

GLORY

# GLORY writes a new STORY

INTEGRATED REPORT 2024

# 編集方針

「長期ビジョン2028」実現への第3ステップとして新たにスタートした「2026中期経営計画」では、稼ぐ力の回復と事業成長の実現に向け、力を込めた経営目標や事業戦略を公表しました。

その計画の中で、私たちが一番注目いただきたいポイントは、「長期ビジョン2028」で掲げる「新たな信頼」を具体化し、目指す姿を「世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し店舗DXをサポートする企業」として言葉で明確に表現したことです。なぜなら、昨年の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んに感想を伺ったところ、「事業環境の変化のなかにあるからこそ、“生きる道”を示してほしい」とのご意見をいただいたからです。

本レポートは、当社グループの“生きる道”をお示しし、それをどのように実現していくのかをお伝えしたいという思いで制作したものです。なかでも、特にこだわったポイントは次の3点です。

1つ目に、目指す姿をお伝えするために、「新たな信頼」とそれを生み出すプロセスを図示しました。まずはこのページで“生きる道”を大まかに掴んでいただきたいと思います。

2つ目に、2024年4月に社長に就任した原田によるトップメッセージです。就任時の外部取材の際には自身のパーソナリティを「思ったことは熱意をもって貫く性格」と表現していました。その言葉どおりの熱量を原田のメッセージから感じていただけるはずです。

3つ目に、価値創造プロセスを分解し丁寧にご紹介したことです。メガトレンドに当社グループの強みを掛け合わせ、アウトプットを創出するまでのビジネスモデルを分かりやすく表現しました。さらに、技術基盤のご紹介を拡充し、コア技術をどのように応用し新しい製品・サービスを創出しているのかを時系列で表現しました。

なお、新中期経営計画では、「経営基盤戦略」の中に、DX戦略や人材戦略、気候変動に対する取り組み、事業リスクへの対応が掲げられています。これは、これまでサステナビリティ施策として事業戦略とは切り離して捉えられていたものが、「事業戦略を遂行するために必要な基盤」であると整理されたことを表しています。まさに、統合思考が社内に根付き始めたのだと、私たちは会社の変化を感じました。

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んに心より感謝を申しあげます。本レポートによって、ステークホルダーの皆さんと当社グループの将来への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。お客様さま、ビジネスパートナー、株主さま、従業員、地域社会の皆さんには、本レポートにつきましても、率直なご意見を賜れましたら幸甚に存じます。

統合レポート2024 制作チーム



## 統合レポートの位置づけ



## 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きください。

〈報告対象期間〉 2023年4月1日～2024年3月31日(一部に2024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

## 表紙について

「モノとコト」、「コア事業と新領域事業」、「国内と海外」、「それぞれの市場」、「GLORYと協業先」といったさまざまなモノをシームレスにつなげ、グローリーグループが新たなストーリーを描き出すイメージをグラフィックで表現したものです。



## CONTENTS

イントロダクション	3 グローリーグループ 企業理念
	4 企業理念体系を改定
	5 グローリーの事業
	8 目指す姿

トップメッセージ	9 トップメッセージ
----------	------------

グローリーの価値創造	14 価値創造プロセス
	15 価値の源泉
	16 グローリーの強み
	17 ビジネスプロセスからアウトプット
	18 ステークホルダーとの価値協創
	19 技術基盤

新価値創造に向けた戦略	21 メガトレンドとリスク・機会分析
	22 長期ビジョンと過去中期経営計画
	23 2023中期経営計画の振り返り
	24 2026中期経営計画
	26 海外事業
	29 リテール市場 <small>特集 ソフトウェアプラットフォームの提供とリカーリングモデルを通じた企業価値の向上</small>
	31 国内事業
	35 バリューチェーン
	39 人材戦略
	41 DX戦略 <small>特集 GLORY DIGITAL VISIONの達成に向けて</small>
	43 財務資本戦略
	47 主要財務・非財務ハイライト

サステナビリティ	49 「2026中期経営計画」におけるマテリアリティ
	51 地域社会・グローバル社会への価値提供
	54 人権尊重への価値創造
	56 従業員への価値創造
	58 サプライチェーンへの価値創造

コーポレート・ガバナンス	59 コンプライアンス
	60 リスクマネジメント
	63 会長×社外取締役 座談会
	67 監査等委員 座談会
	69 コーポレート・ガバナンス
	75 役員一覧
	79 新任取締役メッセージ

データセクション	80 財政状態及び経営成績の分析
	84 連結財務諸表等
	87 国内・海外ネットワーク
	88 ESGインデックスの組入れ状況／担当役員保証
	89 会社概要・投資家情報



# グローリーグループ 企業理念

## 企業理念

グローリーの企業としての目的・存在意義

**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**

「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こと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、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。

## 私たちの価値観

グローリーが大切にする価値感

私たちの価値観に基づき期待する行動

-  **社会とお客様のために**  
社会やお客様の期待を超えるソリューションを提供する
-  **誠実**  
常に、誠実に責任を持って行動する
-  **挑戦**  
失敗を恐れず、新しいことに挑戦し、未来を創る
-  **スピード**  
スピーディな行動は成功につながる
-  **多様性の尊重**  
多様な価値観や文化、一人ひとりの個性を尊重する
-  **チームワーク**  
チームの力を最大化することで、不可能を可能にする

「感動」と「信頼」をつくる

挑戦を楽しむ。  
もっと熱く、もっとはやく

己を磨き、認め合い、高め合う

# 企業理念体系を改定

当社は、「2026中期経営計画」のスタートを機に企業理念体系を改定しました。

キャッシュレス決済の普及、世界的な金融機関の店舗統廃合など、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。また、積極的なM&Aによるグループ会社の増加やキャリア採用の増加等により、当社グループを構成する従業員のバックグラウンドも多様化しています。

こうした中で当社グループがこれからも成長していくためには、役員・従業員がグローリーの原点である企業理念の考え方を再認識し、時代や環境の変化に合わせて柔軟に意識と行動を変える必要があるとの考えの下、企業理念体系の見直しを行うとともに、新たに「私たちの価値観」を制定しました。

当社グループは、グループのすべての役員と従業員が「私たちの価値観」に基づく行動を実践することで、「企業理念」に掲げる安心で確かな社会づくりに貢献してまいります。

## 改定の背景

### 事業環境の大きな変化



### グループ内の多様化



### キャリア（中途）採用の増加



## 変更前

### 企業理念体系

#### 企業理念

#### 経営理念

#### 企業行動指針

#### 社員行動指針 社員行動規準 (グローリースピリット)



## 変更後

### 企業理念体系

#### 企業理念

#### 企業としての 目的・存在意義

企業理念の実現のために、  
私たちが大切にする価値感  
事業や日々の業務を行う上で  
判断基準となるもの

#### その他の方針

#### 企業行動指針

企業として遵守すべき行動

**変更点①** 「経営理念」「社員行動指針」「社員行動規準(グローリースピリット)」を統合し、「私たちの価値観」を新設

**変更点②** 「企業行動指針」を、企業理念体系から独立した方針に位置づけを変更

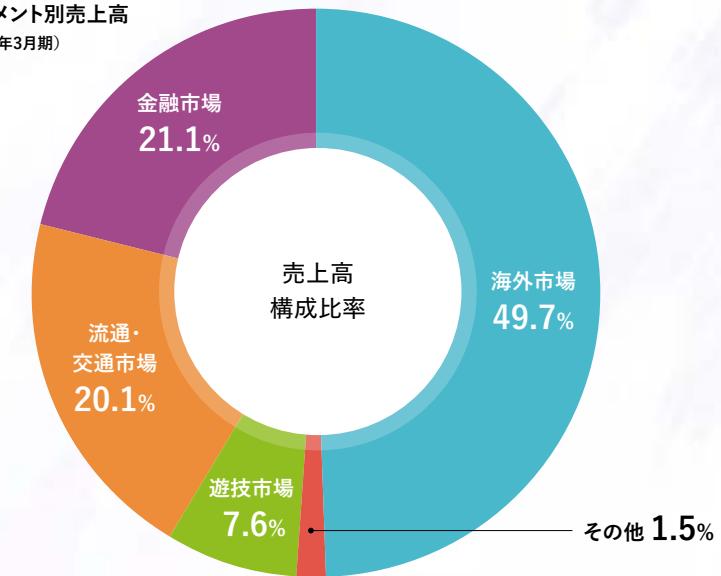
# グローリーの事業

当社グループは、「海外市場」、「金融市场」、「流通・交通市場」、「遊技市場」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様の課題に対して、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

(2024年3月期)



主な販売先	主要な製品、商品、サービス	業績トレンド	特徴（シェア、特色、競合）
海外市場	<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>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>ユニファイド・コマース・プラットフォーム</li> <li>金融シェアードサービス</li> </ul>	<p>2012年のタラリス社(当時の通貨処理機メーカー世界最大手)の買収後、売上高規模は買収前の3倍を上回る約1,000億円に拡大しました。その後8年に亘り事業成長が停滞していましたが、基幹製品の刷新やセルフ化ニーズの獲得、M&amp;A等により売上高が拡大し、海外比率は2022年3月期に初めて50%を超えるなど<sup>*2</sup>。以来、高水準を維持しています。一方、利益については近年減少傾向にあり、稼ぐ力の回復が喫緊の課題となっています。</p> <p> <a href="#">業績推移と主要な要因 P.7</a>  <a href="#">海外事業 P.26</a></p>	<p>米州、欧州、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。</p> <p>当社グループの流通店舗向け製品は、最大60ヶ国の硬貨に対応できる点が特徴で、多国展開するグローバルリテラーや飲食店での採用がますます期待されます。また、流通店舗における販売チャネルの多様化に対応するユニファイド・コマース・プラットフォーム(UCP)<sup>*1</sup>やリモートモニタリングを提供するグローバルデジタルサービス等のソフトウェア販売によるリカーリングビジネスにも注力しています。</p> <p>金融機関や流通店舗向けの通貨処理機器を扱う会社は、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)社等があります。UCPを扱う会社には、富士通株式会社の子会社であるドイツGK Software SE社等があります。</p>    

\*1 複数の販売チャネルを一つのプラットフォームに統合することにより、消費者に店舗やオンラインでのスムーズな購入体験を提供する仕組み。

\*2 2024年7月の日本での新紙幣発行対応により国内市场の売上高が増加したため、2024年3月期の海外売上高比率は一時的に減少しました。

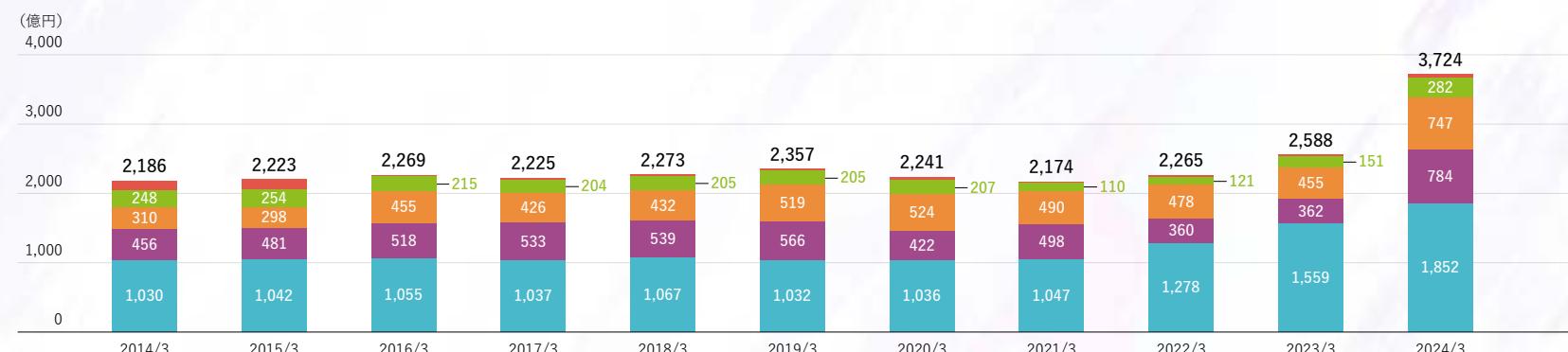
## グローリーの事業

	主な販売先	主要な製品、商品、サービス	業績トレンド	特徴（シェア、特色、競合）
金融市場	国内の金融機関、OEM先等	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オープン出納システム</li> <li>● 窓口用紙幣硬貨入出金機</li> <li>● 紙幣両替機</li> <li>● 重要物管理機</li> <li>● 鍵管理機</li> </ul>	<p>国内の金融機関の店舗数は近年緩やかな減少傾向にある一方で、2024年の日本銀行によるマイナス金利政策解除等により金融機関における設備投資意欲は高まっています。そのため、当セグメントの売上高は現状の水準を維持する見込みです。</p> <p><a href="#">業績推移と主な要因 P.7</a></p> <p><a href="#">国内事業 P.31</a></p>	<p><b>国内シェアNo.1</b> （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</p> <p>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。本店や営業店の第一線から、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株式会社や沖電気工業株式会社等があります。</p>  <p>オープン出納システム 窓口用紙幣硬貨入出金機</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● レジつり銭機</li> <li>● 売上金入金機</li> <li>● 紙幣両替機</li> <li>● コインロッカー</li> <li>● 券売機</li> <li>● セルフサービスキオスク</li> <li>● 診療費支払機</li> <li>● 社員食堂システム</li> <li>● 自書式投票用紙分類機</li> <li>● 顔認証システム</li> <li>● データ活用サービス</li> <li>● 診療費後払いシステム</li> </ul>	<p>人件費の高騰や人手不足を背景に機械化やセルフ化ニーズが継続し、当市場の売上高は拡大傾向にあります。2020年3月期には金融市场の収益を上回りました。新型コロナウイルス感染症の収束に伴い、スーパーマーケットや飲食店の設備投資意欲が活発化しており、今後さらなる導入拡大が見込まれます。</p> <p><a href="#">業績推移と主な要因 P.7</a></p> <p><a href="#">国内事業 P.31</a></p>	<p><b>国内シェアNo.1</b> （レジつり銭機、売上金入金機、コインロッカー）*当社調べ</p> <p>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株式会社や東芝テック株式会社等があります。</p>  <p>レジつり銭機 データ活用サービス</p>
遊技市場	国内の遊技場（パチンコホール等）	<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>	<p>ホールでは、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システムの販売機会の継続を見込んでいます。</p> <p><a href="#">業績推移と主な要因 P.7</a></p> <p><a href="#">国内事業 P.31</a></p>	<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システムが主要製品です。国内全体の約20%の遊技店舗に供給しています。このような遊技場向けの周辺機器を扱う会社は、日本ゲームカード株式会社や株式会社マースエンジニアリング等があります。</p>  <p>スマートパチスロ用ユニット 賞品保管機</p>
その他	ロボット事業など上記の報告セグメントに属さない製品及び商品			

## 業績推移と主要な要因

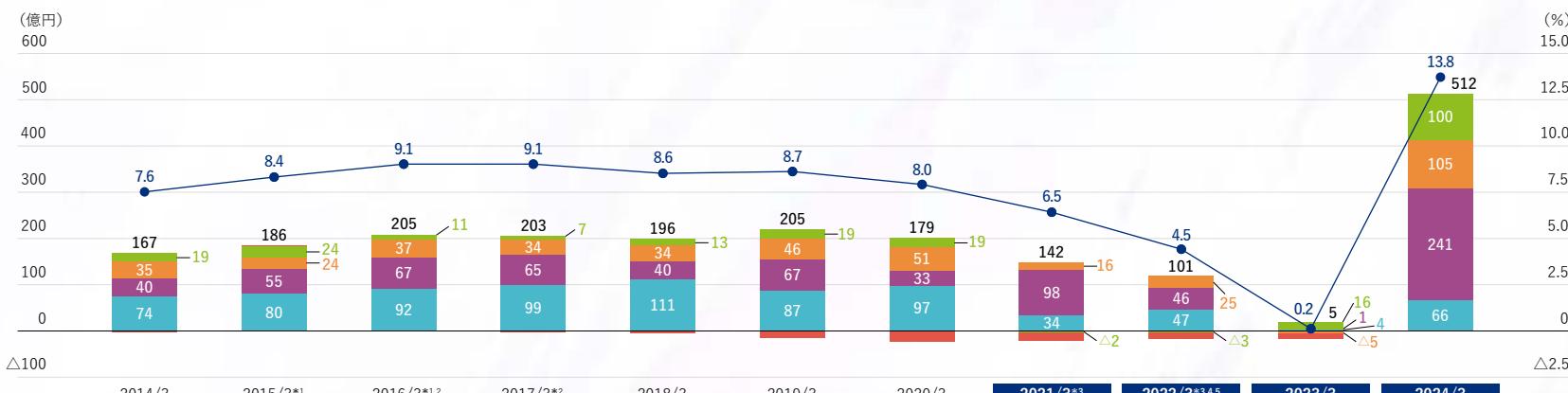
## セグメント別売上高(11年分)

- その他
- 遊技市場
- 流通・交通市場
- 金融市場
- 海外市場



## セグメント別営業利益(11年分)

- その他
- 遊技市場
- 流通・交通市場
- 金融市場
- 海外市場



## 業績に影響があった近年の事象

	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
新型コロナウイルス(マイナス影響)	◀	▶	▶	▶
新500円硬貨発行(プラス影響)	◀	▶	▶	▶
半導体等の部品不足(マイナス影響)	◀	▶	▶	▶
スマート遊技機導入(プラス影響)	◀	▶	▶	▶
新紙幣発行(プラス影響)	◀	▶	▶	▶
当社グループ事業における発生事象	● アクレレック社買収 ● 新500円硬貨対応による保守売上増	● レボリューション社買収	● 部品調達難による生産影響 ● 部材価格高騰によるコスト増	● フルイド社買収 ● 新紙幣対応による売上増

\*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」と「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。

# 目指す姿

「2026中期経営計画」では、「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～」で掲げる「新たな信頼」を具現化し、目指す姿として明確化しました。当社グループは、世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、店舗DXをサポートする企業を目指します。

## これまでの信頼

当社製品の提供により、お客様の業務効率化と現金管理の厳正化に貢献してきました



## 新たな信頼

プラットフォームを活用しお客さまの店舗売上の拡大につながるソリューションを創出していきます



## グローリーが提供する価値

精算業務の効率化

現金管理の厳正化

店舗DX

顧客の売上拡大

## トップメッセージ

Transformation to deliver  
increase in corporate value

～グローリーは変革を遂げます～

キャッシュレス化をはじめとする世界的な環境変化に対し、これまで築いてきた100余年の歴史や過去の成功体験に甘んじることなく、新たな視点で変革を行い、企業価値向上と持続的成長を図ります。



### 新社長としての私の使命

本冊子は、私が社長として初めて発行する統合レポートです。ステークホルダーの皆さんにご挨拶申しあげるとともに私の考えをお伝えしたいと思います。

20年ぶりとなる日本の新紙幣発行という一大イベントへの対応を完遂したタイミングで社長のバトンを渡された私の使命は、企業価値向上と持続的成長です。その実現のためには貪欲に新たな事業成長を目指すとともに、利益率の回復を図っていく必要があります。通貨処理や決済周辺の製品・サービスが主力の当社グループにとって、キャッ

シュレス化をはじめとする近年の事業環境変化は決して追い風とはいえません。現金流通量は超長期で見ると確実に減少していくため、持続的な企業成長に向けて、「2026中期経営計画」で掲げる事業戦略の確実な実行が不可欠です。また、これまで実施してきたM&Aや資本業務提携等による早期収益化、新領域事業の確立を強く心に刻み、実現に向けて注力します。

## トップメッセージ

### 2023中期経営計画での成果

前中期経営計画では、売上高3,000億円、営業利益300億円の目標を掲げていましたが、コア事業と新領域事業のクロス成長を進めた結果、売上高3,724億円、営業利益512億円と過去最高の業績を残すことができました。

コア事業の成果は、国内においては、新紙幣発行への万全な対応により、社会インフラを支える企業としての使命を果たせたこと、海外においては、世界中の金融機関、リテーラー、ファストフード等のお客さまへ製品・サービスの導入が進んだことです。これは、当社グループのソリューションにより業務コスト最適化、プロセス迅速化、セキュリティ向上、従業員の負担軽減といったお客様の事業への効果を認めていただいたことが大きな要因であると考えています。

新領域事業においては、キャッシュレス化の動きも踏まえ、DXビジネスを中心に新たな事業を構築してきました。海外の金融市場、リテール市場では、世界中にある製品をインターネットで接続し、コネクテッドマシンとしてお客様の事業に役立つデータを提供する「UBIQLAR™(ユビキラー)」を展開。新たな事業領域となる飲食市場では、2020年に買収したAcrelec Group S.A.S.(以下、アクレレック社)を中心としたキオスク関連事業の拡大や、スマートフォン等を使ったモバイルオーダーを展開するショーケースギグ社との共同事業を推進しました。これらの活動により、次なる事業の拡大に向け大きな布石を打つことができました。

### 変革の必要性

当社は、100余年に亘る歴史がありますが、今後も持続的な成長を図るために環境変化に応じた戦略的ステップを取らなければならぬと考えています。

当社グループは、長年にわたり金融、リテール、遊技の各市場において、キャッシュ・プロセスを自動化し業務改善に役立つ通貨処理機を提供することで、国内外のお客さまと強固な信頼関係を築いてまいりました。しかし、市場環境は変化し、お客様の嗜好や求めるソリューションも多様化しています。この先、完全なキャッシュレス社会が訪れる可能性は低いものの、世界中でレスキッシュへの動きが加速していることは間違いないませんし、当社グループとしても、これまでの通貨処理機等のハードウェア製品を中心としたソリューションだけでお客様の満足や信頼を獲得し続けることはできません。当社グループが企業価値を向上させ、持続的成長を図るために、まさに今変革が必要なのです。

### 2026中期経営計画をスタート

2024年度より「2026中期経営計画」をスタートさせました。本計画は「長期ビジョン2028」実現への第3ステップとして、これまで種をまき、育成をしてきた事業の成果を刈り取る重要な期間と位置づけています。コンセプトは「GLORY TRANSFORMATION 2026」、つまり変革で、重点的に取り組む3つのポイントを掲げました。

2023中期経営計画の振り返り  
P.23

国内事業  
P.31

海外事業  
P.26

2026中期経営計画  
P.24

## トップメッセージ



あわせて、「2026中期経営計画」では、「長期ビジョン2028」のビジョンである“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”で掲げる「新たな信頼」を、“世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、お客さまの店舗DXをサポートするソリューション”と定め、目指す姿として明確化しました。市場で稼働する当社製品等から取得したデータをソフトウェアプラットフォームで蓄積・分析し、お客さまに適した業務効率化や売上向上につながる提案を行ってまいります。

## DXビジネスを推進するために

当社グループは、2024年1月に英國のFlooid Topco Limited(以下、フルトイド社)を買収しました。同社は、流通店舗において有人決済、セルフ決済、ネット販売など多様化する購買チャネルに対応可能なクラウドネイティブの共通ソフトウェアプラットフォームを提供しています。このプラットフォームは、ほぼすべてのメーカーのつり銭機やキオスク、バーコードリーダー等の端末と接続が可能になっており、店舗で稼働中の端末にも対応します。その強みを活かした新たなソフトウェアビジネスとして期待しています。

当社グループには、さまざまな領域得意とするソフトウェアエンジニアが多く在籍しています。今後はM&A等で当社グループに加わった会社間での技術連携をより一層強化し、当社グループの強みとして活かしていく考えです。2024年6月にはソフトウェアに関するグローバルミーティングを開催し、フルトイド社やアクレレック社を含め世界17拠点

- 海外事業
  - 特集
  - リテール市場
  - ソフトウェアプラットフォームの提供
  - リカーリングモデルを通じた企業価値の向上
- P.29

## トップメッセージ

のITトップが一堂に会して技術共有や意見交換を行いました。ミーティングでは、相互の強みやグループ全体のありたい姿が共有できたことで、グループとしてスピード感を持ったソリューションの開発・提供がさらに進むと考えています。

一方で、お客さまと接点を持って総合的なソリューションを提案するシステムセールスエンジニアはまだ不足しています。これまでセグメントごとの提案活動やハードウェア製品の提案活動を主体としていましたが、複合型商業施設など複数の施設が集まった業態にソリューションを展開していくためには、包括的なご提案やハードとソフトウェアを組み合わせた提案ができる人材がもっと必要だと認識しています。業種や環境、店舗形態に応じたトータルのご提案をすることで、お客さまのDXを支援していきたいと考えます。こういった人材を充足させるため、「2026中期経営計画」ではDX戦略を策定し、DX人材の拡充にも注力してまいります。

## 当社グループが誇るグローバルレベルの販売・保守サービスネットワーク

「2026中期経営計画」の達成に資する当社グループの一番の強みは、世界中に張り巡らせた販売・保守網を基盤とするお客さまからの信頼です。これは私が海外事業を見てきた経験から胸を張って言えることです。例えば、お客さまの一つにグローバルで店舗展開をする衣料品店があります。そのお客さまは、1社で世界中の店舗へ製品やサービスを提供できる事業基盤があり、世界各国のあらゆる通貨を処

理できる製品群を持ち、世界各国で保守メンテナンスを提供できるグローバル企業を求めていました。この条件にかなったのが当社グループだったのです。そのお客さま同様にグローバル展開するリテラーや飲食店は数多くあり、今後も同様のニーズが見込まれるため、これらの事業基盤は、海外のリテール事業や飲食事業の成長に大きく寄与するものと確信しています。

