



「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、CO₂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