486

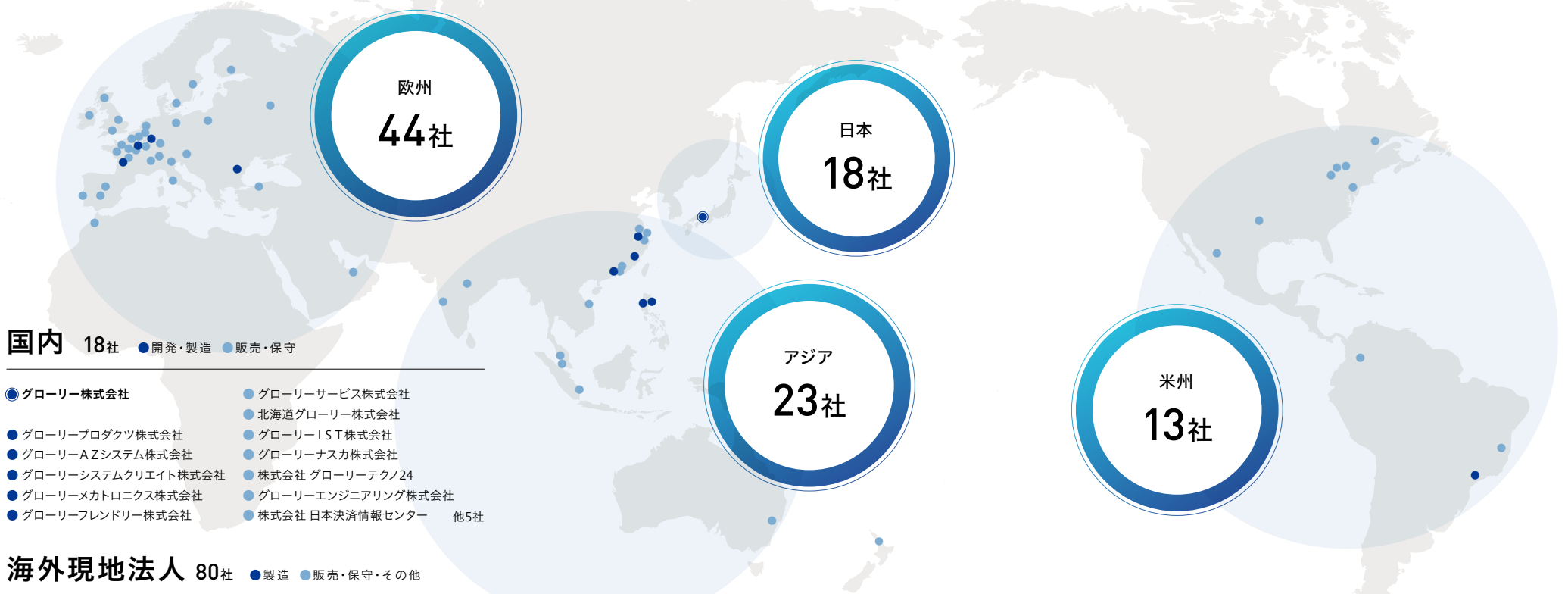
(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△60	△60
定期預金の払戻による収入	130	60
有価証券の取得による支出	-	△813
有形固定資産の取得による支出	△4,809	△5,015
有形固定資産の売却による収入	20	13
無形固定資産の取得による支出	△3,424	△1,918
投資有価証券の取得による支出	△3,938	△2,076
投資有価証券の売却及び償還による収入	29	180
投資事業組合からの分配による収入	390	487
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△20,423	△227
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	6,201	-
関係会社株式の売却による収入	156	-
その他	△11	5
投資活動によるキャッシュ・フロー	△25,739	△9,364
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	148	28,159
長期借入れによる収入	11,531	1,185
長期借入金の返済による支出	△5,637	△2,681
リース債務の返済による支出	△1,738	△2,041
配当金の支払額	△4,253	△4,014
非支配株主への配当金の支払額	△972	△1,510
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△20	-
自己株式の取得による支出	-	△10,570
自己株式の売却による収入	-	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△942	8,526
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,625	1,702
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△13,741	△15,622
現金及び現金同等物の期首残高	66,057	52,316
現金及び現金同等物の期末残高	52,316	36,693