## 私たちの価値観(Our Values)

「2026中期経営計画」がスタートするタイミングに合わせて、**企業理念体系**を抜本的に見直し、「**企業理念・私たちの価値観・期待する行動**」として新たに制定しました。役員、従業員へのインタビューやアンケート調査を行い、集まった多くの意見の中から、これまで大切にしてきた考え方と、これから私たちにとって必要な考え方を整理したものです。

例えば「社会とお客様のために」には、社会やお客さまのために「期待を超えるソリューション」を提供していきたいという思いを込めています。自分たちが価値を提供したお客さまに喜んでいただくことは、従業員の達成感や満足感、やりがいの向上にもつながります。私は、従業員が自身の仕事に誇りをもち、皆がキラキラした目で働く会社にしたいと思っています。世界中で働く当社グループの従業員一人ひとりに私たちの価値観がしっかり根付き、課題が発生し立ち止まったときの判断の拠りどころとしてもらえるよう、グループ内への浸透活動を実施していきます。

-  **特集**  
DX戦略  
GLORY DIGITAL VISIONの達成に  
向けて  
P.41
-  グローリーグループ  
企業理念  
P.3
-  企業理念体系を  
改定  
P.4



## 企業価値向上に向けて

当社の株価についてPBR1.0倍を割り込んだ状態が継続している点は、市場からの厳しい評価として真摯に受け止めています。これは、当社の事業イメージが「現金処理機のグローリー」から脱していなき事が要因の一つであると捉えています。

当社グループは、単なるキャッシュ・オートメーション製品を提供するハードウェアメーカーではなく、店舗DXをサポートするソリューションカンパニーへと変わります。

戦略投資により育ててきた新領域事業の収益化についても、一刻も早く株主・投資家の皆さんにお示しし、その成果を従業員とも分かち合うことができるよう、稼ぐ力の回復と事業成長の実現に心血を注いで取り組む所存です。

また、収益力の回復によるROE、ROIC、ROAの改善に加え、バランスを考慮した成長投資と株主還元の充実にも取り組んでいきます。特に株主還元については、2023年度の1株当たりの年間配当額を基準とした累進配当、及び株主資本配当率3%以上を配当方針に掲げ、安定的かつ継続的な増配による還元強化を図っていきたいと考えています。

あわせて、投資家の皆さまとの継続的な対話にも注力し、事業戦略への理解を深めていただける活動を行っていきます。



財務資本戦略  
P.43

## 私の皆さんへのお約束

当社グループにとって、新紙幣発行対応を終えたこれからが本当の正念場です。これからも、ステークホルダーの皆さまの信頼にお応えするために、グローリーの次なるステージに向け、リーダーとして会社をトランスフォーメーションし、明るい未来に導いていくことに力がみなぎる思いです。

稼ぐ力の回復と事業成長の実現に取り組み、世界11,000人の従業員とともにお客様の期待を超えるソリューションを提供し続けていきます。「2026中期経営計画」を成功裏に実行し、自ら設定した目標を達成することをお約束いたします。今後のグローリーにご期待ください。

# 価値創造プロセス

## 企業理念

私たち「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

## 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

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

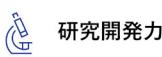
価値の源泉

強み

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム



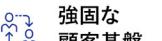
研究開発力

01  
コア技術

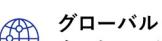


ブランド力

02  
グローバルに  
広がる販売・  
メンテナンス網



強固な  
顧客基盤



グローバル  
ネットワーク

03  
課題解決力

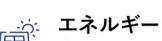


グローバル  
人材



財務基盤

04  
財務基盤



エネルギー・  
資源

4

顧客課題を解決する提案力  
顧客のDX実現、  
課題解決に最適な  
ソリューションの提案

1

環境変化と  
顧客ニーズの  
分析把握  
オープン  
イノベーションの推進/  
データアナリティクス  
技術の獲得

2

製品・サービス  
ソリューションの開発

3

店舗DXと顧客の売上拡大に貢献する技術力  
顧客課題を解決する提案力  
顧客のDX実現、  
課題解決に最適な  
ソリューションの提案

〈提供する価値〉

店舗DX



顧客の  
売上拡大



精算業務  
の効率化



現金管理  
の厳正化

社会的価値

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

自働化社会の推進

経済的価値

モノ+コトの融合による  
事業領域の拡大

新たなイノベーション  
の創出

責任ある  
サプライチェーン

財務成果

環境への影響

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・投資家



従業員



地域社会・  
グローバル社会

ESG経営

コーポレート・ガバナンス

# 価値の源泉

## 価値の源泉

強み

### 外部環境・メガトレンド

#### 決済手段の多様化(現金から非現金へ)

- 事業機会 通貨処理機と非現金決済ソリューションを組み合わせたソリューションの需要拡大

#### 新興国を中心とした人口増、経済発展

- 事業機会 新興国市場における通貨処理機、非現金決済関連製品・サービスの需要拡大

#### テクノロジーの進化

- 事業機会 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

#### 社会環境課題に対するグローバルな注目度の高まり

- 事業機会 労働人口の減少に対する自動化ソリューションの需要拡大

- 事業機会 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

#### 安心・安全に対する脅威

- 事業機会 生活様式の変化によるセルフ化製品・サービスの需要拡大



### 研究開発力

知的資本

コア技術	認識・識別技術／メカトロ技術
エンジニア比率	13%
オープンイノベーション	多様な事業提携先



### ブランド力

知的資本

世界最高水準の製品群



### 強固な顧客基盤

社会・関係資本

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



### グローバルネットワーク

社会・関係資本  
製造資本

海外販売・メンテナンス展開国	100ヶ国以上
国内販売・メンテナンス拠点	100ヶ所以上
生産拠点・調達拠点	6ヶ国13拠点



### グローバル人材

人的資本

グループ従業員数	11,398人
海外従業員数	6,044名



### 財務基盤

財務資本

営業キャッシュ・フロー	418億円
信用格付	A
D/Eレシオ	0.44
自己資本比率	48.8



### エネルギー・資源

自然資本

エネルギー投入量\*

216,213GJ

(2024年3月期末)

01  
コア技術

02  
グローバルに広がる販売・メンテナンス網

03  
課題解決力

04  
財務基盤

# グローリーの強み

## 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。

### 01 コア技術

硬貨や紙幣を正確に見分ける「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нал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。

### 02 グローバルに広がる販売・メンテナンス網

当社グループは、100ヶ国以上に販売・メンテナンス拠点を持ち、各国の顧客はもとよりグローバルに事業展開するリテール市場・飲食市場の顧客へ、同一の製品・サービスを提供することが可能です。さらに、企画・開発から保守までのグループ一貫体制により、各部門が緊密に連携しながら顧客へソリューションを提案。各国で把握したニーズに対して、最大価値を提供します。

### 03 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。

### 04 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。

#### 研究開発費

**195 億円**

#### ■ 研究開発費・売上高比率推移

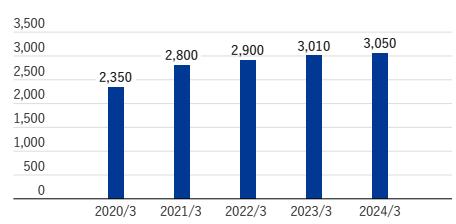


**100ヶ国以上で事業を展開**

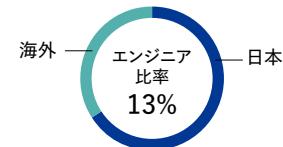
#### エンジニア数

**約1,400人**

#### ■ 識別可能通貨数(種類)



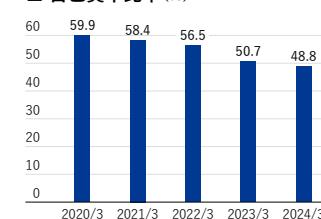
#### ■ エンジニア在籍地域



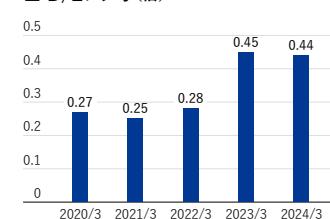
#### 格付投資情報センター

**格付 A**

#### ■ 自己資本比率(%)



#### ■ D/Eレシオ(倍)



# ビジネスプロセスからアウトプット



# ステークホルダーとの価値協創

当社グループは事業活動を通じて、多様なステークホルダーと価値を協創し、社会課題の解決につなげます。

	提供価値	コミュニケーションチャネル	アウトカム
お客様	高品質かつお客様のニーズに最適なソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常の営業活動</li> <li>● コールセンター</li> <li>● メンテナンス訪問</li> <li>● 展示会</li> <li>● ショールーム見学／工場見学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の効率化／厳正化</li> <li>● 店舗DXの推進</li> <li>● 売上拡大</li> </ul>
ビジネスパートナー	公正かつオープンな取引を通した相互発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常の購買活動</li> <li>● 取引先懇談会</li> <li>● 品質会議</li> <li>● 品質向上活動発表会</li> <li>● 取引先訪問</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高品質な製品</li> <li>● 安定したサプライチェーンの構築</li> </ul>
株主・投資家	持続的な成長による企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 決算説明会</li> <li>● 投資家個別面談</li> <li>● 個人投資家向け説明会</li> <li>● IRウェブサイト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定的な配当水準</li> <li>● 長期的な信頼関係の構築</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働きがいのある職場環境の実現</li> <li>● 成長が実感できる良質な学びの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層との対話</li> <li>● 労使協議会</li> <li>● 社員意識調査</li> <li>● 各種研修プログラム</li> <li>● イントラネット</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメントの向上</li> <li>● 持続的な企業成長を担う人材の育成</li> </ul>
地域社会・グローバル社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 気候変動に対する取り組み</li> <li>● 「良き企業市民」としての次世代育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境配慮型製品の提供</li> <li>● 森林整備、植樹活動</li> <li>● 自然体験イベント</li> <li>● グローリー小学生育成財団を通じた次世代の育成支援</li> <li>● スポーツ振興支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope3における温室効果ガスの排出量削減</li> <li>● 次代を担う子どもたちの心身ともに健全な育成</li> </ul>

# 技術基盤

## 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等の帳票の判別や、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。

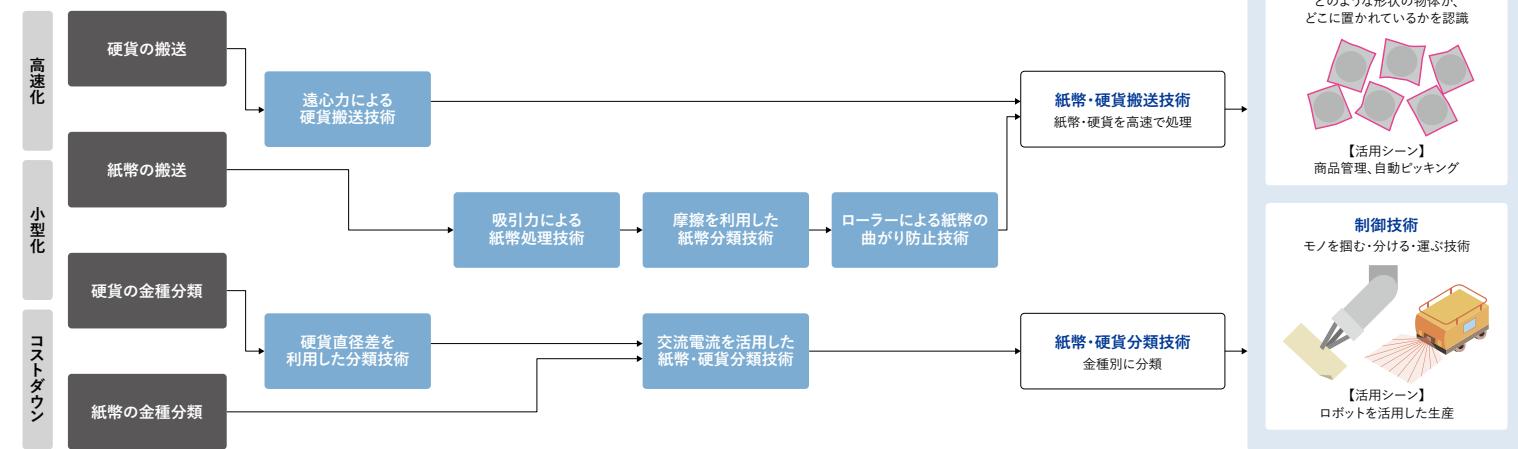
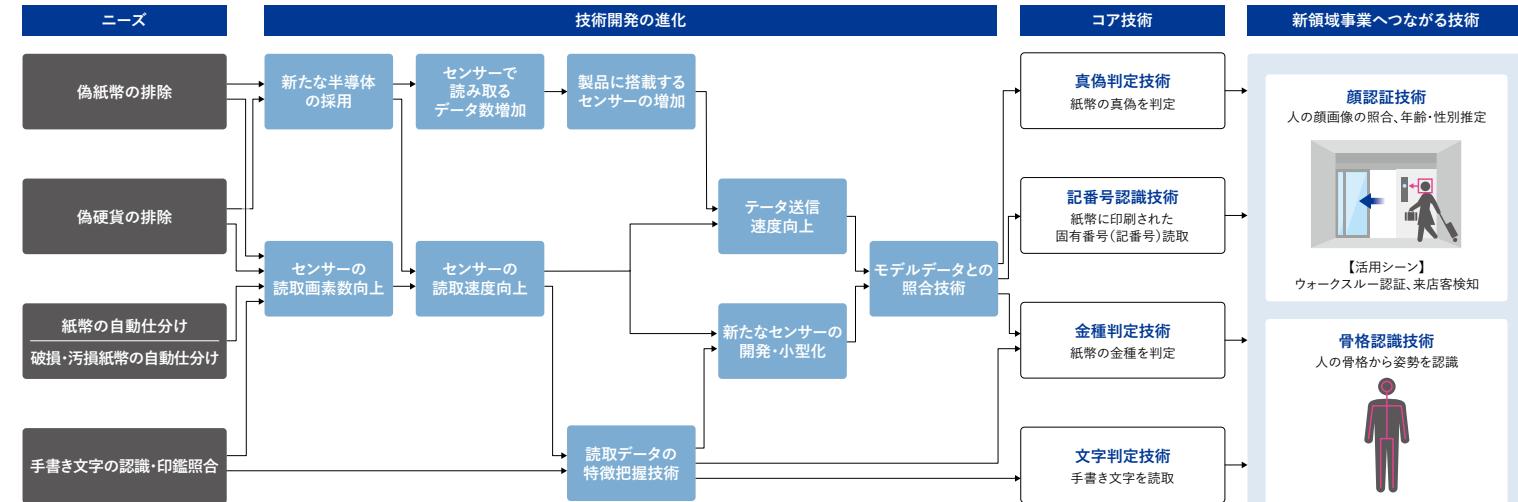


### ▶メカトロ技術

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しています。このメカトロ技術は、



通貨処理機だけでなく自動化ラインの構築やロボットソリューション等にも活用しています。



## 技術基盤

### 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。データアナリティクス技術の強化を目的に、資本業務提携を行ったIoTベンチャーの株式会社アドインテと協働で、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のため、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



### 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オメトリクス関連の研究にも積極的に取り組んでいます。2024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。2023年度は、研究開発費の計上基準を変更したため、過年度と比較して研究開発費が増加し、195億円となりました。

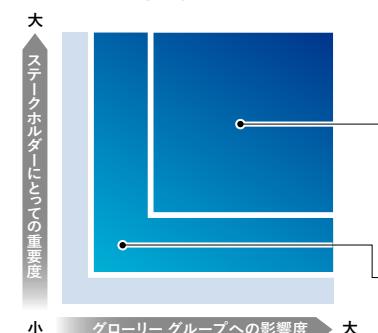
#### ■ 研究開発費・売上高比率推移



# メガトレンドとリスク・機会分析

当社グループを取り巻く事業環境は、さまざまな要因により劇的に変化することが予想されます。そのような変化や社会的課題を整理した5つのメガトレンドを起点として、リスクと機会への対応、「2026中期経営計画」での重点取り組み事項及びマテリアリティとの関連をまとめました。

マテリアリティマップ



- ① 温室効果ガス排出量の削減
- ② 事業戦略に資する人材の確保・育成
- ③ 人権の尊重
- ④ 顧客プライバシー、情報セキュリティの確保
- ⑤ コンプライアンス経営の推進
- ⑥ 社会のニーズに合った製品・ソリューションの提供

- ⑦ 働きやすい職場環境の確保
- ⑧ 持続可能なサプライヤーの選定と調達活動の推進
- ⑨ 顧客対応・顧客満足度の向上
- ⑩ ステークホルダーとの対話
- ⑪ リスクマネジメントとBCPの強化
- ⑫ グループガバナンスの強化
- ⑬ R&D・イノベーションの推進

(E)環境 (S)社会 (G)ガバナンス 新しい価値の創造

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		リスクと機会への対応
	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 ● レスキヤッショナルに伴う、非現金決済関連製品・サービスの需要拡大 ● Fintech市場の拡大	● リテール・金融・飲食市場において、ソフトウェアプラットフォームの提供等を推進し、お客様の店舗DXサポートによる新領域事業を拡大
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	● 各国法規制の動向調査 ● 地政学的リスクを低減する中長期的な事業戦略・生産戦略の立案と推進
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	● デジタルを活用した革新的な新製品やサービスの創出 ● 知的財産における当社の市場ポジションを示す『IPランドスケープ』の実施によるリスク低減 ● DX人材の確保・育成
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	● 國際基準(SBT)に基づいた温室効果ガス削減目標達成に向けた取り組み強化 ● 省人化に対応した製品・サービスの開発
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ィルス等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	● セルフ化対応製品の開発 ● 情報セキュリティガバナンスの統制や社員教育の徹底、システム運用状況のモニタリング等によるリスク低減

2026中期経営計画での 重点取り組み	マテリアリティ との関連
● 注力事業(キオスク関連事業・DMP事業)の収益化 ● 製品とプラットフォームの融合による新たなソリューションの創出	⑥⑨
● 紙幣入出金機など当社製品未導入国への展開 ● 部品のBCP在庫の確保	⑧⑪
● DXビジネスの創出 ● 製品のIoT化による付加価値創造 ● 全従業員を対象としたDX教育	②⑦⑬
● カーボンニュートラル実現に向け、海外連結子会社も対象としたグローバル規模での取り組み拡大 ● 遠隔による監視・接客サービス等のソリューションの充実	①③⑩
● セルフ化対応製品の販売拡大 ● グローバルITガバナンス体制の整備	④⑤⑫

# 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

### 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。

位置づけ

#### 【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

戦略概要

- 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、大口受注の獲得や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
  - 海外では、リテール市場の売上高が約4倍(2014年度実績比)に拡大。金融市場に次ぐ第2の柱へと成長
  - 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
  - グローバル開発体制及び生産体制を確立

実績と評価

- 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

課題

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2018年3月期 中期経営計画目標
	実績	実績	実績	
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%

## 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质の強靭化

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

### 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

「長期ビジョン2028」の実現に向けた第2ステップとして策定。  
コア事業と新領域事業の連携を図りながらともに成長させる。

#### 基本方針① 新領域事業 次世代を切り拓く事業開発の加速

- コア事業と親和性の高い事業領域の拡大
- 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

#### 基本方針② コア事業 コア事業の革新による収益の最大化

- 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
- 最新型製品の投入
- 国内新紙幣発行に伴う需要の獲得

#### 基本方針③ 経営基盤 持続的成長を支える経営基盤の構築

- 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
- スピーディな経営判断をサポートする新ERPシステム導入等のDXの推進
- 社員エンゲージメントの向上

#### 実績と評価

- 売上高、営業利益、ROEともに目標達成、過去最高業績を記録
  - 有望な新領域事業の発掘(キオスク関連事業、DMP事業)
  - リカーリング売上高の拡大による収益の安定化
  - リテール売上高の拡大
  - 新紙幣発行対応の着実な実行
  - ポートフォリオマネジメントの導入と特定事業の収益改善活動の推進

- 新領域事業の早期収益化
- コア事業の高収益化
- 安定的なサプライチェーンの実現
- サイバーセキュリティの強化

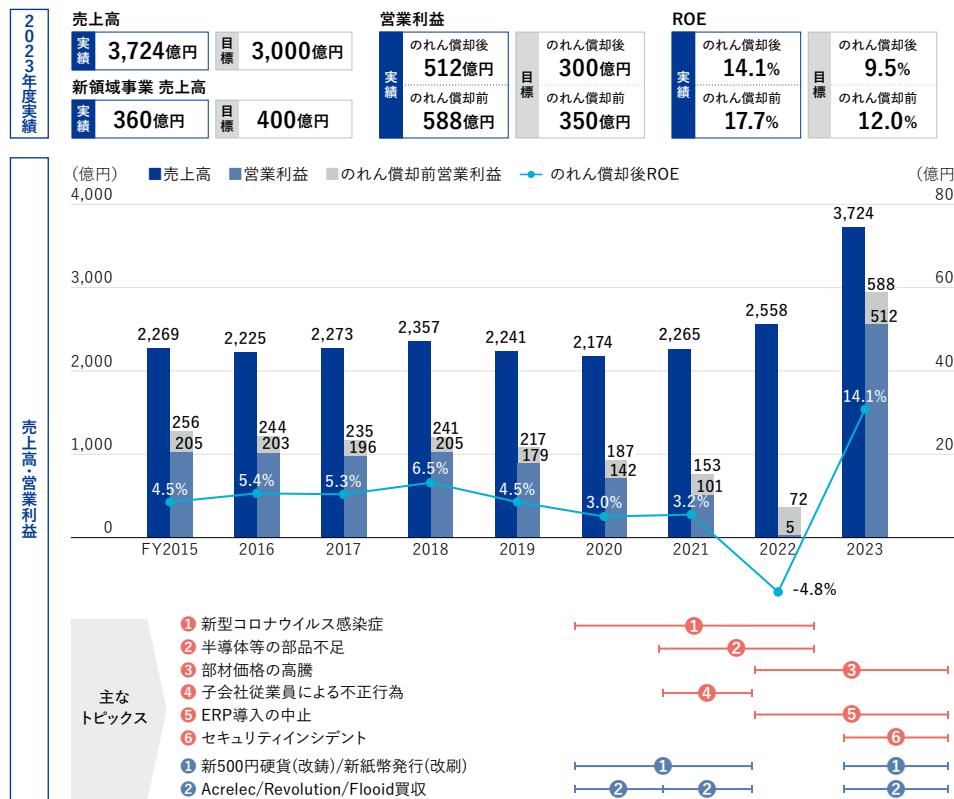
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2024年3月期 中期経営計画目標
	実績	実績	実績	
連結売上高	2,265億円	2,558億円	3,724億円	3,000億円
連結営業利益	101億円	5億円	512億円	300億円
海外売上高比率	56.4%	60.9%	49.7%	50.0%
ROE	3.2%	-4.8%	14.1%	9.5%

# 2023中期経営計画の振り返り

「2023中期経営計画」では、「長期ビジョン2028」の実現に向けた第2ステップとして2021年4月から2024年3月までの3ヶ年で、通貨流通や決済を支えるコア事業と、新たな分野で取り組む新領域事業を両輪としたクロス成長を目指し事業を推進してきました。

## 財務目標と実績

- 新型コロナウイルス感染症の蔓延、半導体を中心とした部品入手難および部材価格高騰等により利益が大きく落ち込み、2023年3月期には上場以来初の最終赤字
- 2024年3月期には、新紙幣発行による需要の増加などもありV字回復を遂げ、売上高、営業利益、ROEにおいて目標を達成し過去最高を更新



非財務目標と実績は、「P48. 主要非財務ハイライト」を参照ください。

## 基本方針① 次世代を切り拓く事業開発の加速

- 飲食・リテール・金融の3市場を中心に戦略投資、業務提携を実施  
コア事業の顧客チャネルが活用できる領域で事業開発を加速
- 新領域事業売上高は未達となったが、有望な新事業としてAcrelecを中心としたキオスク関連事業及びDMP\*事業を発掘

\*DMP(データ・マネジメント・プラットフォーム)とは、収集し蓄積されたオンラインデータや、リアル店舗に来店された消費者の行動履歴等のオフラインデータを管理し、広告配信のアクションプラン等に役立てるデータビジネスを行うプラットフォームのこと

2020中期経営計画 2023中期経営計画  
FY2021 FY2022 FY2023



ACRELEC

SHOWCASE GIG

\*FY2022追加出資



REDISHI



flooid



AdInte



TTG  
Revolution

Retail Systems



Clip

OneBank

### ■ 新領域事業売上高 2023年度

実績 360億円 目標 400億円



飲食 Acrelec、SHOWCASE GIGとの連携によりキオスク関連事業を中心としたビジネスを展開

リテール リテールソリューションを補完する企業買収、提携を実施し、ソフトウェアソリューション等を拡大

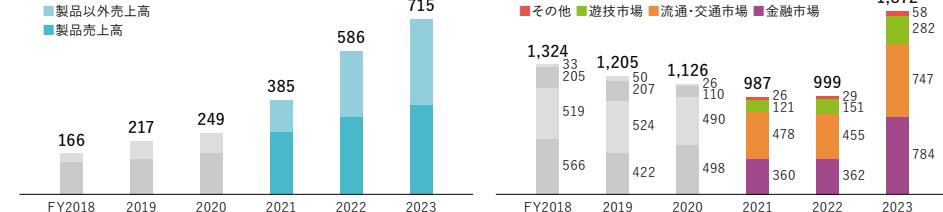
金融 店舗のセルフ化を推進するソリューションの開発やシェアードサービスを展開

## 基本方針② コア事業の革新による収益の最大化

海外事業 省人化ニーズを捉えグローバルトップリテラーとの契約を獲得するなどリテール市場が拡大

国内事業 2023年度は新紙幣対応と遊技事業が収益に大きく貢献し売上高は過去最高

### ■ 海外リテール市場売上高(億円)



## 成果と課題及び次の2026中期経営計画で取り組む方針

課題
● 新領域事業の早期収益化
● コア事業の高収益化
● 安定的なサプライチェーンの実現
● サイバーセキュリティの強化

2026中期経営計画での取り組み
● これまでの戦略投資を最大限に活用し、飲食・リテール・金融での事業成長
● リスクマネジメント強化による安定経営

# 2026中期経営計画

## 策定のプロセス

当社グループは、「長期ビジョン2028」の実現に向け2027年3月期を最終年度とする「2026中期経営計画」を策定しました。前中期経営計画での課題に加え、機関投資家との対話で得られた意見や全社アンケートによる従業員の課題意識など社内外の視点を踏まえ、目指す方向の議論を経て戦略の立案を行いました。

