

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靭化

- 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。

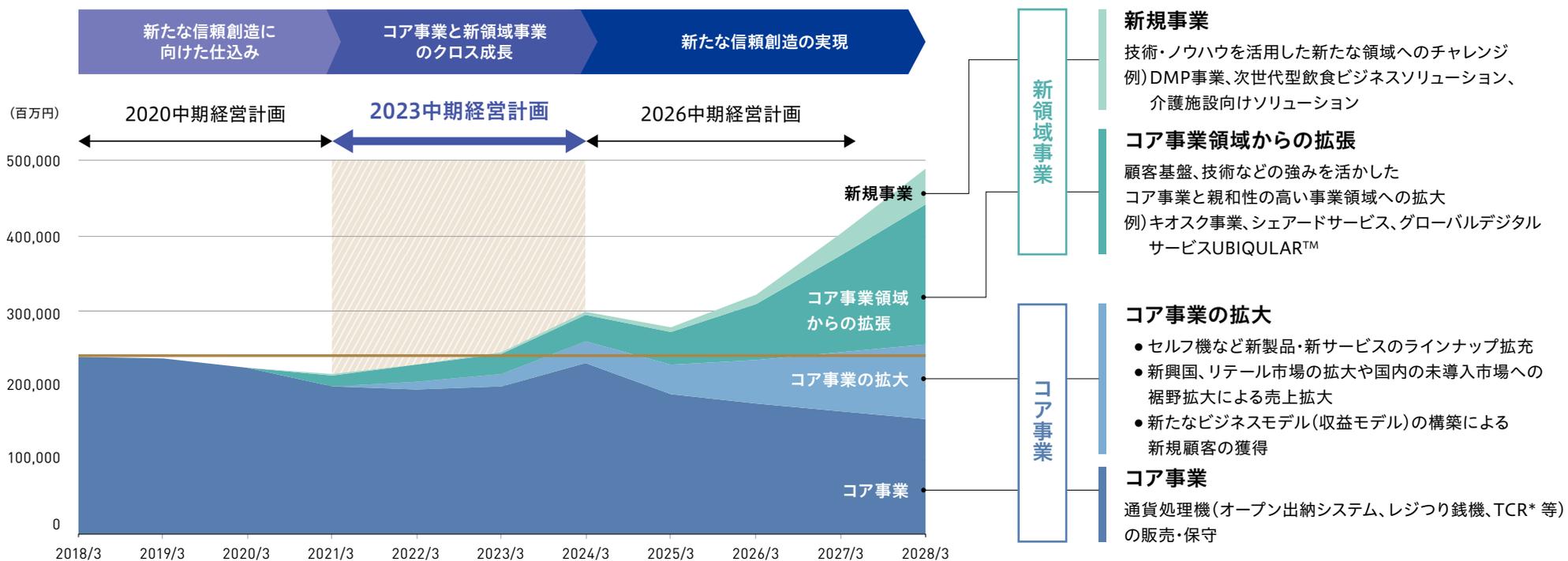
新領域事業は、顧客基盤や技術などの強みを活かし、コア事業と親和性の高い事業領域の拡大を目指すものです。新領域事業の一つであるキオスク事業を展開するAcrelecグループの2023年3月期の売上高が約224億円となるなど具体的な成果が出始めています。

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