## 国内・海外ネットワーク (2023年3月31日現在)

国内自社拠点のほか、グループ会社の連携を活かし、世界各地域のネットワークを構築しています。  
綿密なサポート体制で、世界100ヶ国以上のお客さまに製品やソリューションを提供しています。



- グローリー株式会社
- グローリーサービス株式会社
- グローリープロダクツ株式会社
- 北海道グローリー株式会社
- グローリーA Zシステム株式会社
- グローリーIST株式会社
- グローリーシステムクリエイト株式会社
- グローリーナスカ株式会社
- グローリーメカトロニクス株式会社
- 株式会社 グローリーテクノ24
- グローリーフレンドリー株式会社
- グローリーエンジニアリング株式会社
- 株式会社 日本決済情報センター 他5社

## 海外現地法人 80社 ● 製造 ● 販売・保守・その他

### 欧州

- Sitrade Italia S.p.A. (イタリア)
- Glory Global Solutions (Netherlands) BV (オランダ)
- Glory Global Solutions Ltd. (イギリス)
- Glory Global Solutions (Spain) S.A. (スペイン)
- Glory Global Solutions (Topco) Ltd. (イギリス)
- Glory Global Solutions (Switzerland) A.G. (スイス)
- Glory Global Solutions (Midco) Ltd. (イギリス)
- Glory Global Solutions (Portugal) S.A. (ポルトガル)
- Glory Global Solutions (Holdings) Ltd. (イギリス)
- Glory Global Solutions RUS, LLC (ロシア)
- Glory Global Solutions (International) Ltd. (イギリス)
- Glory Global Solutions (Ireland) Ltd. (アイルランド)
- Glory Global Solutions (France) S.A.S. (フランス)
- Glory Global Solutions (Austria) GmbH (オーストリア)
- Acrelec Group S.A.S. (フランス)
- Glory Global Solutions Nakit Otomasyon Teknojileri Ltd. Şti. (トルコ)
- Glory Global Solutions (Belgium) N.V./S.A. (ベルギー)
- Glory Global Solutions (Germany) GmbH (ドイツ)
- Glory Global Solutions (Poland) Sp. Z.o.o (ポーランド)

他25社

### 米州

- Glory Global Solutions Inc. (アメリカ)
- Revolution Retail Systems, LLC (アメリカ)
- Glory Global Solutions (Canada) Inc. (カナダ)
- Glory Global Solutions (Brasil) Máquinas e Equipamentos Ltda. (ブラジル)
- Glory Global Solutions (Colombia) S.A. (コロンビア)
- Glory Global Solutions México, S.A. de C.V. (メキシコ)

他7社

### アジア

- Glory Global Solutions (Singapore) Pte. Ltd. (シンガポール)
- Glory Global Solutions (Australia) Pty. Ltd. (オーストラリア)
- Glory Global Solutions (New Zealand) Ltd. (ニュージーランド)
- Glory Global Solutions (South Asia) Pvt.Ltd. (インド)
- Glory Global Solutions (Malaysia) Sdn.Bhd. (マレーシア)
- PT. Glory Global Solutions Indonesia (インドネシア)
- Glory Global Solutions (Shanghai) Co., Ltd. (中国)
- Glory Global Solutions (Hong Kong) Ltd. (香港)
- 光栄電子工業(蘇州)有限公司 (中国)
- GLORY (PHILIPPINES), INC. (フィリピン)
- GLORY IPO Asia Ltd. (香港)
- 光栄華南貿易(深圳)有限公司 (中国)