## 位置づけとコンセプト

本計画期間は、当社グループが目指す長期ビジョン達成に向けた第3ステップとして、これまで種をまき、育成してきた事業の刈取り時期と位置づけています。

これまで培ってきた世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、お客様の店舗DXをサポートする企業を目指します。

## マテリアリティと基本方針

本計画の策定に伴いマテリアリティの見直しを実施し、13項目に特定しました。そのうち最重要課題と位置づけた6項目を踏まえ、事業戦略及び経営基盤戦略として4つの基本方針を掲げています。

## 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



\*ソフトウェアプラットフォームを以下、「プラットフォーム」と記載

最重要マテリアリティ	
新しい 価値の創造	社会のニーズに合った製品・ ソリューションの提供
E 環境	温室効果ガス排出量の削減
S 社会	事業戦略に資する 人材の確保・育成
G ガバナンス	人権の尊重
	コンプライアンス経営の推進
	顧客プライバシー、 情報セキュリティの確保

	基本方針	重点実施事項	ソリューション/プラットフォーム
事業戦略	I 新たな収益源の獲得	<ul style="list-style-type: none"> <li>•注力事業(キオスク関連事業・DMP事業)の収益化</li> <li>•製品とプラットフォームの融合による 新たなソリューションの創出</li> </ul>	
	II コア事業の収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>•セルフ化ニーズを捉えた製品・サービスの投入</li> <li>•大口更新商談の確実な獲得</li> <li>•米州販売体制の強化</li> </ul>	
	III 経営マネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>DX戦略</li> <li>人材戦略</li> <li>資本・財務戦略</li> <li>気候変動に対する取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•DX基盤の構築による業務プロセスの革新とDXビジネスの創出</li> <li>•社員エンゲージメントの向上及び人的資本の充実による競争力強化</li> <li>•機動的な成長投資と安定的な株主還元の実現</li> <li>•SBTに準拠したCO<sub>2</sub>削減目標への取り組み強化</li> </ul>
	IV リスクマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>•対応すべきリスクの特定と対応策の確立</li> </ul>	

## 2026中期経営計画

### 変革ポイント

- 重点指標を売上高から利益重視の事業運営にシフト。ポートフォリオマネジメントやROIC指標を活用し、資本コストを意識した運営を徹底
- これまでのリテール市場、金融市場に加えて、飲食市場を大きな柱として設定
- 通貨処理事業にDXビジネスモデルを追加



### 2026年度財務目標

効率的に利益を稼ぐ指標として、ROE10%以上、ROIC8%以上、ROA5%以上を掲げ、持続的な企業価値向上に取り組みます。営業利益は380億円以上、売上高は3,400億円以上、売上高のうち、新領域事業で600億円以上を目指します。

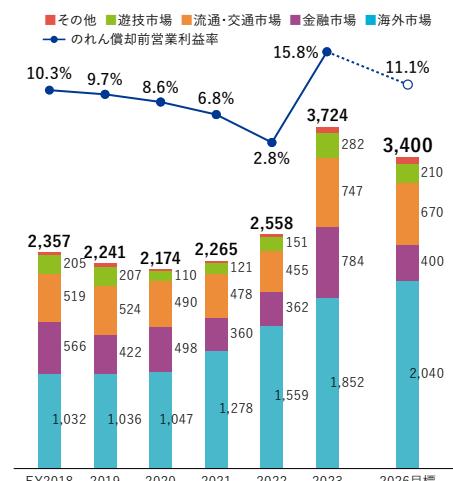
新紙幣発行に伴う特需による一時的な反動減は避けられませんが、稼ぐ力の回復と着実な事業成長の実現に向け取り組んでいきます。

\*将来の国際会計基準「IFRS」導入を見据え、のれん償却前利益をベースとしています。

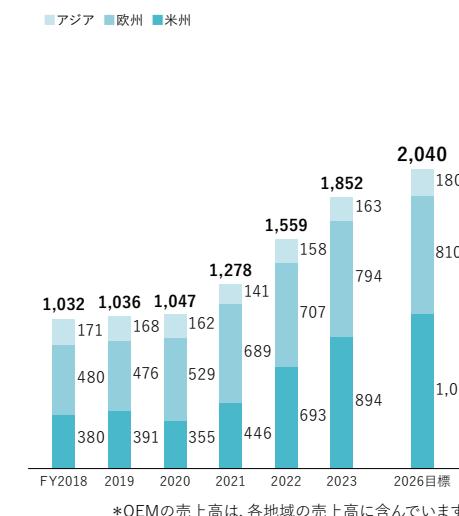
	2026年度 財務目標	のれん償却前	のれん償却後
効率性			
ROE	10%以上	6%以上	
ROIC	8%以上	5%以上	
ROA	5%以上	3%以上	
営業利益	380億円以上	300億円以上	
売上高	3,400億円以上		
うち 新領域事業 売上高	600億円以上		

想定為替レート 140円/ドル、150円/ユーロ

### ■ のれん償却前営業利益率とセグメント別売上高(億円)

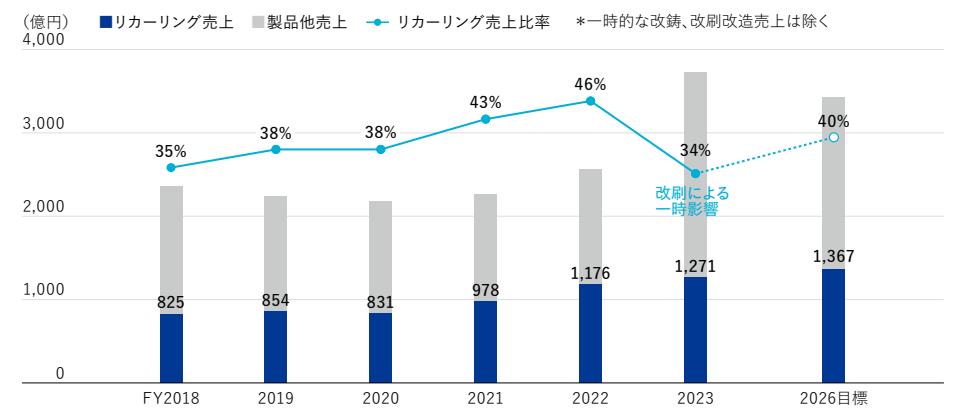


### ■ 海外地域別売上高(億円)



### リカーリングビジネスの充実による経営基盤の強化

2024年3月期は新紙幣発行対応により一時的に構成比率が下がりましたが、近年リカーリングビジネスの割合が拡大傾向にあります。今後は保守を中心としたコア事業のリカーリングビジネスに加え、ソフトウェアプラットフォーム関連事業等の新領域事業におけるリカーリングビジネスの売上拡大により経営基盤の強化を図ります。



### 注力市場と会計セグメントとの関係

注力市場は、会計セグメントとは切り口が異なり、国内市場と海外市場を合わせて設定しています。  
関係性は以下のとおりです。

セグメント	主な取引先	2026年度 売上高目標	リテール	金融	飲食
			1,600億円	1,100億円	410億円
海外市場	海外の金融機関 小売店、飲食店等	2,040億円	1,000億円	700億円	340億円
金融市场	国内の金融機関等	400億円	—	400億円	—
流通・交通市場	国内のスーパー、コンビニエンスストア、飲食店、病院、鉄道等	670億円	600億円	—	70億円
遊技市場	国内の遊技場 (パチンコホール等)	210億円	—	—	—
その他	上記報告セグメントに属さない販売、及び保守	80億円	—	—	—

# 海外事業

## 2023年度及び2023中期経営計画の振り返り

「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、事業を展開してきました。

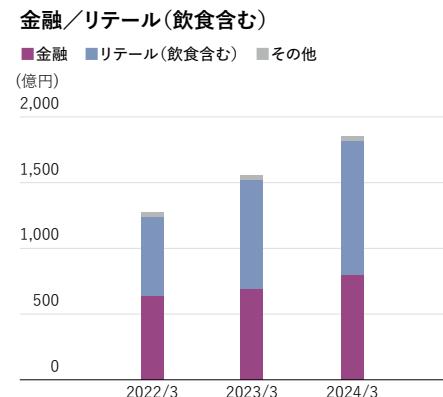
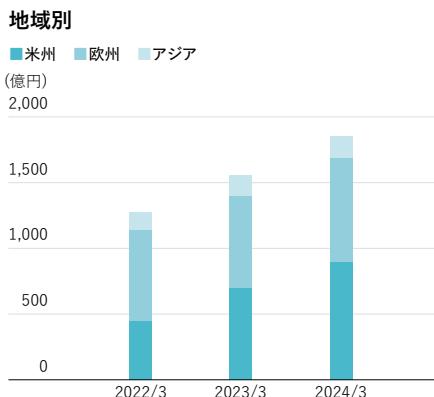
2024年3月期は、金融市場、リテール市場とともに、人件費高騰や人手不足対応に伴うセルフ化ニーズが継続し、製品・サービスの需要は堅調でした。また、半導体等の部品調達難が緩和し生産が正常化したこともあり、主要製品の販売が増加しました。海外市場の売上高は、2023年3月期に1年前倒しで「2023中期経営計画」の目標を達成していましたが、2024年3月期にはさらに記録を更新することができました。営業利益についても、部材価格の高騰や物流コストの上昇等により大きく落ち込んだ前期から、大幅に改善しました。

アクレレック社については2020年の買収以降、収益化に時間を要していましたが、事業運営の効率化を推し進めた結果、営業利益は黒字転換しました。レボリューション社については、米州地域全体でのパフォーマンス向上を目的とした当社米国連結子会社との統合が2024年4月に完了しました。

さらに、リテール市場向けソリューションの充実やソフトウェア事業の拡大を目的に、店舗における販売チャネルの多様化に対応する「ユニファイド・コマース・プラットフォーム(UCP)」を開発・販売する英国フルイド社を2024年1月に買収しました。



### ■ 売上高推移



\*金融、リテールにはそれぞれ保守サービスを含みます。

### ■ 「2023中期経営計画」の評価・分析

市場	重点施策	評価	振り返り
コア事業	セルフ化ニーズを捉えたレジつり銭機の拡販	◎	大口案件を複数獲得。多国通貨対応によりグローバル顧客を獲得。販売国も拡大
	バックオフィス向け製品のさらなるグローバル展開	○	キオスクとCIシリーズとのセット販売が進んだ/キャッシュ対応キオスクを開発
	キオスクやデジタルサービス「UBIQLAR™」との連携によるCIシリーズの拡張	○	セルフ型製品の導入が進んだ
	最新型TCRの販売拡大 セルフ型製品・サービスの販売強化	○	セルフ型製品の導入が進んだ
新領域事業	アクレレック社とのシナジーの早期実現	△	販売は増加したが、人件費等の増加により、利益創出に遅れ
	ATMに変わる現金インフラの提供	×	金融シェアードサービスを提供するワンパンクス社を子会社化。事業確立に向け活動中
	クラウドを用いたデジタルサービス「UBIQLAR™」の拡販	○	デジタルサービスを開発し契約数は増加傾向。ベトナムに開発拠点を設立し、ソフトウェア開発力を強化

◎ 目標を大幅に上回るパフォーマンスを発揮 ○ 目標どおりのパフォーマンスを発揮 △ 取り組みが進んだ × 目標に届かず

## 海外事業 長期ビジョンの達成に向けて

## 「2026中期経営計画」海外事業の目指す姿

## 事業目標

2026年度  
売上高 **2,040 億円**

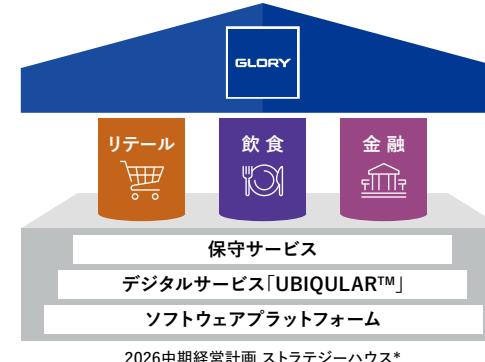
[ 2023年度比較 +188 億円 ]

## 基本方針

収益構造 リカーリング売上の拡大(保守+ソフトウェア)

事業構造 リテール、金融に加え「飲食」を第3の柱へ

ソリューション 顧客のコスト削減に加え、売上貢献へ



Point 1

## リカーリング売上拡大

目標: リカーリング売上高比率50%超

Point 2

## 飲食を第三の柱に

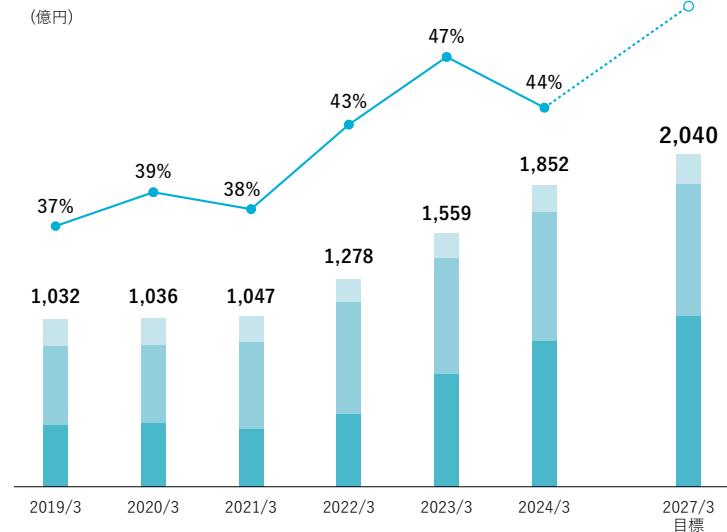
Point 3

## DXによる顧客事業の支援

目標: ソフトウェア売上高比率10%超

## ■ 地域別売上高とりカーリング比率の推移

■ 地域別売上高とりカーリング比率の推移  
 ■ 米州 欧州 アジア リカーリング比率



## 1. 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。リテール市場では、スーパーマーケットや飲食店において、衛生面への懸念や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。特に米州において、金利の高止まりによるコスト高や人手不足に対応するため、両市場ともに業務効率化に向けた流れは継続することが予想されます。

## 2. 2026中期経営計画の基本方針

事業環境認識と前中期経営計画における課題から、基本方針を設定しています。まず、保守やソフトウェア使用料といったリカーリング売上の拡大による収益構造の変革です。2027年3月期までに、海外市場の売上高に占めるリカーリング売上高比率50%超を目指します。次に、飲食市場の確立による事業構造の変革です。金融、リテールに続く第三の柱へと成長させます。最後に、お客様のDX支援によるソフトウェア売上高の拡大です。売上高に占めるソフトウェア売上高比率10%超を目指します。また、グローバルリテーラーや飲食チェーン(F&B)の本社が多い米国を重点地域とし、販売強化を図ります。

## 3. 稼ぐ力の回復と事業成長の実現

当社グループは、海外事業の売上高目標2,040億円を掲げており、達成すれば過去最高となる水準です。ただし、本計画期間は利益重視で事業運営を行い、のれん償却前営業利益270億円を目指します。2021年3月期から低下傾向にある利益率を上昇トレンドに転換し、稼ぐ力の回復を目指します。そのために、ストラテジーハウスの基礎にあたる保守サービス、デジタルサービス「UBIQLAR™」、ソフトウェアプラットフォーム事業を強化し、ハードウェアの1回売りではなく、長期間にわたり安定的にサービスの対価を得るリカーリングビジネスを拡大します。

## 海外事業



## リテール市場

## 目指す姿

- |       |                       |
|-------|-----------------------|
| コア事業  | ・新たな機会の獲得による事業成長の実現   |
| 新領域事業 | ・注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出 |

## 事業環境

**社会課題ニーズ** 人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な決済方法、店舗スタイルの台頭

## リスク

キャッシュレス化の急激な進展、低価格品への需要シフト、競合によるサービスラインナップの強化

**強み 競争優位性** 世界最高水準の製品群、多国通貨への対応、グローバル販売・保守網

## 課題

現金処理機販売への依存、ソフトウェア開発力の強化

精算業務の機械化ニーズを捉え2013年より本格的にリテール市場に参入。以降、セルフ化トレンドの加速もあり、売上高は拡大を続ける。シェアは、レジつり銭機 約25%、バックヤードの紙幣・硬貨入出金機 約80%。

\*2024年3月末時点。当社調べ

## 目指す姿の実現に向けた取り組み

## コア事業

- 新型セルフ機<CI-Xシリーズ>の販売を強化し、グローバルトップリテラー上位50社との取引を拡大
- 重点地域である米州における、製品・サービスの販売拡大と保守事業の効率化



## 新領域事業

- ソフトウェアサービスの提供によるリカーリング売上の拡大
  - デジタルサービス「UBIQLULAR™」  
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、データ見える化・分析し、出納代行やつり銭発注まで行うオンラインサービスで、すでに2万台の製品と接続。さらに年間1万台以上のペースで増加させる
  - 小売業向けクラウドソリューション「ユニファイド・コマース・プラットフォーム(UCP)」  
有人決済、セルフ決済、ネット販売などすべての購買チャネルに対応可能なソフトウェアプラットフォーム。多様化する購買チャネルへの接続をシームレスに実現する新しいコンセプトのソリューションの販売に注力する

## 買収企業との事業進捗

買収企業名	Flooid Topco Limited(フルトイド社)
買収時期	2024年1月
目論見	店舗自動化ソリューションの拡大、ソフトウェアビジネスの拡大とリカーリング売上の向上
ステータス	買収後、経営計画を策定。当社及びアクレック社製品とのシステム接続を開発
業績トレンドと今後の見通し	計画どおり進捗し、2024年度は売上高、利益とも増加見込み 2026年度にかけてさらなる拡大を目指す



## 飲食市場

## 目指す姿

- |       |                       |
|-------|-----------------------|
| 新領域事業 | ・注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出 |
|-------|-----------------------|

## 事業環境

## 社会課題ニーズ

人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な決済方法、店舗スタイルの台頭

## リスク

競合によるサービスラインナップの強化

## 強み 競争優位性

ファストフード店のオペレーションに対する知識、大手ファストフードチェーンへの導入実績

## 課題

収益を生み出すための生産性向上、多国展開時の販売保守体制の充実

➡ ファストフード業界の年平均成長率は4.89%(2024年から2032年)。<sup>\*1</sup>

この市場を支えるソリューションの一つがキオスクオーダーシステム。業界トップシェア16%。<sup>\*2</sup>

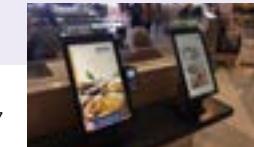
\*1 □ Straits Research

\*2 □ Datas Insights

## 目指す姿の実現に向けた取り組み

## 新領域事業

- 重点国である米国におけるセルフサービスキオスクの販売強化
- 現金処理機とキオスクを融合したハイブリッド型のセルフチェックアウトシステムの販売拡大



大手グローバルファストフードチェーンで成功したソリューションを、米国を中心とするダメスティックブランドに広げていきます。また、グローバルブランドに対しては、飲食店が抱える課題を解決する新たなソリューションを提供していきます。具体的には、商品の渡し間違いを防止するシステムの試行を大手顧客とはじめたほか、デジタルメニュー表示板に表示するコンテンツマネジメントシステムの提供もはじめています。

執行役員 アクレックグループ担当 坊垣 哲也



## 買収企業との事業進捗

買収企業名	Acrelec Group S.A.S.(アクレック社)
買収時期	2020年4月
目論見	当社現金処理機とキオスクを組み合わせたセット販売の拡大、販売・保守網の相互活用
ステータス	現金処理機とキオスクの一体機を2024年度より販売開始。米国、日本、アジアにおいて営業網の協業開始。保守網は戦略を検討中
業績トレンドと今後の見通し	売上高は順調に拡大。今後はソフトウェア売上高の比重を高め利益率の向上を図る

## 特集

海外事業

リテール市場

## ソフトウェアプラットフォームの提供とリカーリングモデルを通じた企業価値の向上



CEO, Flooid Topco Limited  
Diane Palmquist

## Flooidの提供するサービス

Flooidが提供する「ユニファイド・コマース・プラットフォーム(UCP)」\*は、小売業者向けのクラウドネイティブのSaaSソリューションです。ショッピングの嗜好がさまざまに変化しているなかで、小売業者においては、消費者や店舗のニーズに合わせたオペレーションの変革が求められています。そのため、Flooidは多様化する販売チャネルを一元化し、スムーズなお買い物体験を消費者に提供するための共通ソフトウェアプラットフォームを提供しています。

\*ユニファイド・コマース・プラットフォームとは、複数の販売チャネルを一つのプラットフォームに統合することにより、消費者に店舗やオンラインでのスムーズな購入体験を提供する仕組み

## UCPの強み

UCPの強みは、システムの柔軟性と正確なデータ取得ができる点にあります。共通プラットフォームでありながら、他のアプリケーションやシステムとの連携も可能で、小売業者が求める多様な機能に合わせたカスタマイズを簡単にすることができます。

また、リアルタイムかつ正確なデータ取得により、従来の精算スタイルからセルフチェックアウトやデジタルインタラクションを取り入れた能動的な精算スタイルに変化するなか、クーポンの受け取りやロイヤリティプログラムへの参加など、対話的でパーソナライズされたショッピング体験を消費者に提供することが可能です。

## ビジョンへの共感とシナジー

Flooidは、お客さまに事業変革を促し収益の最大化に貢献しようとするグローリーの考え方と共感しています。Flooidには、活気に満ちたエネルギーのあるアイデアがあります。創業以来の豊富な経験と知恵をもつグローリーとは、能力や組織を補完し合える関係にあると思っています。

また、小売業における、POS、決済ソリューション、モバイルアプリ等のテクノロジーフィールドで、両社のシナジーを発揮することができると言えます。グローリーのチェックアウトシステムとFlooidのプラットフォームを組み合わせて提供することで、お客さまの店舗運営を変革し、収益の最大化に貢献できると確信しています。

グローリーグループは、世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し店舗DXをサポートする企業を目指しています。Flooid(フルトイド)社を当社グループに迎えたことで、リテール市場向けのソフトウェアプラットフォームが提供ソリューションに加わり、事業拡大に向けた基盤が整いました。さらに、リカーリングモデルによる収益源の拡大にも期待しています。

## ■ フルトイド社 ソリューション紹介

<https://www.youtube.com/watch?v=fd8BPnNbho>



## グローリーグループとフルトイド社の成長

**成長戦略に合致**

- 店舗自動化ソリューション
- 強化された拡大
- リカーリング売上による安定収益の実現
- ソフトウェアビジネスの拡大
- 地域の明確化 (リテール市場・北米地域)

**強固な事業基盤**

- 安定的なキャッシュ創出力
- 強固な顧客基盤
- 高い顧客満足度

**成長機会の獲得**

- 成長市場への参入
- 顧客にとって戦略的に重要なサービスの拡充
- 中長期的な成長が見込める地域での販売拡大

## 目指す姿

ソフトウェア  
ビジネスの拡大と  
リカーリング売上の向上

フルトイド社、  
アクレレック社、  
グローリーの共創による  
パッケージソリューション  
の提供



## 海外事業



## 金融市场

## 目指す姿

コア事業	• 利益の拡大
新領域事業	• 注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出

## 事業環境

社会課題ニーズ	現金管理の厳正化、人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続	リスク	金融機関支店数の急激な減少、低価格品への需要シフト、競合によるサービスラインナップの強化
強み 競争優位性	世界最高水準の製品群、グローバル販売・保守網	課題	現金処理機販売への依存、ソフトウェア開発力の強化

➡ 主力の欧米では金融機関支店数は緩やかな減少傾向にあるも、セルフ化ニーズは高い。2026年に米国で新10ドル紙幣が発行されるなど、各国で新紙幣対応が発生する。主要製品である窓口用紙幣入出金機のシェアは約60%。  
\*2024年3月末時点。当社調べ

## 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	• 新製品による旧機種のリプレース、大口案件の獲得 • 紙幣入出金機未導入国への展開等による収益の維持
新領域事業	• デジタルサービス「UBIQLULAR™」の販売強化によるリカーリング売上の拡大 • 金融サービスへのアクセスポイントの確保など、社会課題の解決にも寄与する金融シェアードサービスの収益化

## トピックス

## 窓口業務をセルフ化し、お客さま対応の時間確保に貢献

オーストラリア最大の金融機関の一つであるBeyond Bankに、当社のアシストセルフ機「TellerConierge™」が導入されています。本製品は、大口の入出金、小切手の入金・現金化、両替など従来行員が処理していた取引を顧客自身が行えることが特徴です。これにより行員は、顧客とのより付加価値の高いコミュニケーションに集中できます。



