

# 長期ビジョンと過去中期経営計画

どこから来て、どこを目指すのか

どう進むのか (経営戦略)

特集 (CSV取組み)

どう持続するのか

どう経営するのか

データセクション

## 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

## 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

### 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

**位置付け**  
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付けた。

**戦略概要**

**【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

### 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

**成果**

国内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ラリス社(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共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。

**課題**

- 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

指標	業績指標	目標		実績	
		2014/3	2015/3	2014/3	2015/3
業績指標	連結売上高	2,100億円	2,223億円		
	連結営業利益	210億円	186億円		
	海外売上高比率	40%	46.9%		
経営指標	ROE	6.0%	6.6%		

国内事業においては大口受注(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。海外における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。また、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。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力を注いでまいりました。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。

**課題**

- 売上高、営業利益、海外売上高比率、ROEともに目標未達
- 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

指標	業績指標	目標		実績	
		2017/3	2018/3	2017/3	2018/3
業績指標	連結売上高	2,600億円	2,273億円		
	連結営業利益	280億円	196億円		
	海外売上高比率	50%	47%		
経営指標	ROE	8.0%	5.3%		

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、想定通りの成果には結び付きませんでした。新事業では「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。海外市場ではセルフサービス関連事業を展開する仏アクレック社等を買収し、新たなビジネスモデル創出への礎を築きました。国内事業においても、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投資を行いました。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。

**課題**

- 売上高、営業利益、ROEともに目標未達
- 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

指標	業績指標	目標		実績	
		2020/3	2021/3	2020/3	2021/3
業績指標	連結売上高	2,600億円	2,174億円		
	連結営業利益	250億円	142億円		
	海外売上高比率	—	48%		
経営指標	ROE	8.0%	3.2%		

## 長期ビジョン2028の成長イメージ

コア事業、新領域事業の相互連携を図ることで、両事業の成長を加速させ「新たな信頼」創造を実現します。コア事業は、市場拡大及びセルフ機などのラインナップ拡充など“コア事業の拡大”により、従来のコア事業の市場規模の維持・拡大を図ります。一方で、成長戦略として、コア事業と親和性の高い“コア事業からの拡張”に特に注力し、事業規模の拡大を目指します。