他11社

## 第三者意見



中央大学ビジネススクール  
特任教授

### 宮永 雅好

グローリーの統合レポート2023を読んで、まず感じたことは統合報告に求められる内容要素の内「戦略と資源配分」の特に「戦略」に関して非常に丁寧な説明コンテンツになっていることです。2013年に公開された旧IIRCの統合報告フレームワークでは、9つの内容要素が示され、特に「組織の概要と外部環境」「ガバナンス」「ビジネスモデル」「リスクと機会」「戦略と資源配分」「パフォーマンス」「展望」の7要素は組織の短中長期の価値創造を語る上で重要なコンテンツと考えられています。本レポートは、この7つの内容要素の重要性をしっかりと理解した上で作成されており、とりわけ将来に向けての戦略と過去の戦略(中期計画)の振り返りは詳しく記載されています。また戦略の具定例は、特集として紹介されており、グローリーの強みや目指す方向性を解説するものとして評価できます。

さらに今回のレポートで目を引いたものに「社長×社外取締役」対談があります。ここではグローリーの将来像を俯瞰する上で、「グローバル企業としてのマインドセット」「人材の多様化と感度の重要性」「DXによる経営の見える化」「技術の事業化プロセスの強化」等、将来の経営の鍵となる指摘が示されており、今後経営陣がこれをどのように価値創造に結びつけていくのか、読者としては気になるところです。

一方で、「ガバナンス」と「パフォーマンス」の2つの要素については、日本企業の統合報告が海外企業の優秀なレポートに比べて内容が希薄な部分であり、グローリーもさらにその中身と開示の透明性につき充実が求められる点です。さらにサステナビリティ関連情報としてのE(環境)とS(社会)についてもマテリアリティを設定してKPIや実績値を開示している点は優れているものの事業や戦略と結びついていないため、価値創造との関係性が伝わり難しくなっている点も改善の余地がありそうです。

昨今、非財務情報の世界的な標準化の動きが進む中で、日本企業の統合報告はこの数年飛躍的に進化しており、優れた統合報告はこうした非財務情報の拡充要求にも十分耐えるものと考えられます。グローリーの統合報告も年々進化しており、ビジョンである人と社会の「新たな信頼」を創造するためにも統合報告のさらなる進化を期待しています。

## 真正性表明 / ご意見を踏まえた今後の改善に向けて



グローリー株式会社  
執行役員  
経営戦略本部長

### 田中 千也

#### ■ 真正性表明

当社グループは、「長期ビジョン2028～人と社会の『新たな信頼』を創造するリーディングカンパニーへ～」の実現を目指し、通貨処理の枠を超えた先進の技術やDX推進で、お客さまである金融機関や流通店舗、飲食店等における課題を支援する新たな取り組みを進めています。

本レポートでは、そのような社会課題に応える事例について特集し、取り組みを推進するための、人材、財務資本、機能別、サステナビリティ基盤の各側面における戦略をご紹介します。また、今回は社内外の生の声をお届けすることに注力し、制作チームが各所の声を聞き取りながら、できる限り忠実に原稿に反映して制作いたしました。

私は、レポートの制作責任を担うIR担当役員として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

当社グループは、本レポートを株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまと対話し、協創していく価値について理解を深めていただくための大切なツールと捉えております。今後も、当社グループの企業価値向上と社会の持続的成長に資する経営を行うとともに、統合レポートの内容拡充に努めてまいりますので、読者の皆さまからの忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

#### ■ ご意見を踏まえた今後の改善に向けて

本レポートの発行にあたり、中央大学ビジネススクール特任教授の宮永雅好様より、専門家としてのお立場から広い視野に立った第三者意見をいただきました。

過去の中期経営計画の振り返りと今後の戦略によって目指す方向性をお示した点や、当社グループのさらなる成長に向けた課題を社外取締役の視点から明らかに掲載した点についてご評価をいただきました。冒頭の「編集方針」のとおり、当社グループの成長性をステークホルダーの皆さまにお伝えするという目的に沿った開示ができたのではと考えております。