## 重点地域 Americas

## 目指す姿

- リテール及び飲食市場における製品・サービスの導入拡大

## 事業環境

社会課題ニーズ	人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な決済方法、店舗スタイルの台頭	リスク	キャッシュレス化の急激な進展、低価格品への需要シフト、競合によるサービスラインナップの強化
強み 競争優位性	世界最高水準の製品群、キオスクやセルフチェックアウトを揃えるソリューションのラインナップ	課題	ソフトウェア開発力の強化、ERPシステムの早期統合

➡ **金融市场** ▷ 米州窓口用紙幣入出金機(サイクラー)市場におけるマーケットリーダー  
**リテール・飲食市場** ▷ 当社の重点ターゲットである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る

## 2024年3月期を振り返って

2024年3月期は、サプライチェーンの問題等があったものの、大幅な増収増益を達成しました。米州では、低失業率と人件費の高騰により、各市場で自動化やセルフ化の強い需要が継続しており、金融市場では、新型の窓口用紙幣入出金機<GLRシリーズ>の大口商談を獲得しました。リテール市場でも、新型の現金管理ソリューション<CI-Xシリーズ>への移行を進めながら大規模な商談を獲得しました。このような新しいソリューションに対し、顧客からは非常に好意的なフィードバックを受けています。



Glory Global Solutions グループ  
米州担当

Joseph Gnorski

## ■ 売上高推移



## さらなる成長ステージに向けた戦略

売上と利益の両方の成長を目指します。アクリレック社やフルトイド社と協業し、飲食市場への提案に注力します。なかでも、ハードウェアの導入効果を倍増させるSaaSソリューションの販売によって、利益基盤の拡大を目指します。具体的には、フルトイド社の提供する「ユニファイド・コマース・プラットフォーム(UCP)」を用いて、店舗のシステムとプロセスの効率化を推進していきます。

# 国内事業

## 2023年度及び「2023中期経営計画」の振り返り

「2023中期経営計画」では、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きました。

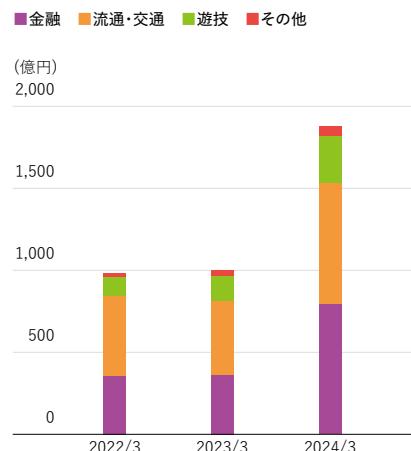
2024年3月期は、金融市場及び流通・交通市場において、2024年7月3日に発行された新紙幣への対応に伴う製品の更新や改造作業が通期にわたって継続し、製品売上高、保守売上高ともに大幅に増加しました。また遊技市場では、新紙幣対応需要に加えてスマート遊技機向けカードシステムの販売が好調に推移しました。この結果、すべての市場において、「2023中期経営計画」の売上高目標を達成し、過去最高を更新しました。

新領域事業においては、リテールメディア事業「BUYZO Media」や次世代型飲食ビジネスソリューション「TOFREE」の拡大に向け、業務提携や実証実験に取り組んでまいりました。

なお、新紙幣発行後、市場では大きな問題はなく対応製品が稼働しています。2025年3月期は、一部の流通店舗における未対応製品を中心に、更新や改造を進め、上半期で概ね対応が完了する見込みです。



### ■ 売上高推移



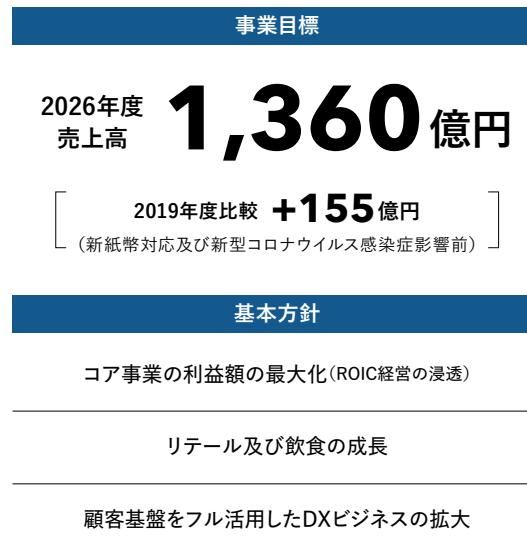
### ■ 「2023中期経営計画」の評価・分析

事業	市場	重点施策	評価	振り返り
コア事業	共通	新紙幣発行への対応 ・社会インフラを支える企業としての使命を遂行 ・新紙幣発行に伴う更新需要の獲得	◎	半導体等の部品調達難に伴う生産影響により十分な準備期間の確保ができなかつたが、戦略を見直し予定どおり対応完了
	金融	・セルフ型製品による次世代店舗の提案強化 ・B-LINKを活用した製品のIoT化による付加価値の創造	○	生産影響により新製品の開発に遅れがあるも、コンセプト提案で訴求
	流通・交通	・コンタクトレス・セルフ化等の市場ニーズを捉えたセルフ型製品の拡販 ・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	○	生産影響により新製品の開発に遅れがあるも、コンセプト提案で訴求。レジつり銭機のサブスクリプションサービスを開始
	遊技	・スマート遊技機に対応した製品の販売強化	◎	スマート遊技機の市場展開に合わせ、対応製品を販売拡大
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・飲食店等の店舗DXの推進を支援	△	協業先と連携を深め、DMP事業、リテールメディア事業、次世代型飲食ビジネスソリューション事業を開始するも、収益貢献には至らず
	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	△	拡大に至らず。決済手数料ビジネスは、今後の方向性を検討
	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	○	転倒検知システムを発売するなど、ヘルスケア分野へ進出
	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	△	収益化に課題。注力するテーマの選択と集中を行う

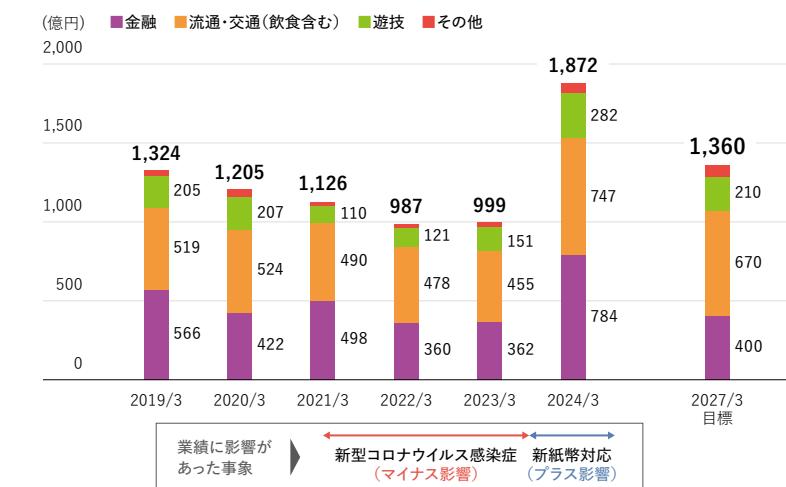
◎ 目標を大幅に上回るパフォーマンスを発揮 ○ 目標どおりのパフォーマンスを発揮 △ 取り組みが進んだ × 目標に届かず

## 国内事業 長期ビジョンの達成に向けて

## 「2026中期経営計画」国内事業の目指す姿



- Point 1 「セルフ化」をキーワードにした新たなソリューション創出
- Point 2 戦略的ターゲット層への販売拡大
- Point 3 プラットフォームを含めたトータル提案の実施
- Point 4 海外飲食ソリューションの日本展開

**■ セグメント別売上高推移****1. 事業環境認識**

日本では、少子高齢化に伴う労働人口の減少により、人件費高騰や労働力不足が課題となっており、省人化や業務効率化に貢献するセルフ型製品を提供する当社グループにとって、大きなビジネス機会があるといえます。

また、金融、流通・交通市場では、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提案力によってコア事業は堅調に推移しており、主要製品は国内トップシェアを維持しています。金融機関においては、経営の効率化を目的に店舗数は減少傾向にあります。日本銀行によるマイナス金利政策の解除を受け今後は金利上昇が予測されるため、顧客接点を増加させる動きが予想されます。

遊技市場では、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。

**2. 「2026中期経営計画」の基本方針**

事業環境認識と前中期経営計画で顕在化した課題から、基本方針を設定しています。コア事業においては、セルフ化ニーズを捉えた製品・サービスの投入やプラットフォームを含めたトータル提案の実施により、高収益化を図ります。特に金融市場においては、導入済みの機器群を活用し、新たな収益を生み出すソリューションを確立します。新領域事業においては、前中期経営計画期間中にスタートしたDMP事業等のDXビジネスを早期に収益化し、新たな収益源としての確立を目指します。

**3. 稼ぐ力の回復と事業成長の実現**

国内事業では、売上高目標1,360億円を掲げています。2024年3月期の新紙幣発行需要に伴う大幅な売上高増加により、一時的な反動減は避けられませんが、コロナ前である2018-2019年度の水準を超える事業成長を目指します。また、本計画期間は利益重視で事業運営を行い、営業利益110億円を目指します。

注力市場のうち、リテールと飲食市場においては、新型セルフ機のリリースによるシェア拡大や次世代型飲食ビジネスソリューション「TOFREE」の市場展開等により、事業成長に注力します。一方、金融と遊技市場においては、売上高を維持するとともに、保守収益モデルの維持・拡大等の施策により、稼ぐ力を高めています。

## 国内事業



## リテール市場

## 目指す姿

- |       |                               |
|-------|-------------------------------|
| コア事業  | ・時流にマッチした製品・サービスの提供による事業成長の実現 |
| 新領域事業 | ・注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出         |

## 事業環境

**社会課題ニーズ** 人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な決済方法、店舗スタイルの台頭

**リスク** キャッシュレス化の急激な進展、低価格品への需要シフト、EC市場のさらなる拡大

**強み競争優位性** 世界最高水準の製品群、国内全域に拠点をもつフォロー体制で「安心」を提供、省力化・少人化提案のノウハウと実績

**課題** ソリューション提案力の強化、リカーリングモデル等の販売形態の拡充

精算業務のセルフ化ニーズは高い。コロナ禍を経てスーパーマーケットの投資意欲は加速している。レジ通り銭機及び売上金入金機は国内トップシェア。

\*2024年3月末時点。当社調べ

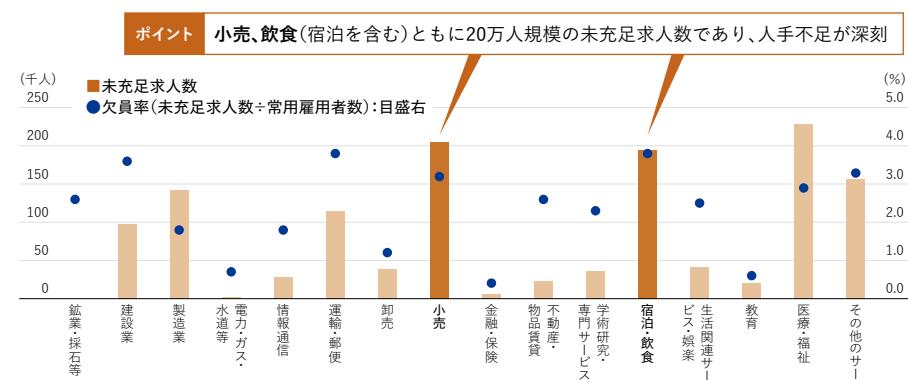


## 目指す姿の実現に向けた取り組み

- |       |                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|
| コア事業  | ・コンパクトさと操作性を重視した業界初のセルフ専用機のリリースによるシェア拡大<br>・コンビニエンスストアやドラッグストア等への展開拡大           |
| 新領域事業 | ・遠隔操作支援サービス「RURA」や小売業向け業務支援サービス「Shoppers Cloud」等の収益化<br>・店舗DXを推進する新たなソリューションの創出 |

## Data

## 業種別に見た未充足求人数と欠員率の推移



## 飲食市場

## 目指す姿

- |       |                       |
|-------|-----------------------|
| 新領域事業 | ・注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出 |
|-------|-----------------------|

## 事業環境

**社会課題ニーズ** 人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な購買体験や店舗スタイルの台頭、自動化から情報化への産業構造の変化

**リスク** スマートフォンを利用した新サービスの台頭、キャッシュレス化の急激な進展

**強み競争優位性** 国内全域に拠点をもつフローラ一体制で「安心」を提供、多様な製品ラインナップ、ハードを活用したOMOの提供

**課題** アライアンス企業との連携強化、デジタル技術やSaaSモデル事業のノウハウ蓄積

➡ コロナ後の2023年1月以降、外食産業の売上高は10%以上の回復が見られる。日本国内の人口減少は外食産業にとって避けられない課題であり、売上拡大と省人化に向けたDX投資等の動きは活発化すると予想される。

## 目指す姿の実現に向けた取り組み

- |       |                                                                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 新領域事業 | ・大手飲食チェーンへの展開<br>・次世代型飲食ビジネスソリューション「TOFREE」の展開拡大<br>・ショーケースギグ社との協業強化<br>・アクレック社のセルフサービススキオスクやドライブスルーシステムの販売拡大 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

新型セルフサービススキオスク<FGKシリーズ>の市場展開やショーケースギグ社との連携強化により、多様な製品ラインナップで構成された「TOFREE」ソリューションによるテクノロジー活用を推進します。飲食店の課題である省人化、キャッシュレス化、売上拡大などのニーズに応え、当社グループの競争力を維持・強化していきます。ハードウェア+デジタル技術で顧客体験向上を提供する「TOFREE」の販売拡大により、飲食市場で売上高70億円を目指し、国内で新たな事業の柱を創り上げます。

円安進行や国内の人口減少によって、大手飲食店様は海外をもターゲットにしております。私は、アクレック社との協創により、そのようなお客さまに対してもソリューションを提供し、世界中で日本発の飲食ソリューション「TOFREE」を展開していく姿を目指しています。

国内カンパニー営業本部 DXビジネス推進統括部長 植村 裕



## トピックス

## 次世代型飲食ビジネスソリューション「TOFREE」

モバイル/テーブルオーダーシステムやドライブスルーシステムなど豊富なラインナップにより、今までリーチできていなかった業界(カフェ、ハンバーガーチェーン等)へのアプローチが可能となりました。

株式会社アデッソが運営する人気ラーメン店「銀座 築(かがり)」には、キャッシュレス決済への移行を目的にセルフサービススキオスク<FGK-110>が導入されており、スマホライクで迷うことなく操作できる点などに評価をいただいています。今後も、飲食体験を自由自在にデザインできる「TOFREE」を提案し、飲食店舗のDXをトータルにサポートしてまいります。



## 国内事業



## 金融市场

## 目指す姿

コア事業	• 利益の拡大
新領域事業	• 注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出

## 事業環境

社会課題 ニーズ	ローコストオペレーションと店舗の少人数化への流れ、地域銀行の事業多角化
強み 競争優位性	店舗業務の熟知、国内全域に拠点をもつフローラ一体で「安心」を提供、モニタリングサービス体制の充実

店舗数は総じて減少傾向にあるが、マイナス金利政策の解除を機に、メガバンクを中心に顧客接点を増加させる動きが予想される。店舗のスリム化や少人数店舗への流れは継続。主要製品は国内トップシェア。

\*2024年3月末時点。当社調べ

## 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	• 大口商談の獲得 • モニタリングサービスなど市場稼働製品を起点とした付加価値を高めるソリューションのラインナップ拡充 • 新紙幣発行時に改造対応を行った製品の確実な更新獲得
新領域事業	• 前中期経営計画期間中にリリースしたソリューションの収益化 • 少人数店舗運営を可能にする次世代店舗の提案強化 • 店舗監視サービス等の新ソリューションの確立

## トピックス

## 導入済みの機器群を活用したソリューションの拡充

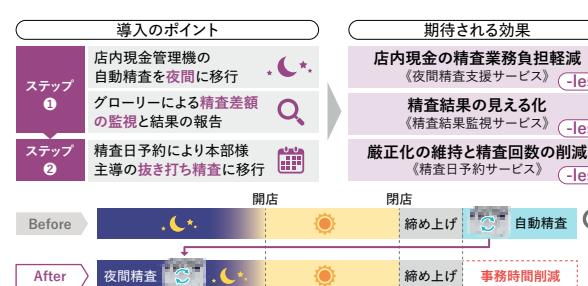
予防保守や早期の復旧支援を行うモニタリングサービス<sup>\*1</sup>への接続台数は年々拡大しており、現在の接続率は80%にのぼります。本サービスのメニュー拡充により、市場稼働製品を通じたリカーリング収益の拡大を目指します。

■ 拡充メニューの例  
**精査-less-ソリューション**

自動精査を夜間に行なうことで行員の業務の負担を軽減し、営業活動時間を創出します。本ソリューションは、オープン出納システムに加え、オートキャッシャー<sup>\*2</sup>や両替機との接続も可能です。

\*1 オープン出納システム等とモニタリングセンターをネットワーク化し、機器の稼働状況を把握・監視するソリューションサービス

\*2 窓口用紙幣硬貨入金機



## 遊技市場

## 目指す姿

コア事業	• 収益性の向上と新たな収益の柱の創出
------	---------------------

## 事業環境

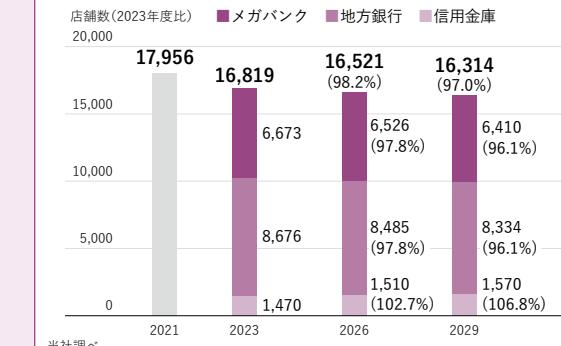
社会課題 ニーズ	スマート遊技機の普及、人手不足への対応
強み 競争優位性	少人化・省力化製品のラインナップ、集客力アップに貢献するサービス提供

店舗数は減少しているが、1店舗当たりの遊技機の設置台数は増加傾向にあり、ホールの大型化が進行。2022年11月に導入がスタートしたスマート遊技機の普及により、今後の市場活性化が期待される。

## 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	• スマート遊技機対応 • DXへの取り組み強化(バチPICKS、PAPIMO-ring、新遊動分析の提供、BUYZO、来訪者検知システムと遊技システムとの連携) • セルフソリューションの確立(タブレットPOSソフトウェア、コンパクト賞品保管機、新精算機の販売拡大)
------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Data 日本の金融機関店舗数 当社予測



## ポイント

- ① **メガバンク**  
店舗数の減少は下げ止まり、今後小規模店舗を中心に新規出店へ舵を切ると予測。今後、個人客に特化した小規模店舗の出店が予想される
- ② **地方銀行**  
今後も店舗数は削減の傾向が継続すると予測。  
• 2029年に向けては、ほぼ横ばいの店舗数推移になると予測
- ③ **信用金庫**  
地銀と同様の傾向での店舗数推移になると予測



# バリューチェーン 研究・開発

## バリューチェーンにおける役割

当社グループは、グローバルな研究開発拠点(12ヶ国・21ヶ所)において約1,400名の技術者を擁しています。世界に広がるお客様へ他社にない独自の価値を提供するために、コア技術(認識・識別技術／メカトロ技術)の進化を図るとともに、新領域事業拡大に向けて新たなコア技術の基盤構築に取り組んでいます。

### 競争優位性

- 「モノ」から「コト」、ハードウェア開発からサービス・ソリューション開発までの一貫した開発対応力
- コア技術(認識・識別技術／メカトロ技術)やアルゴリズム開発に加え、データアналティクス、生体認証、センシング技術を組み合わせた多様なソリューションの創出
- 17拠点500名以上のITエンジニアによるグローバルなソフトウェア開発体制の構築
- 積極的なオープンイノベーションによる早期の技術シナジーの創出(M&A・業務提携・産学連携・産官連携)

課題	新領域事業を拡大する新たなソリューション開発の推進	戦略	拡張ビジネスの実現に向けグローバルでソフトウェア技術力を結集し、データフロー連携等による新たな価値を創出
課題	開発効率向上による新領域事業への人員シフト	戦略	グローバルプラットフォームや共通開発基盤の構築によりコア事業の開発効率化を図り、新領域事業への人員シフトを加速

## 関係する価値の源泉



## UBIQLAR™の各サービス

- Br** 处理機のエラー情報の通知、ログの吸い上げ、ファームウェアやテンプレートの更新を実現する
- Br** 主にWindowsのセキュリティパッチの配信を実現する
- In** 在高情報やトランザクション情報、エラーレポートなど、帳票サービスを提供する
- Ma** 取得した在高情報を基に、警送会社と連携して、店内現金管理そのものを請け負う

## TOFREEが実現する店舗DX



## 新価値創造に向けた戦略・施策

海外市場では通貨処理機をクラウド環境でモニタリングする「UBIQLAR™」を開発し、ご提供しています。お客様の店舗や事務所で稼働する製品の状態を常時監視し、リモートマネジメントによる設備の最適化や現金利用分析によるプロセスの最適化、警送管理や現金精査の資金の最適化等、あらゆる場面でデータを活用したお客様への価値提供を行っております。新たなソフトウェアプラットフォームの構築とともにソリューション開発によるリカーリングビジネス拡大に取り組んでいます。

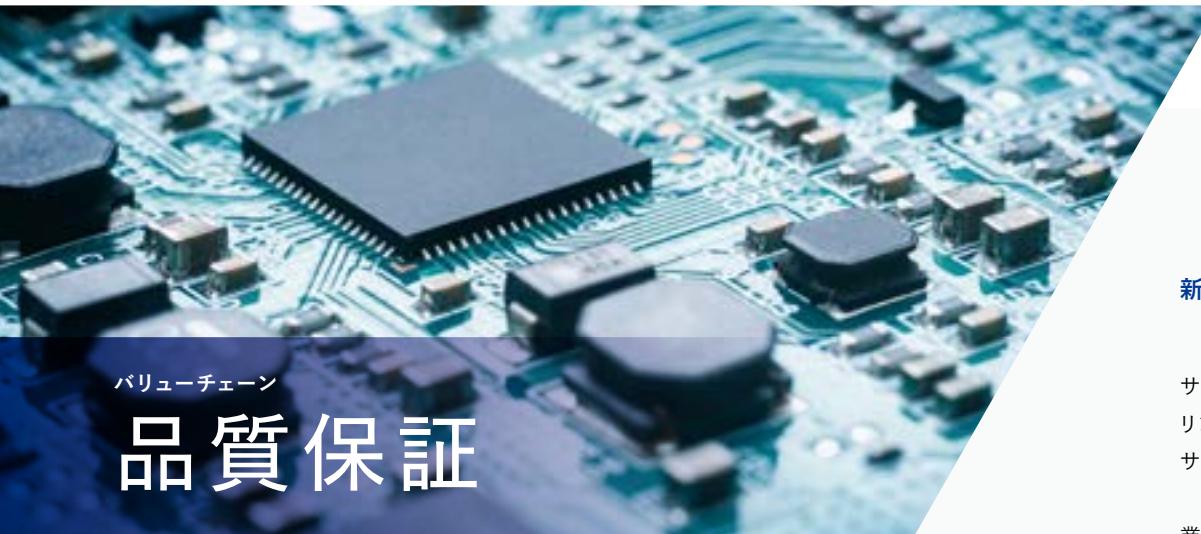
国内市場では、金融、流通、飲食、遊技の各市場にお客さまの店舗DXを推進するため、新たな製品・サービスの開発に注力しています。

例えば、金融市場では、少人数店舗運営を可能にするセルフ化製品や遠隔接客ソリューションの開発を進めています。また、飲食市場においては、オーダーマネジメントソリューション「TOFREE(トフリー)」を開発し、接客・決済からオーダー(セルフ・モバイル)、配膳・注文の自由化とAIによる注文分析も含め飲食店と来店客への付加価値を高めるソリューションの開発に取り組んでいます。

## 今後の展望

その他、国内の流通市場においてはリテール統合プラットフォームとしてAIを活用したリアル店舗の行動可視化(来客店・商品購入・従業員)に取り組むほか、遊技市場ではセルフ化(無人カウンター)やAIデータ分析を用いた遊技用アプリを開発しています。海外の飲食市場においてはアクレック社と協働し、通貨処理機と組み合わせたセルフサービスキオスクを展開することで、オーダーと決済の無人化と店舗業務の効率化を図っています。

今後もグローバル連携を強化し、コア技術の強みと新たな技術を融合させ、お客様への付加価値を向上するソリューション開発に取り組んでいきます。



バリューチェーン

# 品質保証

## バリューチェーンにおける役割

「品質とは?」=顧客満足」と捉え、品質保証部門では、企画・開発段階から入り込み、過去に発生した不具合事例を基に、新製品の仕様や構造に問題が潜んでいないか確認しています。市場出荷後は、製品が品質基準を満たし、安定稼働しているかを監視しています。不具合が発生した場合は、開発部門・保守部門と連携し、速やかに原因を調査し、再発防止策を講じています。

### 競争優位性

- 品質保証を担う専門部門(国内外合わせて200名体制)により、お客様の「満足と利益」に貢献
- 品質の確保と迅速な評価を両立した品質保証活動を実現
- フェイルセーフ思想の注入やユーザビリティテスト等を通じ、「安全」と「使いやすさ」の両面を向上



関係する価値の源泉



人的資本



知的資本



製造資本

## 新価値創造に向けた戦略・施策

海外市場では、通貨処理機だけでなく、デジタルサービス「UBIQLAR™」による機器情報のモニタリングをはじめ、新領域事業である非現金製品・サービスへの品質保証活動強化も図っています。

また、「2023中期経営計画」期間中に買収した企業の品質保証活動にも参画するとともに、各開発パートナーと企業の垣根を越えた活動を行うことで、世界中のお客様に対して高付加価値の製品・サービスを提供していきます。

国内市場では、お客様に満足して製品をお使いいただくため、新たな評価技術を探求しています。評価技術の向上により、精度の高い検証を実現し、市場における不具合の未然防止を図っています。さらに、ソリューションビジネス全体の品質を管理する体制の構築とともに、メンバーのスキル向上にも取り組んでいきます。

また、海外事業担当部門、国内事業担当部門双方の品質保証にて得られる技術ノウハウや成功・失敗事例を共有し、相互のレベルアップを図っています。



実機を使用した海外向け製品の評価作業



機構の細部を確認し、操作性や安全性を確認

### 今後の展望

品質保証手法のさらなる深掘りに加え、ロボットやDX、AIを活用した効率的な品質保証を行います。これにより、人材を「製品不調の予測」「使いやすさ」など、新たな指標での品質管理業務にシフトし、一層高品質なソリューションを提供し続けます。



## バリューチェーン 生産・調達

### バリューチェーンにおける役割

お客様に満足していただける製品をお届けするため、本社工場・埼玉工場を中心に6ヶ国13拠点のグループ生産工場で、約4,000名が一体となり、最適な生産体制を構築しています。モノづくりの原点である「品質の良いものを、安く、タイムリーに作る」を念頭に置き、たゆまぬ改善を行っています。

### 競争優位性

開発系本部と品質保証系本部との連携により開発段階におけるモノづくりでは「試作～量産化のプロセス」の見直しに「初期品質の作り込み」と「手戻りの削減」を目指しています。また、グループ内での生産最適化により、「生産性を追求した内製化」「高品質の実現」「効率化した社内外物流」「量産組立の集約」により「究極のモノづくり」を確立させます。

課題	大口商談に伴う生産変動への対応	戦略	市場ニーズに応じて市場や製品ごとに最適な生産方式を見直し、営業部門との連携による変動しやすい販売計画を生産計画へ落とし込むフローを構築
課題	より効率的な生産性の追求	戦略	IoTを活用した生産性の向上(スマート工場の推進)により、生産の全拠点を集中管理して現場監督者の負担を軽減、マネジメント力を向上

関係する価値の源泉 »»



人的資本



知的資本



製造資本



自然資本

### 新価値創造に向けた戦略・施策

生産部門では、拠点型組織から機能型組織へ体制変更し、マザー工場機能、モノづくり機能、サプライチェーン機能の3本柱で戦略を立てています。将来的には関係会社を含んだモノづくり全体の最適化を推進するために、業務プロセスの共通化を通じて、基幹システムによる一元管理を実現させて、無駄を極限まで省いたリーンな生産体制を実現します。

国内市場では新紙幣発行に伴う増産に対して、協力会社の拡大や派遣社員の増員等で乗り越えました。今後は関係子会社や協力会社も含めて、平常生産時の生産性向上のため、工数面だけでなく採算面も再考し、生産体制の再構築を目指しています。

海外市場は市場変化が速いため、生産台数や仕様変更など今まで以上にフレキシブルな対応が求められます。生産本部が主体となって、マザー工場機能として、海外の各生産拠点に向けて、技術面だけではなく生産計画や品質管理、在庫回転など連携強化を進めています。

さらに、生産のイノベーションとして、工場のDXを推進し、スマート工場の実現に取り組んでいます。全生産拠点で積み重ねてきた各生産データをIoT活用によって連携し、部品製造、組立製造ラインや設備のモニタリングによる効率的な生産のほか、実績管理等についてデータドリブンによる迅速な意思決定を行することで、出来高、品質、リソースの管理を強化します。

### 今後の展望 //

継続的に製品を供給するため、半導体をはじめとした調達リスクの低減に取り組みます。トレンド分析による適正な在庫の維持のほか、BCPの観点からサプライチェーンの見直しを行います。

これらすべてを実現するべく、新紙幣発行対応完了後の「生産新時代」を生産本部一丸で切り拓いていきます。



部品製造の様子



製造現場では、作業進捗をタブレット端末へ入力



入力されたデータを瞬時に連携し、一元管理を実現

# バリューチェーン 保守

## バリューチェーンにおける役割

ソリューションを導入いただいたお客さまに、常に安定した稼働運用を提供するため、定期点検による故障の予防と、訪問修理による素早い復旧に取り組んでいます。国内においては、100ヶ所以上のサービス拠点に、約1,000名のテクニカルスタッフを配備し、海外においては30ヶ国以上の現地法人で約3,000名のテクニカルスタッフを配備するとともに100ヶ国以上の代理店によるメンテナンス網を築き、金融、流通、飲食、遊技の各市場における幅広いお客さまへ安心感のあるサービスを提供しています。

## 競争優位性

テクニカルスタッフ約4,000名による国内外を網羅した直接メンテナンス体制のほか、テクニカルスタッフ教育、コールセンター、リペアセンター、部品供給等の手厚いバックアップ体制を自社内で整え、グローバルな基幹システムを活用したハイレベルな保守サービスを提供。

課題	海外リテール市場の拡大対応	戦略	保守対応時間拡張体制の構築、デジタルサービスの「UBIQLULAR™」拡充
課題	グローバル顧客への対応	戦略	サービスレベルの標準化

## 新価値創造に向けた戦略・施策

保守部門では、迅速かつ的確なメンテナンスサービスによる顧客満足度の向上を目的に、市場で稼働している製品を監視システムと接続して、常時監視するサービスを国内外で展開しています。

海外市場では、デジタルサービス「UBIQLULAR™」を活用し、予兆保守(製品の故障を事前に予測して対処する保守)によって製品の稼働率を上げ、お客さまの生産性向上に貢献します。今後は、接続台数の拡大を進め、リモートダウンロード、ソフトウェア管理・更新サービス、ダッシュボードサービス、顧客現金管理効率化サービスといった付加価値の高いサービスの提供を進めます。

国内市場においても、「モニタリングサービス」として、金融機関及び医療機関のお客さまに対して、より一層の安定稼働と事務効率向上が実現できるサービスを提供しています。金融市場では、通貨処理機の自動精査を夜間化し、精査の監視と結果報告を行い、精査業務の負担を軽減する精査レスソリューションを展開しています。

関係する価値の源泉



人的資本



社会・関係資本



国内市場でモニタリングを行う「モニタリングセンター」の様子



直接メンテナンスによるハイレベルな保守サービスを提供

## 今後の展望

予兆保守の実現による製品の安定稼働、テクニカルスタッフのパフォーマンス改善、データを活用した部品需要予測、技術情報のデータ化によるサポート強化といった保守の効率化、テクニカルスタッフ教育やツール拡充による顧客満足向上に継続的に取り組み、金融・流通・飲食・遊技の各市場を支えていきます。

# 人材戦略

従業員の成長なくして  
会社の成長はありません。  
競争力の源泉となる  
人的資本の充実に取り組みます。

総務本部 人事部長  
八津谷 吉博



## 人的資本の考え方

人の成長なくして、企業の成長はありません。近年、人的資本経営が注目されていますが、当社は創業のときからこの姿勢をなによりも大切にしてきた企業だと思います。当社では「長期ビジョン2028」において、その人材や組織の目標すべき姿として「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。

一方、時代の変化とともに、会社や働き方に対する価値観も多様化しています。このような状況のなかで、従業員が意欲を持って働き、自らの成長を実感するためには、エンゲージメントの向上が極めて重要なテーマであると考えています。その改革に向けて、2023年度に全社横断的なワーキンググループを立ち上げました。「2026中期経営計画」では、このワーキンググループでの成果や、従業員意識調査の結果から見えた課題を反映させた施策に取り組んでいきます。部門を越えた人材交流の促進や、仕事を通じた自己成長を後押しするキャリア支援策をはじめ、さまざまな施策に取り組み、従業員の成長が当社の成長につながる風土づくりを進めています。



## 人材戦略の目指す姿

「2026中期経営計画」では、事業戦略の基本方針として、新たな収益源の獲得とコア事業の収益拡大を掲げています。新たな収益源となる新領域事業を切り拓いていくためには、「モノ」から「コト」への発想の転換が大きな鍵を握ります。外部環境が変化するなかでコア事業の収益力を高めるうえでも、今後の当社ビジネスを担う人材には、従来とは異なる新しい知見や感度、多様な価値観が必要であると考えています。特にDXビジネスの拡大に取り組んでいくうえでは当社が得意してきたメカトロ技術に加えてソフトウェア技術が重要となりますので、DX人材の確保や育成にもさらに注力していきます。

競争力の源泉となる人的資本を充実させるためには、個人と会社の成長と働きがいの向上が大切であると考えており、これらを実現するための制度や環境の整備に取り組んでいます。その一つが2024年度から運用を開始した新しい人事制度です。基幹社員については、各ポジションの役割の難易度を明確にし、職務に応じた適正な待遇を行うなど、従業員の働きに適正に報いるようにしていきます。また、将来の経営・事業を担う人材の育成に向けて全社的な視点に立ったタレントマネジメントを推進していきます。

## 人材戦略

## 戦略人材の確保・育成



## DX人材

「2026中期経営計画」で取り組む経営基盤戦略において大きな柱となるのがDX戦略です。特に社内の人才培养に力を入れており、技術者だけでなく従業員全体の能力の向上に取り組みます。開発部門・営業部門においては、デジタルを活用した革新的な新製品・サービスの創出、また、全社でも業務プロセスの革新を実現できる人材を育成していきます。職場の問題解決を支援する「DX・IT推進サポート」、さらには業務やビジネスを変革する「DX・IT推進リーダー」を育て改革を進めていきます。

## イノベーション人材

新領域事業の担い手となるイノベーション人材の確保・育成も重要なテーマです。他業種からのキャリア採用など、多様な価値観を持つ人材の確保に加え、育成に向けて社内環境の充実に取り組んでいます。例えば、eラーニングを活用して多様なコンテンツをいつでもどこでも学べる「まなVIVA（まなびば）」は、従業員の自己学習意欲に応える新しい教育研修の仕組みです。

また、新領域事業開発部門であるビジネスイノベーション本部が中心となり、2023年度にビジネスコンテスト「DUNK（ダンク）」を実施しました。新領域事業のアイデアを従業員から公募し、事業化を目指す取り組みで、イノベーション人材の育成・発掘だけではなく、活動のプロセスと結果を通じて従業員のエンゲージメントを高めることも狙いとしています。2024年度も募集対象部門を拡大して実施しています。

## 次期マネジメント人材

次世代を担う幹部人材の育成については、タレントマネジメントや選抜研修等による取り組みを実施してきました。約7ヶ月間にわたる「GLORY Business College」などもそのプログラムの一つです。幹部として必要になる知識やスキルの習得だけでなく、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機会を組み込んでいます。今後はその取り組みを拡大し、30代前半の中堅社員を対象に基幹社員候補人材の育成を強化していきます。さらに現在、タレントマネジメント推進の一環として従業員の知識やスキルを「見える化」する新しい人材情報システムの導入を進めおり、このようなデータも連携させて育成の充実を図っていきます。

## ダイバーシティの推進

ダイバーシティの推進においては、多様な人が活躍できる職場づくりを目指しています。重要な課題の一つである女性活躍の推進に継続して取り組んでいますが、まだ取り組むべきことは多いです。「2026中期経営計画」では女性採用比率、女性管理職比率のKPIを設定し、実現に向けた働き方改革や両立支援、マネジメント職の意識改革に向けた研修を継続していきます。

多様な価値観を社内に醸成させていくためには、グローバル人材の確保・育成も欠かすことができません。語学習得のための海外短期留学、語学研修プログラム等、グローバル人材を育成する環境の充実にも取り組んでいます。2024年度には若手社員に海外グループ会社勤務を経験させる「トレーニー制度」を再開しており、今後も将来の幹部人材の育成に向けて継続して実施する考えです。

## 海外トレーニー制度 派遣者

海外カンパニー  
コアソリューション本部  
金融統括部 金融ソリューション  
パッケージ部

坪内 美咲

派遣先：Glory Global Solutions Ltd. (イギリス)

仕事や語学だけではなく、仕事への取り組み姿勢、プライベートの楽しみ方など、さまざまな点で日本と価値観が違うところがあり、日々それぞれの国の良さを感じ、学んでいます。  
帰国後は、現場を知っているという強みを活かしてお客様ファーストの製品・事業の企画及び販売に取り組み、グローバルグループのさらなる成長に貢献したいと思います。

海外カンパニー  
開発・品質保証本部  
コア事業開発統括部  
流通システム開発部

大峯 拓哉

派遣先：Glory Global Solutions (Germany) GmbH (ドイツ)

これまで市場や現地スタッフとほとんど関わることのなかった私にとって、異文化交流の機会が豊富にあり、グローバルな視点を得る最高の機会になっています。  
帰国後は、海外市場を直接見たり、現地スタッフとともに活動して感じたことを今後の設計業務にフィードバックしたり、海外トレーニーのエバンジェリストとして活動の浸透や次期トレーニーの支援を行いたいです。

## 従業員と会社がともに成長していくために

グローリーは今年で創業106年になります。このように長く会社が続いてきたのは、企業理念に掲げる「求める心とみんなの力」を大切にし、従業員同士が力を合わせ、社会・顧客の期待を超えるソリューションを提供してきたからだと考えています。

近年は、労働力不足や人材の流動化等、当社の人材を取り巻く環境も変化し、従業員の価値観も多様化しています。創業以来培ってきた当社ならではの企業文化をさらに進化させ、新しい制度やツール等の仕組みを積極的に導入し、従業員が会社とともに持続的に成長できる環境を追求していきたいと考えています。

## 特集

# DX戦略

## GLORY DIGITAL VISIONの達成に向けて

## GLORY DIGITAL VISIONとは

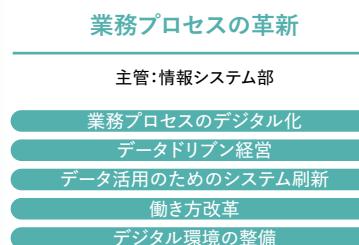
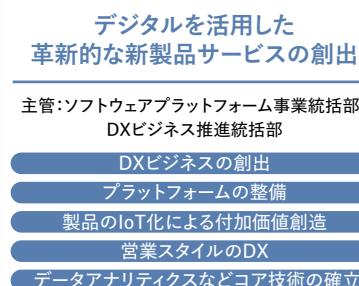
「2026中期経営計画」では、経営基盤戦略として第一にDX戦略を掲げています。私たちは、世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、お客様の店舗DXをサポートする企業を目指しています。これを実現するために、デジタル技術の活用について「攻め」と「守り」の両観点から取り組むべき事項を整理したものがGLORY DIGITAL VISIONです。「攻め」はデジタルを活用した製品・サービスの創出を目的とした取り組み、「守り」は業務プロセス革新を中心とする従業員体験の向上を目指す取り組みです。



総務本部 人事部  
人材開発グループマネージャー

**永瀬 厚司**

## GLORY DIGITAL VISION



## 新たな信頼の創出

**業務効率化**  
**生産性向上**  
**多様な働き方の推進**



## DX戦略KPI



## 新たな信頼の創出

新領域事業売上高 **600億円**

## DX人材

DX・IT推進リーダー\*1 及びその候補者 **430名以上**

DX・IT推進サポート\*2 **100名以上**

全従業員に対するDX/ITの基礎教育の完了

## 生産性向上

固定費削減 **10億円**

\*1 DXにより業務・ビジネス変革ができる人材

\*2 デジタルリテラシーを職場に浸透させる人材

各KPIは、DX人材を除きすべてグローリーグループの指標

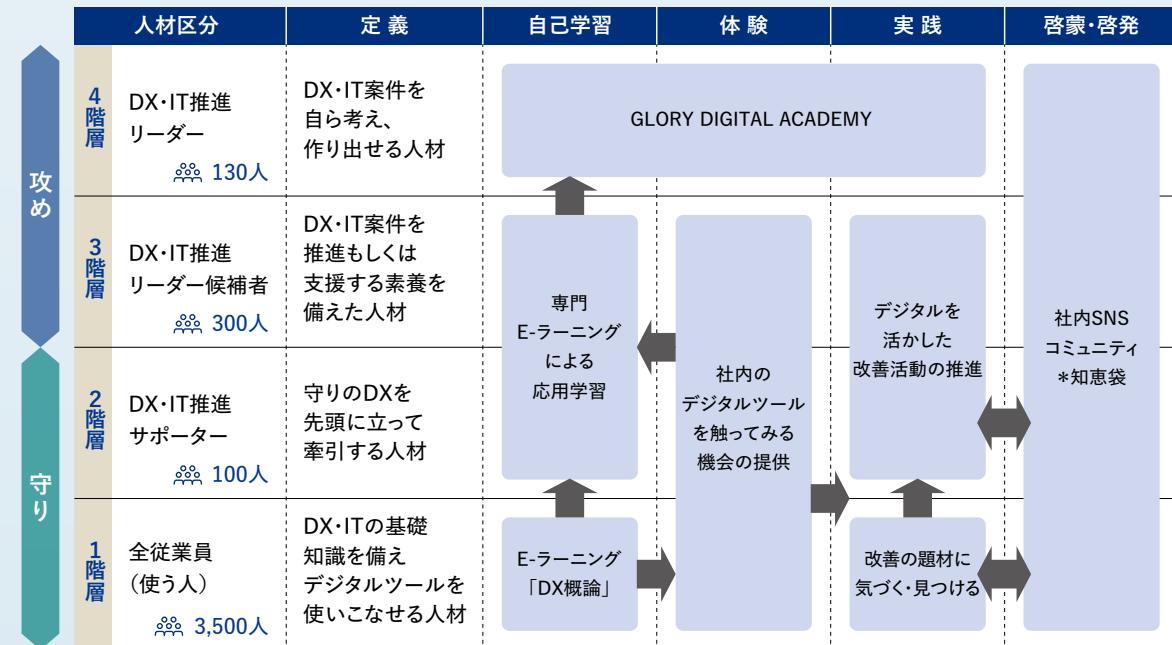
## ▶ 目指す姿と実現に向けた取り組み及びKPI

まず目指すのは、全従業員にDX・ITの基礎知識を身に付けてもらい、「DXとは?」の問い合わせに対して、同じ言葉で語れるようになること。そしてDXを自分ごと化してもらうことです。そのうえで、すでに社内にあるデジタルツールを使いこなせる人材への底上げを図ります。それができれば、普段の仕事の中で発生する非効率な作業など改善のポイントに気づき、どうにかしたいという好奇心や課題意識に変わると思っています。ただ、自分自身で、解決するには難易度が高いもしませんので、各部門の代表であるDX・IT推進サポート者が中心となってサポートすることで問題解決につなげたり、生産性向上に有益な情報を発信していくといった改善活動のモメンタムを高めていきます。また、攻めのDXを推進してもらう候補者には専門の学習を割り当て、いずれ推進リーダーとして変革を引っ張っていくような人材を育成していきます。

DX・IT推進センターとDX・IT推進リーダーについては、それぞれ2026年度末の人数をKPIとして設定しています。これらは、デジタルリテラシー協議会\*が提唱する「組織におけるDX推進力の考え方」に基づき定めたものです。

また、事業に直結する攻めのDXについては、事業の長と話をしながら、必要人材の育成のために誰に何を学ばせるのかを議論しています。ここで大切なのは「なぜ、あなたに学んでもほしいのか。学んだ先にはあなたにこれをやってほしい」というマインドセットだと思っています。

\*現代におけるビジネスパーソンのデジタルリテラシー「Di-Lite(ディーライト)」の整備と社会標準実装を目指し、一般社団法人データサイエンティスト協会、一般社団法人日本ディープラーニング協会、独立行政法人情報処理推進機構によって設立された官民連携の会議体



## ▶ 今後の課題

繰り返しになりますが、DXは、あくまでもX(Transformation)するためのD(Digital)です。

それがゆえにXが重要であり、実現が難しいと感じています。例えば、今やっている自身の仕事においても、どうしても自分のやり方があなたの一番いいという思考になりがちですが、今が当たり前じゃないという思いに変化してほしい。これがXの起点になるとを考えています。自分のタスクの改善が、やがて社内業務やその先のお客さまにまで波及していくはずです。

ですから次の一手は、「やってみよう」と思わせる施策だと考えています。例えば、2024年度からQCサークル活動とコラボレーションしたキャンペーン「DXで“ありたい業務の姿・夢”実現!」を実施するのですが、データとデジタルを使って何ができるかを学ぶ・気づく。そして実践してみる。その結果、自分や一緒に働くメンバーの業務が効率化される。こういった小さな成功体験を積み、「自分にもできるかも!!」と参加者に思ってもらいたいと考えています。また、DX・ITセンターには社内アカウントに認証バッジを表示させるなど認知度というロイヤリティを付けて、「センターってすごい!分からぬことを聞いてみよう」と周囲から言ってもらえるような仕組みができないかと考えています。前項のマインドセットも同様の効果を見込めると考えています。

## ▶ GLORY DIGITAL VISIONの達成に向けて

従業員が日々、一生懸命に業務にあたっているなかで、いまだ非効率な部分が多く、やりたいことがあってもできないという、もったいない時間の過ごし方をしていると思います。DXによって時間を生み出すことで、十分な思考や新しい活動につながり、お客様の期待を超える価値創出や会社としての利益創出が可能となります。そういった頑張った結果を、従業員自身のペネフィットにもつなげてもらいたい。人事部門として、私がまず見ているのはやはり従業員です。従業員がやりがいをもっていきいきと働ける環境を提供する仕組みを作っていくことが、私たち人事部のミッションだと思っています。