一方、課題として、サステナビリティ関連のマテリアリティと事業・戦略との結びつきが希薄であり、価値創造との関係性が伝わり難いのではとご指摘をいただきました。ご提言につきましては、社内で議論を深めるとともに、2024年5月に公表を予定している「2026中期経営計画」の戦略策定に活かしてまいります。

# 会社概要・投資家情報

(2023年3月31日現在)

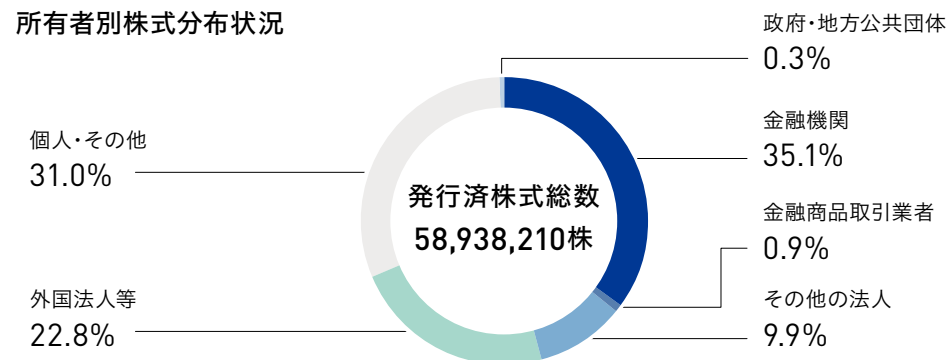
## 会社概要

商号	グローリー株式会社
設立	昭和19年(1944年)11月27日
資本金	12,892,947,600円
従業員数	3,498名(連結10,792名)
本社	〒670-8567 兵庫県姫路市下手野一丁目3番1号 TEL:079-297-3131(代表)
事業所等	本社・本社工場、東京本部、品川事業所、 埼玉工場、姫路物流センター、他支店等106拠点 グループ会社97社(うち海外80社)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月に開催いたします。
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当 3月31日 中間配当 9月30日 その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めます。
単元株式数	100株
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	6457
株主名簿管理人/ 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 株式の状況

発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	58,938,210株(自己株式2,873,306株を含む)
株主数	10,734名(前期比1,080名減)

## 所有者別株式分布状況



## 大株主

株主名	持株数(千株)	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)	7,982	13.5
日本生命保険相互会社	3,427	5.8
グローリーグループ社員持株会	2,794	4.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,741	4.6
株式会社三井住友銀行	1,600	2.7
タツボーファッション株式会社	1,500	2.5
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,186	2.0
グローリー取引先持株会	1,135	1.9
株式会社三菱UFJ銀行	879	1.4
龍田紡績株式会社	726	1.2

(注)上記のほか、当社が所有している自己株式2,873,306株があります。

## ESGインデックスの組入れ状況

FTSE Blossom Japan  
IndexFTSE Blossom Japan  
Sector Relative IndexMSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数2023 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF GLORY LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF GLORY LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI, MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPX  
カーボン・エフィシエント指数

## 情報開示ツールのご案内

当社は、WEBサイトにて、株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまのために、さまざまな情報を開示しています。

株主・投資家の皆さまへ  
<https://www.glory.co.jp/ir/>

サステナビリティ  
<https://www.glory.co.jp/csr/>

企業情報  
<https://www.glory.co.jp/company/>

製品情報  
<https://www.glory.co.jp/product/>



**Confidence Enabled**

人と社会の「新たな信頼」の創造へ

グローリー株式会社

〒670-8567 兵庫県姫路市下手野1-3-1  
TEL (079)297-3131 FAX (079)294-6233  
[www.glory.co.jp](http://www.glory.co.jp)