# 財務資本戦略



PBR向上のサイクルを回し  
事業の成長加速と  
還元強化を図ります

執行役員 経理・財務本部長  
**藤川 幸博**

## Q 2024年3月期の総評をお聞かせください。

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

## Q 「2023中期経営計画」の総括を教えてください。

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

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

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

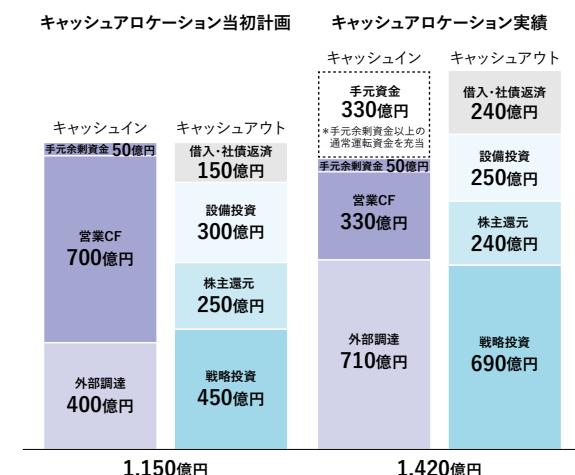
## ■ 2023中期経営計画 通期連結業績

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

\*EBITDA=営業損益+減価償却費+のれん償却費

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

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



## 財務資本戦略

## 「2026中期経営計画」における財務戦略の概要

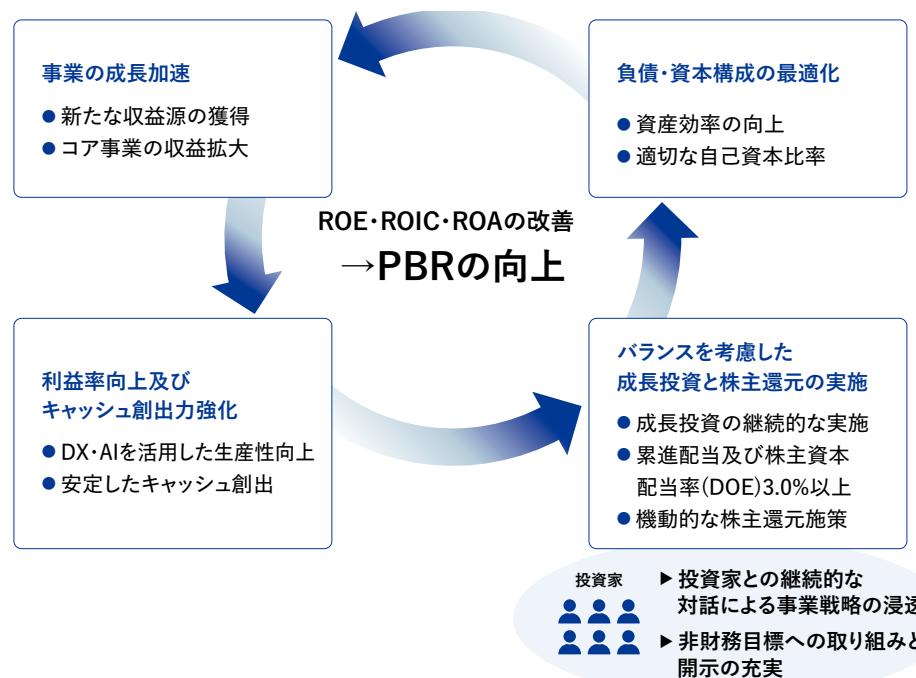
### 1 企業価値向上へ向けた取り組み

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

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

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

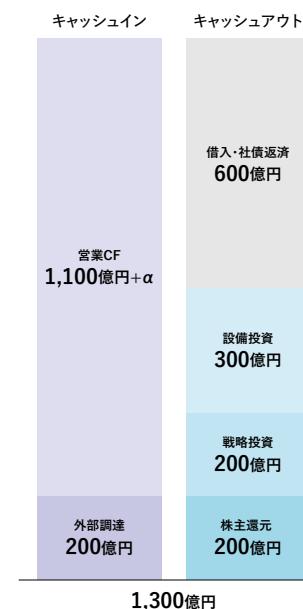
#### ■ PBR向上のサイクル



### 2 資本財務戦略

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

#### 「2026中期経営計画」 キャッシュアロケーション



#### 1. 健全性確保

自己資本比率 50%程度  
D/Eレシオ 0.6倍以下

#### 2. 戦略投資

新領域事業への機動的な戦略投資(M&A等)と  
DX基盤整備やコア事業の生産性向上に資する投資を実施する

#### 3. 株主還元

①累進配当及び  
②株主資本配当率(DOE)3.0%以上を基本方針とする  
自己株式の取得  
経営状況を踏まえ、機動的に実施する

#### ■ 1株当たり配当金(円)



## 財務資本戦略

## 事業ポートフォリオマネジメント

### 1 概要

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

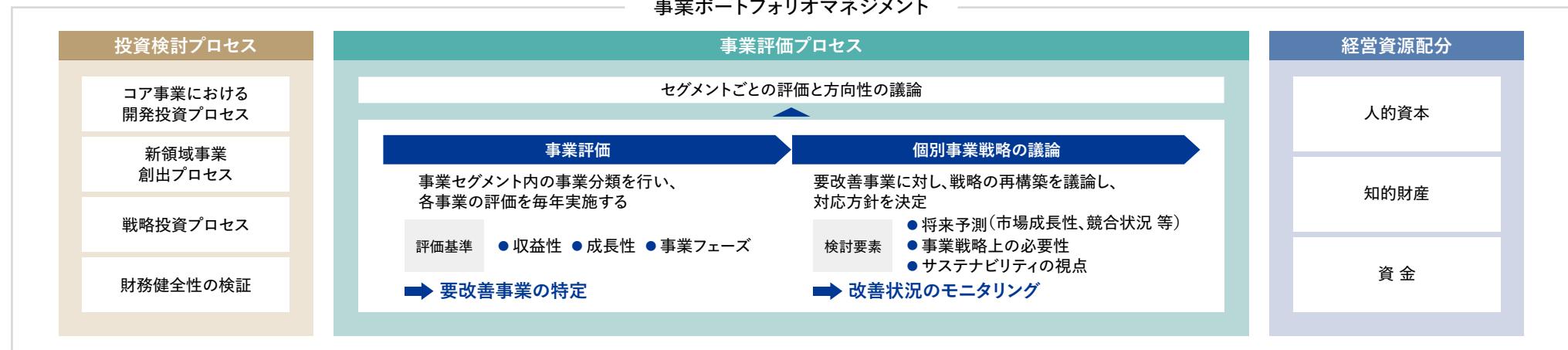
### 2 戰略投資プロセスにおける投資判断基準と基本方針

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

## ■ 事業ポートフォリオ体系図

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

## 事業ポートフォリオマネジメント



## 財務資本戦略

### 無形資産への投資について

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

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

### 海外を含めたキャッシュマネジメントや為替リスクへの対応

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



### TSR

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

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

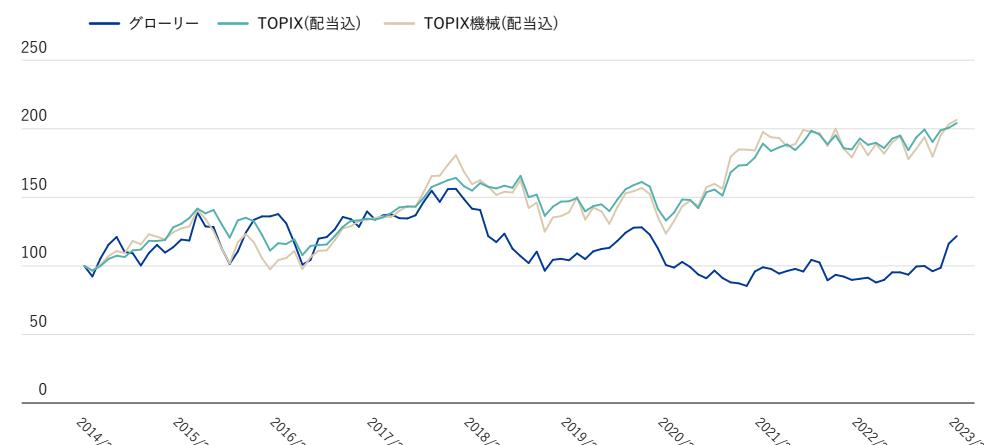
#### ■ TSR(トータル株主リターン)

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

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

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

#### ■ グローリーの株価パフォーマンス(10年間)



\*2014年3月末日の終値データを100とした配当込みの株価指数の推移

# 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)	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	2024/3
売上高		218,632	222,356	226,952	222,581	227,361	235,762	224,170	217,423	226,562	255,857	372,478
[セグメント別]	金融市場	45,654	48,116	51,819	53,301	53,970	56,636	42,262	49,877	36,079	36,248	78,422
	流通・交通市場	31,007	29,886	45,531	42,657	43,216	51,985	52,487	49,078	47,859	45,595	74,774
	遊技市場	24,811	25,432	21,506	20,434	20,570	20,511	20,753	11,020	12,131	15,139	28,201
	海外市場	103,002	104,241	105,595	103,787	106,758	103,287	103,621	104,765	127,803	155,902	185,239
	その他	14,156	14,679	2,498	2,400	2,845	3,341	5,045	2,680	2,688	2,971	5,840
[地域別]	日本	115,630	118,115	121,357	118,794	120,603	132,475	120,549	112,658	98,759	99,955	187,239
	欧州	41,895	41,534	43,579	40,350	46,374	43,963	44,119	50,288	68,967	70,758	79,489
	米州	30,693	34,594	38,291	40,574	39,482	37,072	38,459	34,891	44,684	69,336	89,419
	アジア	22,718	22,990	17,468	15,339	14,106	15,098	15,267	14,730	14,151	15,806	16,330
	OEM	7,695	5,123	6,258	7,524	6,796	7,155	5,775	4,854	—	—	—
売上原価		131,512	134,757	137,357	135,907	140,174	147,274	137,109	131,962	136,800	164,630	209,892
販売費及び一般管理費		70,401	68,905	69,042	66,307	67,570	67,912	69,134	71,259	79,566	90,704	111,308
営業利益 <sup>*2</sup>		16,718	18,693	20,552	20,365	19,615	20,576	17,927	14,201	10,195	522	51,276
経常利益		19,764	22,211	17,583	17,205	17,553	20,575	15,514	14,137	10,404	△2,720	48,438
親会社株主に帰属する当期純利益		9,939	12,887	8,829	10,382	9,892	12,256	8,486	5,705	6,410	△9,538	29,674
設備投資額		7,234	8,499	8,881	8,043	8,706	8,322	10,687	9,739	11,423	11,064	13,263
研究開発費		13,174	12,869	12,590	13,965	14,119	13,171	14,082	14,730	14,743	14,466	19,554
減価償却費		9,281	10,350	10,327	9,469	9,450	8,945	10,133	10,706	11,952	11,762	13,380
営業活動によるキャッシュ・フロー		17,623	21,106	28,142	30,087	14,585	24,300	24,555	28,443	10,315	△16,486	41,854
投資活動によるキャッシュ・フロー		△4,770	△3,425	△7,714	△6,632	△8,609	△11,388	△13,032	△21,666	△25,739	△9,364	△33,577
フリー・キャッシュ・フロー		12,853	17,681	20,428	23,455	5,976	12,912	11,523	6,777	△15,424	△25,851	8,276
支払配当金		3,218	3,547	3,689	3,877	5,186	3,949	4,010	4,010	4,132	3,855	5,942
自己株式取得金額		0	0	0	5,999	5,999	5,999	0	0	0	10,570	0
総資産		340,943	346,613	321,672	312,821	302,825	318,228	308,431	330,608	363,269	381,273	467,072
純資産		190,804	204,544	198,287	191,443	192,165	193,257	186,668	196,332	208,607	195,984	228,746
有利子負債		75,687	64,982	51,556	50,412	37,188	49,492	49,607	48,296	56,790	86,654	100,284

## 1株当たりのデータ

親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>*3</sup>	(円)	151.31	196.19	134.38	160.35	155.96	198.71	140.45	94.38	106.02	△167.02	533.62
純資産	(円)	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	4,097.32
配当金(年間)	(円)	49.00	54.00	56.00	60.00	82.00	64.00	66.00	66.00	68.00	68.00	106.00

## 主要指標

営業利益率 (%)	7.6	8.4	9.1	9.1	8.6	8.7	8.0	6.5	4.5	0.2	13.8
海外売上高比率 (%)	47.1	46.9	46.5	46.6	47.0	43.8	46.2	48.2	56.4	60.9	49.7
自己資本当期利益率(ROE) (%)	5.6	6.6	4.5	5.4	5.3	6.5	4.5	3.0	3.2	△4.8	14.1
総資産経常利益率(ROA) (%)	6.0	6.5	5.3	5.4	5.7	6.6	5.0	4.4	3.0	△0.7	11.4
自己資本比率 (%)	55.2	58.1	60.6	60.1	62.0	59.5	59.9	58.4	56.5	50.7	48.8
D/Eレシオ (倍)	0.40	0.32	0.26	0.27	0.20	0.26	0.27	0.25	0.28	0.45	0.44
配当性向 (%)	32.4	27.5	41.7	37.4	52.6	32.2	47.0	69.9	63.2	—	19.9
総還元性向 (%)	32.4	27.5	41.7	95.1	113.1	81.2	47.0	69.9	63.2	—	19.9
期末株価 (円)	2,829	3,350	3,825	3,650	3,795	2,656	2,490	2,380	2,072	2,895	2,840
株価収益率(PER) (倍)	18.7	17.1	28.5	22.8	24.3	13.4	17.7	25.2	19.5	△17.3	5.3
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.99	1.09	1.29	1.24	1.26	0.85	0.81	0.74	0.61	0.83	0.69
配当利回り (%)	1.73	1.61	1.46	1.64	2.16	2.41	2.65	2.77	3.28	2.35	3.73

\*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」と「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より、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・非財務ハイライト

## 5年間の主要非財務ハイライト

		2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	ESGデータ
<b>E 環境</b>							
事業活動における温室効果ガス排出量*1	国内	(t-CO <sub>2</sub> )	11,703	11,159	11,334	10,717	14,089
	海外	(t-CO <sub>2</sub> )	3,539	3,887	4,527	4,480	4,502
	合計	(t-CO <sub>2</sub> )	15,242	15,047	15,862	15,197	18,590
スコープ別CO <sub>2</sub> 排出量*2	スコープ1	(t-CO <sub>2</sub> )	3,016	2,816	2,744	2,697	3,017
	スコープ2	(t-CO <sub>2</sub> )	12,226	12,231	13,118	12,501	15,573
	スコープ3	(t-CO <sub>2</sub> )	377,072	341,490	380,373	474,109	533,466
	合計	(t-CO <sub>2</sub> )	392,313	356,536	396,235	489,306	552,057
廃棄物排出量*1	国内	(t)	820	609	667	692	799
	海外	(t)	758	1,707	2,615	1,331	1,398
	合計	(t)	1,578	2,316	3,282	2,023	2,197
水使用量*1	国内	(千t)	82	75	72	71	85
	海外	(千t)	34	32	35	36	42
	合計	(千t)	116	107	107	107	128
<b>S 社会</b>							
正社員数	男性	(名)	3,016	3,038	3,034	3,019	2,984
	女性	(名)	457	465	472	479	484
	合計	(名)	3,473	3,503	3,506	3,498	3,468
管理職者数	男性	(名)	1,069	1,042	1,040	1,040	1,017
	女性	(名)	17	21	28	29	31
	合計	(名)	1,086	1,063	1,068	1,069	1,048
女性管理職比率	(%)	1.57	1.97	2.62	2.71	2.96	
障がい者雇用数*3	(名)	117	120	124	123	121	
障がい者雇用率*3	(%)	2.23	2.39	2.46	2.46	2.42	
有給休暇取得率	(%)	66.7	65.6	66.1	70.2	70.7	
正社員一人当たりの年間総労働時間	(時間/年)	2,004	2,039	2,025	2,013	2,032	
正社員一人当たりの研修費	(円/人)	54,420	25,827	48,203	21,154	36,621	
労働災害発生件数	(件)	11	10	8	9	10	
<b>G ガバナンス</b>							
内部相談件数	(件)	22	16	28	13	31	
<b>R 研究開発</b>							
特許・実用新案・意匠保有件数	国内	(件)	1,213	1,229	1,085	1,176	1,225
	海外	(件)	960	1,114	1,057	1,136	1,194
	合計	(件)	2,173	2,343	2,142	2,312	2,419

\*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

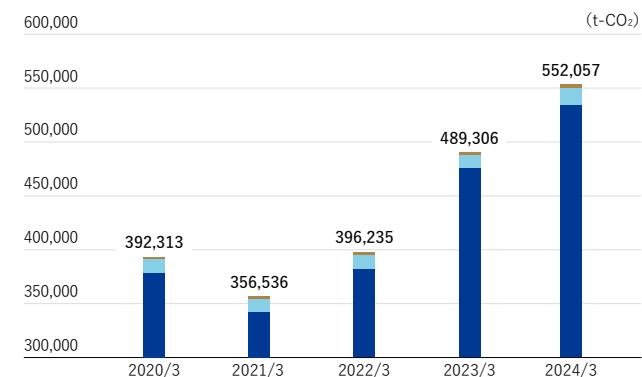
スコープ2:グローリー株式会社及びISO14001認証取得国内外グループ会社

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 グローリーブラックツク株式会社、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ト株式会社(現 グローリーテクニカルソリューションズ株式会社)、グローリーメカトロニクス株式会社(現 グローリーテクニカルソリューションズ株式会社)を含みます。

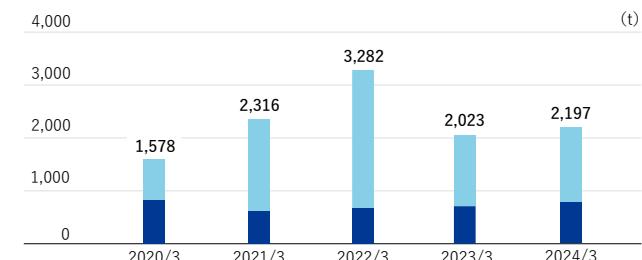
■ スコープ別CO<sub>2</sub>排出量\*2

■ スコープ1 ■ スコープ2 ■ スコープ3

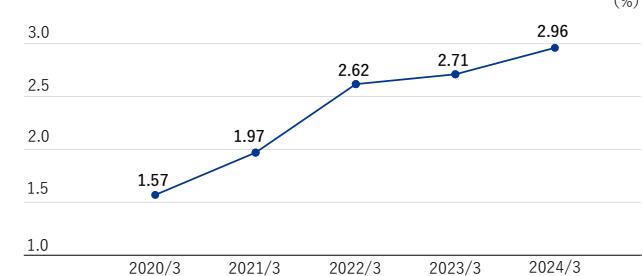


## ■ 廃棄物排出量\*1

■ 国内 ■ 海外



## ■ 女性管理職比率



# 「2026中期経営計画」におけるマテリアリティ

当社グループは、2024年4月からの3ヶ年を計画期間とした「2026中期経営計画」の策定に伴いマテリアリティの見直しを実施し、13項目のマテリアリティに特定し直しました。2026年度に向けた各KPIを設定し、その達成に向け取り組みを進めています。

## マテリアリティの特定プロセス

当社では、下記のプロセスに沿ってマテリアリティの特定やKPIの設定を行い、それらを基に取り組みを推進しています。また、特定したマテリアリティと貢献するSDGsの結び付けを行っています。

### STEP 1 サステナビリティ課題の把握・抽出

GRIスタンダード、ISO26000などのサステナビリティに関する国際的な枠組みや、SDGsなどの外部イニシアティブ、外部評価機関の開示要請項目などを総合的に勘案し、重点的に取り組む課題を把握・抽出。

### STEP 2 自社視点及びステークホルダー視点での重要度の評価

事業部門及びコーポレート部門にヒアリングなどを実施し、「グローリーグループへの影響度」と「ステークホルダーにとっての重要度」という2つの視点で優先順位付けを行い、重要度を評価。

### STEP 3 有識者による妥当性の評価

重要度について、2名の有識者によるレビュー及び意見交換を行い、妥当性評価を実施。その評価結果を踏まえ、「マテリアリティマップ」を作成し、課題を整理。

### STEP 4 マテリアリティの特定

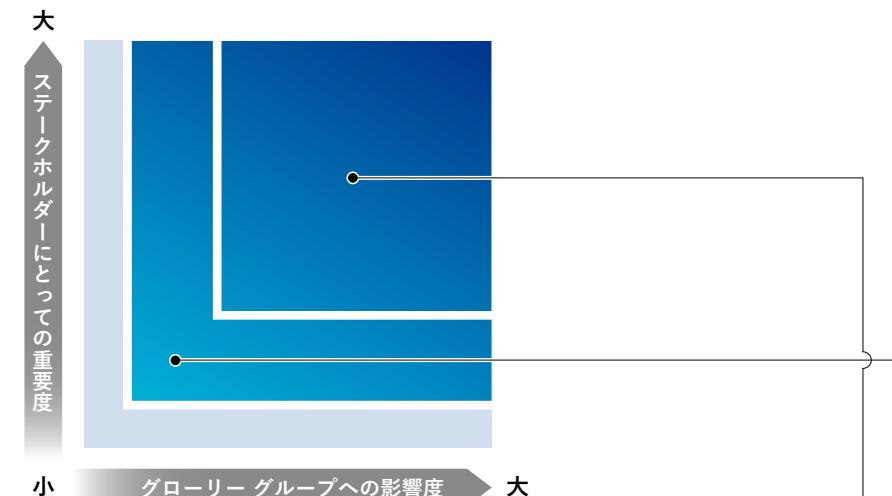
「マテリアリティマップ」を基に、13項目をマテリアリティとして選定し、経営層からの承認を得た後、当社のマテリアリティとして特定。特定後、マテリアリティと貢献するSDGsとの結び付けを実施。

### STEP 5 KPIの設定

長期ビジョンや中期経営計画の指標、国際的なガイドラインや外部評価機関の開示要請項目などを総合的に勘案し、KPIを設定。

### STEP 6 定期的な見直し

## マテリアリティマップ



- 特定したマテリアリティ
- 温室効果ガス排出量の削減
  - 事業戦略に資する人材の確保・育成
  - 人権の尊重
  - 顧客プライバシー、情報セキュリティの確保
  - コンプライアンス経営の推進
  - 社会のニーズに合った製品・ソリューションの提供



- 働きやすい職場環境の確保  
 ● 持続可能なサプライヤーの選定と調達活動の推進  
 ● 顧客対応・顧客満足度の向上  
 ● ステークホルダーとの対話  
 ● リスクマネジメントとBCPの強化  
 ● グループガバナンスの強化  
 ● R&D・イノベーションの推進

(E)環境 (S)社会 (G)ガバナンス 新しい価値の創造

## 2026中期経営計画 サステナビリティ目標

	マテリアリティ	目標	KPI	2024年度 目標
環境 <b>E</b>	温室効果ガス排出量の削減	事業におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減	スコープ1・2 21.2%削減(2022年度比) *2030年度目標:42.4%削減(2022年度比)	10.6%
		バリューチェーンにおける環境負荷低減の推進	スコープ3 カテゴリー1 主要一次サプライヤーに対するCO <sub>2</sub> 排出量削減目標の設定要請 目標設定率:80%	20%
		気候変動対応に関する適切な情報開示	スコープ3 カテゴリー11 12.4%削減(2022年度比) *2030年度目標:24.8%削減	6.2%
社会 <b>S</b>	事業戦略に資する人材の確保・育成	DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進	TCFDフレームワークに基づく情報開示の充実(毎年6月開示)	有価証券報告書における開示内容の拡充(2024年6月開示)
		障がい者雇用率	女性管理職比率 5.0% 女性新卒採用比率 25%以上 男性育児休業取得率 90%	3.0% 23% 70%
		DX推進による人材の育成	法定雇用率の厳守	2.5%
		エンゲージメントの向上	①DX・IT案件を自ら考え、作り出せる人材(130人) ②DX・IT案件を推進もしくは支援する素養を備えた人材(300人) ③守りのDXを先頭に立って牽引する人材(100人) ④DX・ITの基礎知識を備えデジタルツールを使いこなせる人材(3,500人)	①20人 ②100人 ③20人 ④1,000人
		働きやすい職場環境の確保	①一人当たり年間総労働時間:前年度以下 ②一人当たり年次有給休暇取得率:70%以上	①前年度以下 ②70%以上
		健康経営の推進	休業災害度数率、強度率	平均値以下
		人権の尊重	電気機械器具製造業における過去5年間の平均値以下	人権方針の策定 ②人権デューデリジェンス(DD)の実施
		持続可能なサプライヤーの選定と調達活動の推進	人権に関する研修*実施 *ハラスメントに関する研修含む	受講率 100%
		顧客対応・顧客満足度の向上	サプライチェーンマネジメントの強化に向けたマネジメントプロセスの策定	自主点検チェックリストの実施(新規取引先&一次取引先) 回収/フィードバック率 100%
		ステークホルダーとの対話	顧客満足度の向上	100%
ガバナンス <b>G</b>	顧客プライバシー、情報セキュリティの確保	各ステークホルダーとの適切な対話機会の維持と改善	製品シェアの維持・向上	実績開示
		グループ全体で不正アクセスの即時検知と被害の最小化	①製品の重大事故(PL)発生件数 0件 ②製品の重大(製品安全)法令違反件数 0件 ③品質に関するPL訴訟件数 0件 ④新規開発製品の製品安全アセスメント実施率 100%	①0件 ②0件 ③0件 ④100%
		全従業員に対するセキュリティ研修の実施	【機関投資家・アナリスト】エンゲージメント満足度調査の実施／実績開示 【地域社会】地域社会貢献活動の実績開示 【ビジネスパートナー】取引先との信頼関係強化活動の実績開示	立案施策実行率 100%
		重大なコンプライアンス事件の撲滅	●情報セキュリティレベルの向上 ●グループセキュリティポリシーの浸透	実績開示
		リスクマネジメント体制の見直し	受講率 100%	100%
新しい 価値の創造	R&D・イノベーションの推進	リスクマネジメントとBCPの強化	発生件数 0件	0件
		BCP体制の見直し	実績開示	実績開示
		グループワイドでのリスクアセスメント方法の再検討	実績開示	実績開示
		内部統制システムの実効性確保に向けた体制整備	実績開示	実績開示
	社会のニーズに合った製品・ソリューションの提供	グループガバナンスの強化	取締役会の実効性向上	実績開示
		R&D・イノベーションの推進	●国内特許の出願・保有件数 ●海外特許の出願・保有件数	実績開示
		新領域事業売上高及び事例開示	新領域事業売上高 600億円	新領域事業売上高 400億円

# 地域社会・グローバル社会への価値提供

## 気候変動への対応

### 基本的な考え方

#### 環境ビジョンと環境方針

#### 環境マネジメント

当社グループは、地球温暖化防止をグローリー環境ビジョンの主要テーマの一つとしており、2050年度にカーボンニュートラルの実現(スコープ1・2についてCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ)を目指す「2050環境目標」を掲げています。

事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減及びバリューチェーンにおける環境負荷低減について重点的に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

### TCFD提言に基づく情報開示

#### 気候変動への対応

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。

気候変動に関する課題は、取締役会から指名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)によって議論しており、決定され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し、承認を得ています。また、これらの活動結果は、取締役会に対し定期的に報告することとしており、サステナビリティに係る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。

### ▶ 戰略

当社グループは、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ると思われる要因)、気候変動が中長期で当社事業にもたらすインパクトを、以下とのおり想定しています。

また、IPCC<sup>\*1</sup>やIEA<sup>\*2</sup>のシナリオに基づき、事業や財務に及ぼす影響を分析し、その対応策を立案、推進しています。今回のシナリオ分析では、パリ協定の目標に沿って気候変動対策が実施される「1.5/2°C」と、

気候変動対策が実施されず、気候変動の影響が生じる「4°C」の2つのシナリオ<sup>\*3</sup>を用い、TCFDが例示する典型的なリスクと機会を参考に分析を行いました。

### 「1.5/2°Cシナリオ」(パリ協定の2°C目標が達成された世界)

炭素税の導入に伴う事業コスト増加については、中から大の影響が確認された一方、エネルギー(電力、ガス、ガソリン等)価格変動の影響においては、事業コスト減少による中程度の影響が確認されました。

### 「4°Cシナリオ」(現在のペースでCO<sub>2</sub>が増え続け、地球温暖化が進む世界)

河川氾濫や高潮により、生産や物流拠点が被災し復旧にかかる費用、事業・操業停止による利益の減少が想定されますが、これらの財務への影響はともに小さいことが確認されました。

リスク/機会 分類	項目	キードライバー (要因)	事業インパクト	期間 <sup>*4</sup>	財務インパクト <sup>*5</sup>		当社グループの対応
					1.5°C シナリオ	4°C シナリオ	
移行リスク	政策/ 法規制	炭素税の導入	炭素税の導入により事業コストが増加	中期	<中> コスト増加		・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 ・排出権取引の導入
		対象法令の拡大/複雑化	法令遵守対応のためのコストが増加	長期	<大> コスト増加	<中> コスト増加	・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	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	中～ 長期	<中> コスト増加		市場/業界動向を踏まえた技術/製品開発
			環境配慮型製品の開発遅れによる売上高の減少			<中> 売上減少	
市場	市場	原材料コストの上昇	エネルギー(電力、ガス、ガソリン等)価格の変動	中期	<中> コスト減少	<中> コスト増加	再生可能エネルギー比率の向上
				長期	<中> コスト減少	<中> コスト増加	
	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(温室効果ガス排出量削減に向けた社会的要請の高まり)	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	短～ 長期	<大> 企業価値減少		中長期環境計画の遂行と、取り組みの適切かつ積極的な開示
			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> コスト増加	

## 地域社会・グローバル社会への価値提供

リスク/機会 分類	キードライバー (要因)	事業インパクト	期間 <sup>*4</sup>	財務インパクト <sup>*5</sup> 2°C シナリオ 4°C シナリオ	当社グループの対応	
物理的 リスク	急性	自然災害の激甚化	自社工場や従業員の被災(台風や洪水等)等により、操業/営業停止の損失が発生	中期  長期	<小> 売上減少  <小> 売上減少	
			建物/生産設備の損壊により設備復旧のコストが増加(高潮、河川氾濫、洪水)	中期  長期	<小> コスト増加  <小> コスト増加	
			自然災害対策費用や保険料等のコストが増加	短~ 長期	<小> コスト増加	
			部品調達先の操業不能により部品供給が停止	短~ 長期	<小> 売上減少	
			海面の上昇	海拔の低い生産/物流拠点の操業停止	中~ 長期	
	慢性	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	短~ 長期	<小> コスト増加	
			従業員の業務効率が低下	短~ 長期	<小> コスト増加	
機会	サーキュラービジネス	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	中~ 長期	<大> 売上増加	環境配慮型製品の創出

\*1 IPCC:気候変動に関する政府間パネル \*2 IEA:国際エネルギー機関

\*3 使用したシナリオ

評価内容 使用したシナリオ

炭素税、エネルギー価格	IEA WEO2022/NZE,APS,STEPS
-------------	---------------------------

自然災害	IPCC:AR6/RCP2.6,RCP4.5,RCP8.5
------	-------------------------------

\*4 期間の定義

区分 期間 備考

短期	~2026年度まで	当社グループの「2026中期環境計画」期間
中期	~2030年度まで	2030年までの中期環境目標を設定済
長期	~2050年度まで	ネットゼロを想定した2050年までの長期環境目標を設定済

\*5 財務インパクトの定義

評価結果 影響金額

大	10億円以上
中	1億円以上10億円未満
小	1億円未満

## 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」において、事業運営上のさまざまなリスクへの対応を行っており、気候変動リスクについてもリスク項目の一つ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については、環境マネジメントシステムの仕組みを活用し、適切に管理しています。

### ▶ 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、2050年度にカーボンニュートラルの実現(スコープ1・2についてCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ)を目指す「2050環境目標」と、そこからバックキャスティングしたマイルストーンとして「2030環境目標」を設定しています。2024年4月からの3ヶ年を計画期間とした「2026中期経営計画」の策定に伴い、中長期環境目標の見直しを実施し、SBT(Science Based Targets)イニシアチブ\*の認定基準に基づく目標に変更しました。事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2)については、集計範囲を当社及び国内連結子会社(ISO14001認証取得拠点)から当社及び国内・海外連結子会社に拡大するとともに、2030年度に向けた目標を42.4%削減(2022年度比)に変更し、グローバルで取り組みを推進していきます。

具体的には、各生産拠点における高効率な設備の計画的な導入・更新や太陽光発電の導入拡大、CO<sub>2</sub>フリー電力の購入、社用車のエコカーへの切替え等を進めています。

また、スコープ3についても、2030年度に向けた削減目標を新たに設定し、バリューチェーンでカーボンニュートラル実現を目指していきます。

\*国連グローバル・コンパクト、CDP(気候変動対策に関する情報開示を推進する機関投資家の連合体)、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)による共同イニシアチブ。企業に対し、気候変動による世界の平均気温の上昇を、産業革命前と比べ、1.5°Cに抑えるという目標に向けて、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進している。

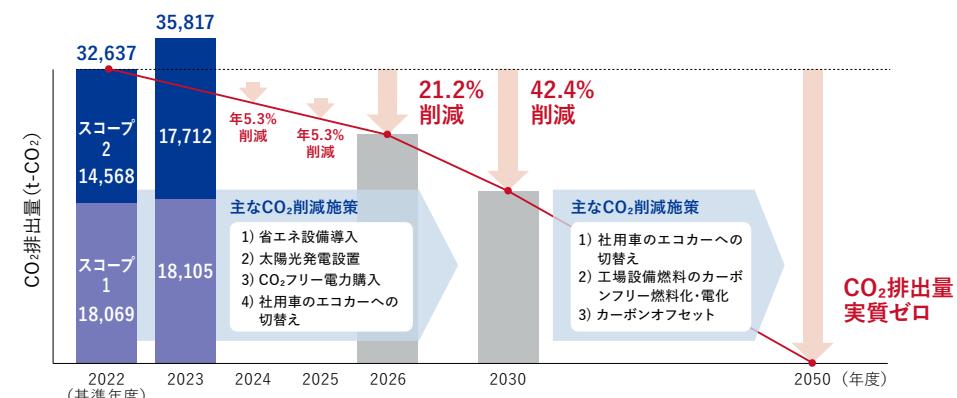
### ■ 長期環境目標

2030年度  
CO<sub>2</sub>排出量を42.4%削減(2022年度比)

\*当社及び国内・海外連結子会社におけるCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1・2)を対象

2050年度  
CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指す

### CO<sub>2</sub>排出量 削減目標



## 地域社会・グローバル社会への価値提供

### ▶ CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

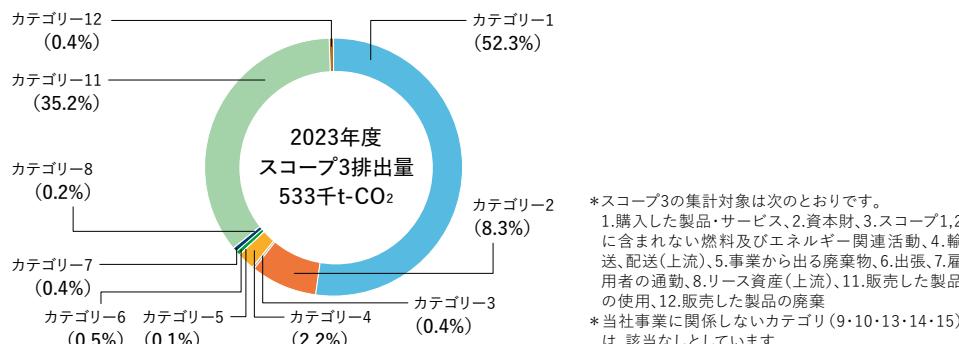
 ESGデータ  エコプロダクト  生物多様性の保全

#### スコープ1・2

当社グループは、2050年度にカーボンニュートラルの実現(スコープ1・2についてCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ)を目指す「2050環境目標」の達成に向け、グローバルで取り組みを推進しています。具体的には、空調設備の更新やLED照明への切替え等による省エネ設備の導入、太陽光発電による再生可能エネルギーの利用拡大、100%再生可能エネルギー由来のCO<sub>2</sub>フリー電力への切替え等を進めています。こうした取り組みにより、2024年度には、国内の主要拠点(本社・本社工場、埼玉工場)において、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを達成できる見込みです。

#### スコープ3

当社グループのCO<sub>2</sub>総排出量のうち、スコープ3が全体の約94%を占めており、その中でもカテゴリー1(購入した製品やサービスの製造時に排出されるCO<sub>2</sub>排出量)及びカテゴリー11(製品使用時に排出されるCO<sub>2</sub>排出量)が、約88%と大半を占めています。そのため、当社グループでは、この2つのカテゴリーをスコープ3における重点取り組み対象に設定し、CO<sub>2</sub>排出量の削減活動に取り組んでいます。カテゴリー1については、主要な一次サプライヤーとのCO<sub>2</sub>削減目標合意に向けたエンゲージメント活動の実施、カテゴリー11については、新製品開発時の製品アセスメント徹底によるエネルギー効率改善を図るなど、バリューチェーン全体における環境負荷低減活動を推進していきます。



### ▶ 環境配慮型製品の開発

当社グループは、低炭素社会の実現に向け、環境配慮型製品の開発に取り組んでおり、材料調達からお客様の使用、最終廃棄に至る製品ライフサイクルの各段階における環境影響を評価するため、お客様のご要望に応じてライフサイクルアセスメント(LCA)を実施しています。

また、新製品開発時には、「省エネルギー性」や「再利用、再資源化」など約40項目からなる製品アセスメントを実施し、環境影響を従来製品と比較評価しています。このアセスメントにより、「消費電力量低減率15%以上」「製品含有化学物質規制対応」など、当社独自の基準を満たした製品を「G-エコ製品」として認定しています。

2023年度に開発した新製品のうち、2023年に流通・交通市場向けに販売を開始したセルフレジつり銭機「S1000シリーズ」は、従来機に比べて使用時の消費電力量を18%削減しました。



レジつり銭機「S1000シリーズ」

### ▶ 生物多様性の保全

当社は2011年に兵庫県、姫路市、兵庫県緑化推進協会と「企業の森づくり活動への取り組みに関する協定」を締結し、兵庫県姫路市夢前町にて、森林整備活動に取り組んでいます。活動地は、「夢が咲く希望のある森になるように」との願いを込めて、社内公募により「グローリー夢咲きの森」と名付けました。

2021年から開始した第二次整備活動(2021年～2030年)では、整備エリアの拡大(10ha/10年)、育樹(第一次整備 植樹木の維持、管理)を目標に置き、保全活動を継続しています。

2023年度は、グローリーグループ従業員及びその家族37名が参加し、間伐作業のデモンストレーション見学や苗木の植樹、マガジンラックの製作等を行いました。



植樹の様子

# 人権尊重への価値創造

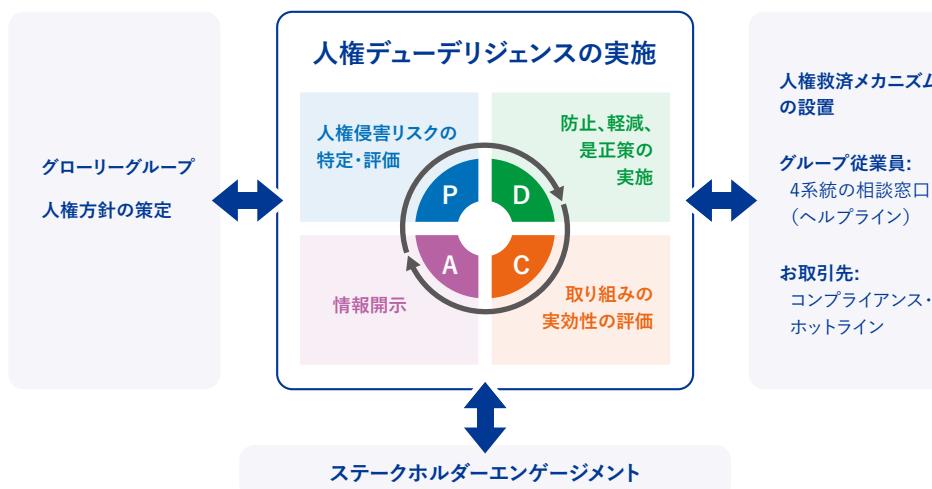
## 基本的な考え方

当社グループは、企業理念の実現のために当社グループが大切にする考え方であり、グループ全従業員の行動や判断の基準となる、「私たちの価値観」を新たに制定しました。「私たちの価値観」では、「社会とお客様のために」、「誠実」、「挑戦」、「スピード」に加え「多様性の尊重」や「チームワーク」を掲げ、多様な価値観や文化、一人ひとりの個性を尊重するとともに、チームの力を最大化することで不可能を可能にすることを目指しています。

また、当社グループの全従業員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」においては、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るとともに、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・参加するなど、人材の多様性を含む、人権を尊重した企業活動、環境づくりに取り組んでいます。

このような状況のなか、昨今の企業活動と人権に関する社会的要請や期待の高まりを受け、「2026中期経営計画」(2024年度～2026年度)において、「人権の尊重」をサステナビリティ最重要課題の一つとして位置づけるとともに、2024年4月には取り組みの指針として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った「グローリーグループ人権方針」を制定しました。今後も本方針に基づき、当社グループにおける取り組みをさらに強化し、人権を尊重した経営を推進していきます。

### グローリーグループにおける人権尊重に向けた取り組み全体像



## 人権の尊重

## グローリーグループ人権方針

### 1.目的

グローリーグループ(以下、グローリー)は、企業理念に基づき、人権の尊重を企業活動における基本原則と捉えており、その責任を果たすため、ここに「グローリーグループ人権方針」(以下、本方針)を定めます。グローリーは、すべての事業活動において人権を尊重し、人権を侵害するあらゆる行為を容認しません。

### 2.適用範囲

本方針は、グローリーのすべての役員及び従業員に適用します。また、グローリーのサプライヤーや代理店などのビジネスパートナーに対しても、本方針を理解し、支持していただけるよう継続して働きかけます。

### 3.国際規範の尊重

グローリーは、国連「国際人権章典」や「労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関(ILO)宣言」、「OECD多国籍企業行動指針」を尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権尊重の取り組みを推進します。

また、グローリーは、国連グローバル・コンパクトの署名会社として、「国連グローバル・コンパクト10原則」を支持するとともに、事業活動を行う国や地域で適用される法規制を遵守します。その上で、国際的な人権規範と各国の法規制に矛盾がある場合は、国際的な人権規範を最大限に尊重する方法を追及していきます。

### 4.グローリーの取り組み

グローリーは、すべての役員及び従業員、ならびに、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」及び関連規程において、差別やハラスメントの禁止を含む人権保護について規定しています。また、人権に関する懸念を通報できる手段を提供するとともに、通報者が不利益な取り扱いを受けないよう保護します。

### 5.グローリーにおける重点課題

- (1) 差別の禁止  
国籍、人種、民族、宗教、信条、出身地、年齢、性別、性的指向、性自認、障がい、婚姻状態、社会的地位などによる差別や個人の尊厳を傷つける行為を許容しません。
- (2) 強制労働、児童労働の禁止  
奴隸や人身取引を含めたすべての強制労働、児童労働を許容しません。
- (3) ハラスメントの禁止  
パワーハラスメントやセクシャルハラスメントをはじめとする身体的・精神的苦痛を与えるいかなる行為も許容しません。
- (4) 労働安全衛生の推進  
安全・安心で衛生的な労働環境の整備及び従業員の心身の健康保持・増進に取り組みます。
- (5) 適正な労働時間の管理と賃金支払い  
事業活動を行う国・地域で適用される労働時間や賃金等に関する法令を遵守し、適正な労働時間の管理と最低賃金の確保に取り組みます。
- (6) 労働基本権の尊重  
事業を展開する各国において、結社の自由、ならびに労働者の団結権及び団体交渉権をはじめとする労働基本権を尊重します。

## 人権尊重への価値創造

### (7) プライバシーの尊重と個人情報の保護

個人のプライバシーを尊重するとともに、GDPR(EU一般データ保護規則)をはじめ、事業を展開する各国の法規制を遵守し、個人情報を適切に管理します。

### 6.人権デューデリジェンス

グローリーは、本方針に基づき、継続的に人権デューデリジェンスを実施します。グローリーは、事業活動が人権に与える影響を評価し、特定された負の影響については、防止または軽減に努めます。

### 7.是正・救済

グローリーは、事業活動を通じて人権への負の影響を引き起こした場合、あるいはサプライチェーン等の取引関係を通じて人権侵害を助長していることが明らかになった場合は、直ちに調査を実施し、適切な手段により実効性のある是正措置を講じます。また、グローリーは、自社が人権への負の影響を引き起こしていない、または助長していない場合でも、バリューチェーンを通じて自社の事業や製品、サービスが人権への負の影響と直接関連している場合には、その負の影響を引き起こした場合は助長している企業に働きかけを行い、是正・救済が行われるように努めます。

### 8.ステークホルダー・エンゲージメント

グローリーは、関連するステークホルダーとのコミュニケーションや協議を通じて、本方針に基づく取り組みを継続的に改善していきます。

### 9.情報開示

グローリーは、透明性の確保に努めており、本方針に基づく人権尊重に向けた取り組みの進捗状況及びその結果を、ウェブサイトや統合レポートなどを通じて適切に開示します。

### 10.教育

グローリーは、役員及び従業員に対して、本方針の実践に必要な教育や研修を継続的に行います。

### 11.ガバナンス

グローリーは、本方針を実践するための体制を構築し、グローリー株式会社の取締役会が、本方針の遵守やその取り組み状況を監督します。

### 12.方針の見直し

グローリーは、より適切に人権尊重に向けた取り組みを行い、また、世界中で変化する法律や規制、倫理的及び社会的要求に対応するため、本方針を定期的に見直し、改訂します。

本方針は、グローリー株式会社の取締役会において承認されています。

(制定:2024年4月1日)

## 人権推進体制

当社グループでは、取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会の配下に人材部会を設置し、同部会の主管部門である人事部門やサステナビリティ推進事務局が中心となり、国内外の法務部門や購買部門等とも連携を図りながら、人権尊重に向けた取り組みをグローバルに推進しています。

## 人権デューデリジェンス

当社グループでは、サステナブルな事業及び調達活動のために、法令や国際規範の遵守、環境保全、公平・公正な取引等の購買方針を定めた「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、お取引先へのご理解と遵守を求めてています。特に、同ガイドブックでは、サプライチェーンにおける人権尊重の徹底を図るため、児童労働、強制労働、差別や非人道的な扱いの禁止、適切な労働時間の管理と賃金支払い等、人権尊重に関する項目も設け、お取引先とともに遵守に向けた取り組みを進めています。

さらに、人権尊重や労働安全、その他ガイドブックに定められた方針に対する取り組み、遵守状況等を確認するため、お取引先に対し、「責任ある調達自主点検チェックリスト」による調査を毎年実施しています。2023年度は、計600社(日本:428社、中国:95社、フィリピン:58社、シンガポール:19社)の一次サプライヤーを対象に調査を実施し、すべてのお取引先からご回答をいただきました。そのうち、回答内容が不十分であった海外のお取引先3社に対しては、訪問によるヒアリングを実施し、人権侵害に関するリスクの有無を確認しました。

これらの取り組みの結果、2023年度は、一次サプライヤーにおける児童労働や強制労働等の重大な人権侵害に関わる事案は確認されませんでした。

今後も引き続き、お取引先への調査等の活動を実施し、人権尊重に対する取り組みのさらなる改善・レベルアップを図っていきます。

項目	2021年度	2022年度	2023年度	
	実績	実績	目標	実績
「責任ある調達自主点検チェックリスト」による調査	554社	583社	600社	600社
訪問による面談	-	-	-	3社

なお、Glory Global Solutions (International) Ltd.では、2015年に英国で施行された「英國現代奴隸法」に基づき、ビジネスパートナーとともに、強制労働や人身取引等を防止すべく取り組んでいる内容について、取締役会で決議した声明を公表しています。

[□ Anti-Slavery and Human Trafficking Transparency Statement](#)

# 従業員への価値創造

## 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。それらを実現するため、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・育成に取り組みます。

## ダイバーシティ&インクルージョン

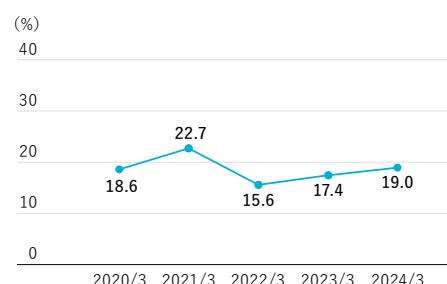
### ▶ 女性活躍推進及び管理職への登用

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、「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定・推進するとともに、働き方改革や両立支援など、女性の管理職登用のさらなる推進に向け、キャリア意識醸成を目的とした異業種合同の通年参加型プログラムに、毎年、女性従業員を派遣しています。

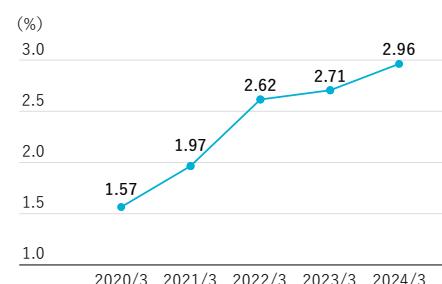
2023年度の新卒採用者における女性比率は19.0%、女性管理職比率は2.96%(女性管理職数31名)でした。今後も、「2026中期経営計画」の目標値(新卒採用における女性比率25%以上、女性管理職比率5%)の達成に向け、継続的な活動を推進していきます。

また、男性育児休業取得も推進しており、2023年度の取得率は55%でした。今後は、「2026中期経営計画」の目標値である90%の達成に向け、さらなる取得を推奨すべく、啓発活動を続けていきます。

### ■ 新卒採用における女性比率



### ■ 女性管理職比率



## 人材

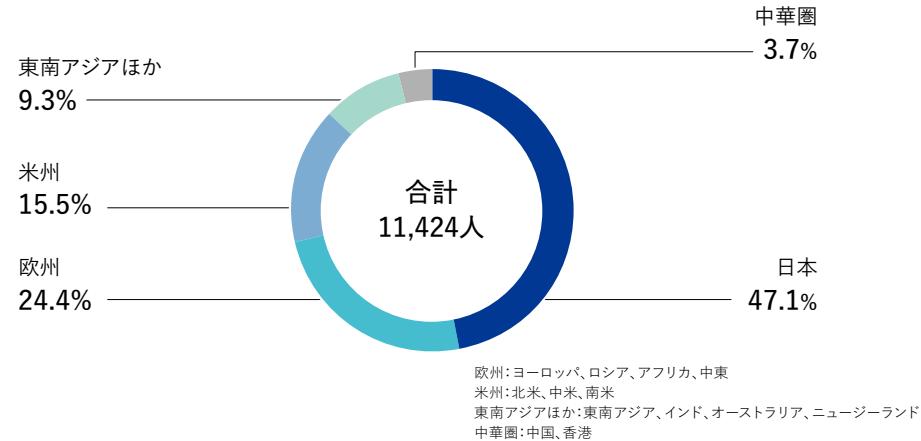
### ▶ 外国籍従業員の採用及び管理職への登用

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、外国籍人材も含めたグローバル人材を積極的に採用しています。コーポレート部門、海外事業部門等において、多様なバックグラウンドを持つ外国籍の従業員が活躍しています。

日本国内では、2024年3月末時点で、中国やオーストラリアをはじめ18名の外国籍の従業員が活躍しております。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ます。

また、当社グループ全体では6,000名以上(約53%)が外国籍従業員であり、各現地法人は経営幹部、管理職とともに外国籍従業員が中心となり運営されています。

### ■ グローリーグループの地域別従業員構成比(2024年3月31日現在)



### ▶ 従業員エンゲージメントの向上

当社では、働きがいのある職場づくりを目指し、執行役員・従業員・シニア社員を対象に、働きがい、コンプライアンスやハラスメント、サステナビリティに関する意識の浸透度等をテーマに従業員意識調査を行っています。

調査結果は各部門の管理職層にフィードバックし、主要内容は従業員に公開しています。この調査を定期的に行い、現状把握及び過去の調査結果との比較を行うことで課題を抽出し、改善に向けた施策の立案につなげています。また、施策の効果についても次回以降の調査で確認していきます。

2023年度は、3,547名を対象に実施し、回答率は90%で、そのうち肯定的な回答は42%でした。今後も、「2026中期経営計画」の目標である「肯定的な回答率55%以上」の達成を目指し、従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

## 従業員への価値創造

### 健康経営の推進

当社は、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。

#### 健康経営宣言

当社は、従業員の健康の維持増進を経営的な視点で捉え、重要課題として戦略的に取り組むことにより、全社の活力と生産性の向上を目指します。

2024年4月1日 グローリー株式会社 代表取締役社長 原田 明浩

#### ▶ 健康経営基本方針

##### 1. 健康経営の戦略的取り組み施策の策定

健康経営に関して、当社の抱える課題の解決に向け、「健康経営戦略マップ」を活用するとともに、経営計画に健康経営を促進するための施策を組み込み、より積極的に推進していきます。

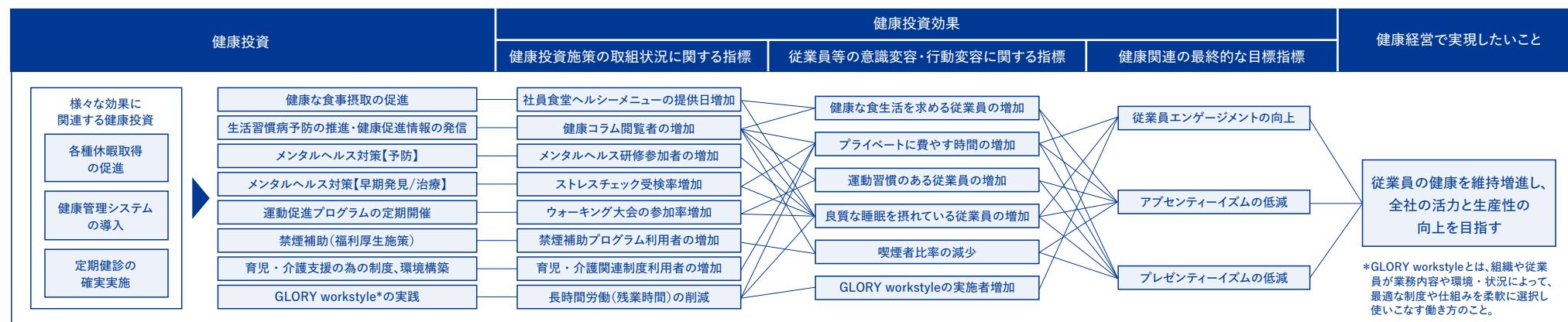
##### 2. 健康経営の目標設定と積極的な施策の促進

健康経営に関して具体的な数値目標を設定し、各施策を確実に推進していくことで従業員一人ひとりの健康意識の向上、健康の維持増進を図っていきます。

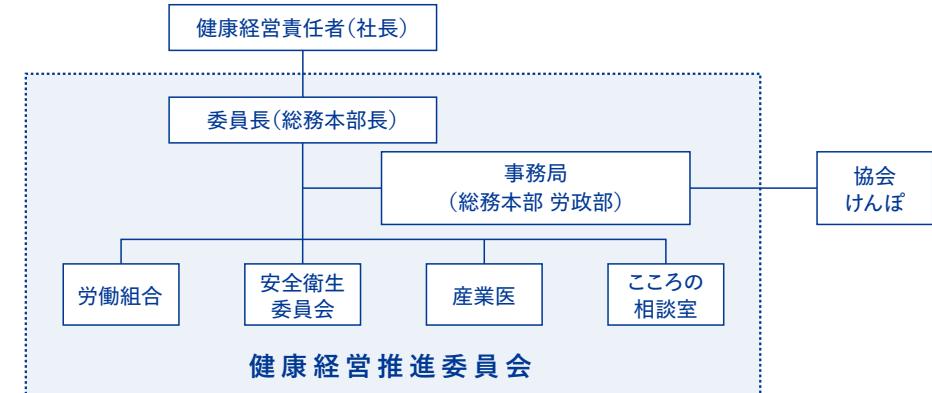
##### 3. 健康経営に資する環境の整備

適切な労働環境・労働制度・福利厚生制度を整え活用推進することで、アブセンティーアイズム(健康問題により欠勤している状態)とプレゼンティーアイズム(出勤しているが健康問題により生産性が低下している状態)を低減させるとともに、従業員のエンゲージメントを向上させ、活力と生産性の向上を図ります。

#### ■ 健康経営戦略マップ



### ■ 健康経営推進体制



#### ▶ 健康経営優良法人(大規模法人部門)

経済産業省及び日本健康会議が策定する「健康経営優良法人認定制度」大規模法人部門で「健康経営優良法人」に2020年より継続して認定されています。

健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みを基に、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



健康経営で実現したいこと

健 康 投 资

健 康 投 资 施 策 の 取 組 状 況 に 関 す る 指 標

従 業 員 等 の 意 識 変 容・行 動 変 容 に 関 す る 指 標

健 康 関 連 の 最 終 的 な 目 標 指 標

従業員の健康を維持増進し、  
全社の活力と生産性の  
向上を目指す

\*GLORY workstyleとは、組織や従業員が業務内容や環境・状況によって、最適な制度や仕組みを柔軟に選択し使いこなす働き方のこと。

# サプライチェーンへの価値創造

## 基本的な考え方

サプライチェーン・マネジメント 人権の尊重

お取引先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。

## お取引先との協力体制の確立

お取引先は、高品質な製品を安定的に生産するための大切なパートナーであり、協力体制の確立が不可欠です。当社では、お取引先懇談会を毎年開催し、お取引先へ今後の動向等を説明し、パートナーシップをより強化できるよう努めています。2024年5月のお取引先懇談会では177社に出席いただきました。今後も引き続き、グループ全体でお取引先との信頼関係の構築に努め、ともに持続可能な社会の実現に貢献していくことを目指します。

また、部品検査部門においては、不具合の未然防止活動の一つとして、定期的にお取引先を訪問し、部品の加工工程や作業環境の監査、品質改善に関するアドバイス等を行っています。

加えて、お取引先と、品質改善に関する情報共有を図る場として、各社に品質改善の取り組み事例を発表していただく「品質向上活動発表会」や「基板品質方針説明会」など、品質に関するイベントも毎年開催しています。万が一、不具合が発生した場合には、お取引先の加工工程で同様の不良が再発しないよう、不良の原因追究や対策、水平展開等についてお取引先と検討する「品質会議」を開催するなど、改善に向けた継続的な取り組みを実施しています。



2024年度お取引先懇談会

### ▶ 責任ある鉱物調達に向けた取り組み

当社は、サプライチェーンにおける責任ある鉱物調達を行うため、部品や材料等のお取引先のご協力の下に紛争鉱物調査を実施しています。本調査では、責任ある鉱物イニシアチブ(Responsible Minerals Initiative: RMI)が提供している「Conflict Minerals Reporting Template (CMRT)」及び「Extended Minerals Reporting Template (EMRT)」を利用して、対象鉱物の含有確認や当社グループにおけるサプライチェーン上の製錬業者の特定等を行っています。今後も、お取引先と連携を図りながら、サプライチェーンにおける鉱物調達の透明性確保及び紛争鉱物の使用回避に向けた取り組みを実施していきます。

### ▶ 調達担当者の育成

当社グループは、公平かつオープンな取引の徹底とサプライチェーン全体におけるサステナビリティの推進に向けた従業員の教育に注力しており、国内外の調達担当者を対象にeラーニング(3ヶ国語に対応)を活用した研修を実施しています。eラーニングは、下請法やサステナブル調達等のカリキュラムから構成され、担当者のスキルアップや知識の習得につなげています。

2023年度は、国内外の調達担当者約160名に対して、下請法やサステナブル調達に関するeラーニングを実施しました。

# コンプライアンス

## コンプライアンス体制

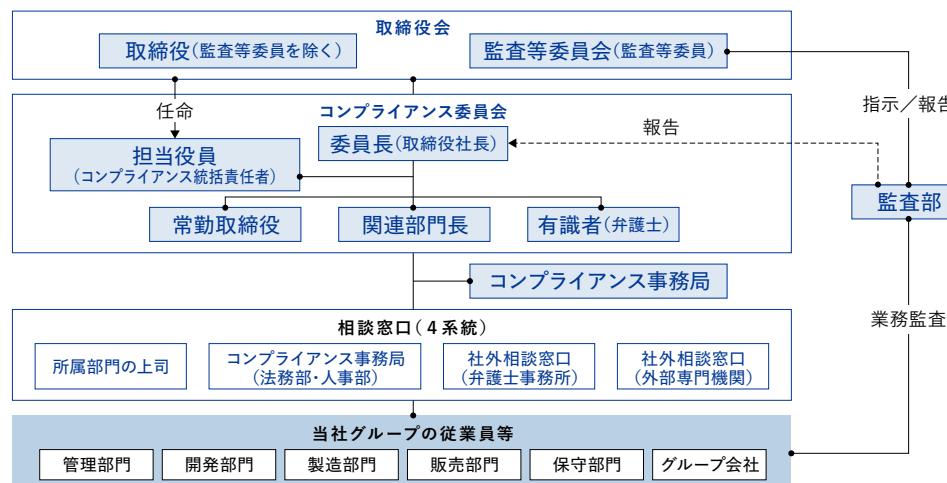
当社は、グループにおける法令遵守を経営の重要課題と位置づけ、コンプライアンス体制の確保・向上に努めています。その施策の一つとして設置するものが、「コンプライアンス委員会」です。

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、その結果を取締役会に報告しています。

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・啓発活動等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ます。

### ■ コンプライアンス体制図



## 相談窓口（ヘルpline）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pline）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。

2023年度は、31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従業員ならびに代理店等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、グループ全従業員への「ハンドブック」の配付や研修等を通じて、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。

2023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。

## 腐敗防止の取り組み

当社は、「グローリー法令遵守規範」にて贈収賄の禁止や汚職防止について明文化し、国内外グループ全従業員とビジネスパートナーへの周知徹底に努めています。また、eラーニングをはじめとした教育も実施し、腐敗行為の未然防止を図っています。

なお、2023年度において、贈収賄をはじめとした腐敗行為に関わる事案は発生していません。

## 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ほか、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等を企業理念にしたeラーニングを実施しています。

2023年度は、「コンプライアンス遵守の重要性の再認識」と「企業理念の再確認」を主要テーマとし、7,145名が受講しました（受講率 99.9%）。このほかにも、新任管理者教育や専門教育等を行い、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。

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント

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、リスク管理プロセスによる活動を推進しています。

2023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。

## リスク管理プロセス

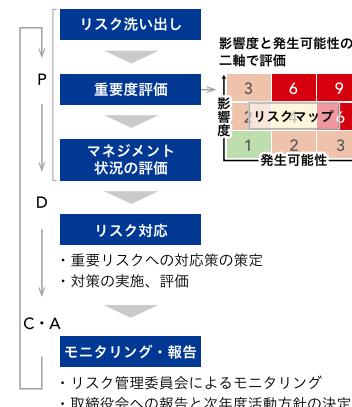
当社グループでは、リスク管理活動として右記のPDCAを回することでリスクの特定、評価及び対応等を行っています。洗い出されたリスクを、影響度と発生可能性の二軸で評価し、重要リスクと特定した事項については、主管部門を中心に平時に予防措置を講じるとともに、危機発生時に迅速に対応できる体制の確保・向上に努めています。リスク管理委員会では、リスク管理に関する基本方針や推進体制、年度重点実施項目とその実施状況等について審議・承認しています。また、その概要については、定期的に取締役会に報告しています。

2024年1月開催のリスク管理委員会において、下記のとおり最重要リスクの特定、及びそれらのリスクに対する低減策等の方針・施策について審議・決定しています。

最重要リスク		方針・施策
レスキヤッショ	新領域事業の成長と収益化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 力新事業(キオスク関連事業、DMP事業)の収益化</li> <li>• 力3市場(リテール・金融・飲食)での新領域事業の創出</li> </ul>
サプライチェーン	安定的な部品入手体制の確立、生産拠点の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 部品のBCP在庫の確保</li> <li>• 入手性の高い部品の選定と採用(新製品開発・設計変更)</li> <li>• 部品のトレンドチェックを行う専任部隊の新設</li> <li>• 生産拠点・生産方式の見直し</li> </ul>
情報セキュリティ	情報セキュリティ体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グローバルITガバナンスの構築</li> </ul>
法令遵守	ガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リスクマネジメント体制の再整備</li> <li>• コンプライアンス体制の強化</li> </ul>

事業上のリスクと対応策の詳細につきましては、右記のとおりです。

## リスクマネジメント



## 事業等のリスク

### 事業等のリスク

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
	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事業等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、「2026中期経営計画」において、リテール・金融及び飲食市場を注力市場とし、ソフトウェアプラットフォームの提供によりお客様の店舗DXのサポートを行うことで、新領域事業の拡大を進めてまいります。
事業環境		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、戦争や紛争の発生・激化など国際情勢の変化による事業活動への影響を含む地政学的リスクに加えて、予想の範囲を超える為替相場や金利の変動、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、世界各地で高まる地政学的リスクの影響を低減する中長期的な事業戦略と生産戦略の立案と推進、また為替相場の変動に備えた為替ヘッジ施策、未来創造と事業収益に直結した知的財産活動により、事業展開を進めてまいります。
	競争の激化	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。
	対応策	当社グループは、各国法規制の動向を調査のうえ、かかる規制等の適用を受ける業務の特定、リスク評価と対応策の実施ならびに社員教育を進めてまいります。
	対応策	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。
	対応策	当社グループは、世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、お客様の課題解決のための店舗DXに貢献するトータルソリューションを提供することで新たな信頼を創造し、お客様とともに未来を創造するパートナー企業を目指してまいります。

## リスクマネジメント

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業環境	戦略投資	<p>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。</p> <p>2024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18.0%(84,171百万円)及び5.7%(26,838百万円)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。</p>
	サプライチェーン	<p>当社グループは、戦略投資委員会規程に基づき、投資先の事業を取り巻く環境の評価を定期的に実施し、取締役会等において報告を行うことで、投資後の管理を確実に行い、投資時のシナリオに沿った成長戦略の推進を行っております。</p>
		<p>当社グループは、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場合や、半導体や原材料等の世界的な需給バランスの崩れにより、納期遅延が発生した場合は、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。</p> <p>また、インフレーション等により部品・原材料の価格が高騰した場合には、原価が上昇し、業績に影響を与える可能性があります。</p>
人材の確保	対応策	<p>当社グループは、入手性の高い部品・原材料への切替えや、需給バランスの崩れが予測される半導体等の電気部品の中長期的な販売予測に基づく先行発注を行うなど、安定的な部材確保の方策を進めております。</p>
		<p>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いることから、優秀な人材、特に新領域事業拡大に必要なDX人材等の確保・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。</p>
人材の確保	対応策	<p>当社グループは、競争力の源泉となる人的資本の充実を人材戦略の目標に掲げ、社員エンゲージメントの向上策として、個人と会社の成長が実感できる人材育成と健康経営を中心とした働きやすさの向上や、ダイバーシティの推進、人権の尊重に取り組むことにより、DX人材を中心とした人材の確保・育成に注力してまいります。</p>

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業運営	知的財産権	<p>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。</p>
	対応策	<p>当社グループは、知的財産部門と事業部門が連携し、知的財産における当社の市場ポジションを示す“IPランドスケープ”を実施することにより、第三者の知的財産権の調査を通して、知的財産紛争発生のリスク低減を図っております。</p>
		<p>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、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、情報システムの重要性が高まっており、不正アクセスによる事業活動の停止リスクも増大しております。なお、2023年7月に当社グループが管理するサーバーに対する第三者による不正アクセスが発覚いたしました。</p>
製品・サービスの品質	情報セキュリティ	<p>当社グループは、このような事態を抑制するため、新たに設置したグループCISO*を中心に情報セキュリティガバナンスの統制を行い、社員教育の徹底、システム運用状況のモニタリング等の対策を継続・強化しております。</p>
	対応策	<p>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り扱いなど、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、定期点検等により、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。</p>
		<p>当社グループは、品質問題が発生した場合や法規に抵触する可能性のある不具合が発生した場合は、迅速にマネジメント担当役員に情報が届くシステムを設定し、対応に遅れが出ないようにしております。</p>

\*情報セキュリティ統括責任者

## リスクマネジメント

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業運営	資金調達	<p>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。</p> <p><b>対応策</b></p> <p>当社グループは、資金繰り計画を適時に更新とともに、銀行借入れや社債発行など資金調達の多様化を進めることにより、流動性リスクの低減を図っております。</p>
	気候変動	<p>当社グループは、気候変動問題を喫緊の課題と捉え、事業活動における温室効果ガスの排出量削減や環境配慮型製品の開発に取り組んでおりますが、各国における法規制や要求が予測を超えることにより「移行リスク」が高まった場合、省エネ／再エネ設備への投資や炭素税・排出量取引等によるエネルギー調達コストの増加、さらには販売機会損失や企業ブランド棄損による企業価値低下が発生するなど、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・豪雨等の自然災害が激甚化することにより、「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等の影響を受け、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。</p> <p><b>対応策</b></p> <p>当社グループは、「温室効果ガス排出量の削減」をサステナビリティの最重要課題の一つと位置づけ、「2026中期経営計画」からは海外連結子会社も対象にしたグローバル規模で、かつ、国際基準(SBT)に基づいた温室効果ガスの削減目標(スコープ1・2)に変更し、その達成に向け取り組んでおります。また、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言に賛同してその取り組みを推進しており、今後は提言に沿った情報開示の充実を図ってまいります。</p>
内部統制	内部統制	<p>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。</p> <p><b>対応策</b></p> <p>当社グループは、2022年2月に発覚した国内子会社における金銭横領事件を受け、経理・財務関連規程や現預金管理の厳正化等の再発防止策の取り組みを通して、グループ全体における内部統制と子会社ガバナンス体制を強化するとともに、コンプライアンス意識の浸透・徹底を図っております。</p>

## 情報セキュリティ

 リスクマネジメント

### ▶ 組織的安全管理措置

情報セキュリティ統括責任者(グループCISO)の下、グループ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、情報セキュリティ基本方針に基づき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、内部監査を定期的に実施し、適合性や有効性をチェックしています。

加えて、当社及びグループ会社だけではなく、サプライチェーン全体のセキュリティ強化策として、重要情報を取り扱う委託業者へのセキュリティ調査によりセキュリティレベルを把握し、必要に応じ改善指導を実施しています。

### ▶ 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、サービスコネクトセンター(情報処理センター)等のサービスの提供やシステムソリューションに関わる部門では、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。

### ▶ 情報セキュリティ・インシデント対応

情報漏洩やマルウェア感染、不正アクセス等の情報セキュリティ・インシデントが発生した際には、被害の最小化や速やかな復旧、再発防止を図るための体制を整備しています。その中核を担う「G-CSIRT(Glory Computer Security Incident Response Team)」は、2014年から業界団体「日本シーサート協議会」に加盟し、情報の共有や収集、関連スキルの習得等、インシデント対応力の強化に努めています。また、製品・サービスや事業所内でのインシデント発生時の対応を迅速化すべく、体制強化を推進しています。



執行役員 経営戦略本部長／  
グループCISO  
**田中 千也**

### サイバーセキュリティ対策の重要性

サイバーセキュリティへの対応は、近年増加するサイバー攻撃の脅威に対処するためにますます重要になってきています。侵入方法も多様化しており、ネットワーク境界からの侵入、なりすましメールの送付、アカウント擲取などが挙げられます。サイバーアンシデントはグループ全体の最も弱い部分で多く発生するため、セキュリティ対策のコストパフォーマンスを上げるために、グループ全体でルールとツールを統一することが求められます。当社グループでも、脆弱性に対する迅速なパッチ適用、多要素認証(MFA)の徹底、エンドポイント検出・対応(EDR)の適用などを実施していますが、最近はGenerative AIを使い技術を凝らしたなりすましなどもあるため、従業員一人ひとりのセキュリティに対する意識、知識を向上させるための教育も強化してまいります。

# 会長×社外取締役 座談会



長期ビジョンの達成に向けて  
次なるステップへマインドセットを新たに、  
グローバルなトランスフォーメーションを推進します

井城 譲治

社外取締役  
指名諮問委員会 委員長

三和 元純

代表取締役会長

内田 純司

元社外取締役\*  
元報酬諮問委員会 委員長

「長期ビジョン2028」の進捗について、  
どのように評価していますか？

**三和** 「2023中期経営計画」の最終年度となる2023年度の業績は、売上高・営業利益ともに過去最高を達成しました。この業績だけを見ると、長期ビジョン達成への道のりは順調のように思われるかもしれません。私は浮かれてはならないと考えています。実際、「2023中期経営計画」の取り組みを振り返ると、さまざま課題が浮き彫りになってきます。

なかでも最大の課題が海外事業の収益力です。2023年度の末にようやく回復してきたものの、一時はコロナ禍やサイバーインシデントなどの影響を受けて大きく落ち込みました。

海外事業の課題をもう少し深掘りすると、積極的なM&Aを進めた結果、無形固定資産が膨らんでいます。それとともにのれんの償却額も増加しており、今後はこの資産から確かな収益をあげていく必要があります。つまり、M&Aや資本業務提携を行った企業とのシナジーをいかに最大化していくかが収益力を高める鍵になるのです。

**内田** 三和さんがおっしゃるように、「2023中期経営計画」から「2026中期経営計画」へと移行した今、取り組むべき課題がとても明確になったように感じています。戦略的にM&Aを進めてきた姿勢は評価すべきでしょう。しかし、それを収益に結びつけていくためにはさらなる工夫が必要です。新領域事業についても、種蒔きを済ませて育てていこうという段階ですが、まだ育ち盛りというところまではいっていません。

シナジーの発揮ということでは、M&A後のPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)が非常に重要となります。海外・国内という枠組みを超えて、オール・グローリーとしてシナジーを最大化していくべきです。

一方、既存事業については、2023年度に過去最高の業績を達成したように力強いものがあります。この事業基盤を継承しつつ、将来を見据えていかに革新していくかがこれから重要なテーマとなると思っています。

## 会長×社外取締役 座談会

**井城** 確かにいろいろ課題は残されているものの、私は、「2023中期経営計画」の目標を達成したことは高く評価すべきだと考えています。コロナ禍や半導体不足といった厳しい事業環境に直面しながらも、戦略的にM&Aを進め、国家プロジェクトともいえる新紙幣発行にも着実に対応しています。

**内田** 前向きに評価すべきということでは、新しい市場として飲食市場が立ち上がり、グローリーが進むべき方向性が定まりつつあることも挙げられると思います。オール・グローリーとしてグローバルにビジネスを展開していくのだという姿勢が明確になってきた印象です。

**井城** 私も、リテールと金融という既存市場に続く新しい柱が立ち上がりつつあることは評価しています。ソフトウェアプラットフォームでこれらを横断的につなげていこうという取り組みも始まっています。長期ビジョンの達成に向けて着実に力を培っているという手応えがあり、とても楽しみです。



**三和** 長期ビジョンでは、2028年度に売上高5,000億円規模という目標を掲げています。かなり挑戦的な目標ではありますが、今話題に出てきたような課題に対応できれば、達成も可能ではないかと考えています。

### 「2026中期経営計画」の策定において、取締役会でどのような議論を重ねたのでしょうか？

**三和** 新しい「2026中期経営計画」の策定にあたっては、取締役会でもさまざまな議論を重ねました。その中でも最大のポイントとなったのは、マインドセットの転換だったと思います。これまで日本を中心としていたビジネスに対する考え方をリセットし、もっと大きなグローバルな視点から考えていく、これからビジネスを育てていくべきだという意見が、特に社外取締役を中心に多く出されました。このような取り組みはこれまでそれなりに進められてはきたと思うのですが、さらにスピード感を持って進めていくことです。「トランسفォーメーション」をコンセプトに掲げる新しい中期経営計画では、事業部ばかりでなく、コーポレート部門のグローバル化という変革も早急に取り組むべきテーマの一つだと考えています。

**内田** 財務的な面からトランسفォーメーションの話をすると、これまでグローリーは、わかりやすく言うなら「いかに売って稼ぐか」という売上重視の発想だったわけです。そうではなく、かかるべきところにお金をかけてちゃんとリターンを得る。つまり、「稼ぐ力」を高め、ROICを意識したビジネスに変えていくというところがポイントだと思います。

このような目線からビジネスを俯瞰すると、従来のような海外・国内といった線引きはもう必要がなくなるわけです。そこで三和さんがおっしゃるグローバルな視点が大変になってくる。どこでビジネスをやることがリターンにつながるのか？ どういう技術が今一番果実を生むのか？ どのような人材を育てるべきなのか？ 「2026中期経営計画」の策定では、このようなことを意識して議論を進めました。

**井城** 私が意識したのは、先ほども話したようにリテールと金融、さらには飲食という3つの市場に、横串としてDXビジネスやソフトウェアプラットフォームをいかに融合させていくかということです。

## 会長×社外取締役 座談会

**三和** DXということで一つ課題を挙げるとすると、金融分野のコアとなる通貨処理機事業です。これらの製品をIoT化し、共通のソフトウェアプラットフォームでつなげることによってさまざまなソリューションの提供が可能になります。このような革新を、海外・国内にとらわれずグローバルに進めていかなければなりません。例えば飲食市場では、アクレック社を起点として、グローバルなビジネス体制が出来上がりつつあります。リテールや金融でも同じようなチャレンジをしていくべきです。これまで進めてきたM&Aなどによって、主だったピースは揃いつつあると思います。「2026中期経営計画」では、それらを融合させて利益を最大化していくことが重要になります。

**井城** 新中期経営計画でもう一つ私が注視したいと思っているのは人材戦略です。事業にしろ、技術にしろ、新しい領域に挑んでいくためには担い手となる人材の確保や育成が決め手となります。2024年4月には、若い従業員が意欲を持ってチャレンジできる環境を整えるべく、人事制度や教育環境を刷新しました。従業員の成長をより後押しできる環境が整ったため、これから活躍に大いに期待しています。



**新社長の選定にあたって、指名諮問委員会が果たした役割やプロセスについて教えてください。**

**井城** 今日集まった3人は新社長を選定したときの指名諮問委員会のメンバーです。私が委員長を拝命しており、新社長の選定にあたっての議論は、2021年後半頃から始め、選定の進め方や候補者の絞り込みなどを話し合い、2年ほどかけて候補者の選定プロセスを進めました。具体的には候補者を2段階で絞り、最終的には11回にわたって候補者に面接を行いました。そのようなプロセスを経て、今年1月に指名諮問委員会とともに原田新社長の選任案に賛同し、2月の取締役会決議にて選定されました。

**三和** 私の方から少し補足をすると、指名諮問委員会で検討する候補者については、あらかじめ社内で多面的かつ客観的な評価を行ったうえで委員会に諮問してほしいとのご意見があり、そのようなプロセスで進めました。

社長交代の時期は、新しい「2026中期経営計画」がスタートするタイミングに合わせました。2023年度は新紙幣発行に伴う需要増大を受けて次第にV字回復が確実になってきた一方で、飲食をはじめとする新規市場が立ち上がり、レスキュー・デジタル化が加速するなど事業環境も大きく変化しつつありました。そこで2024年度からの交代が最適だと判断したのです。

**内田** 三和さんがおっしゃるように、グローリーは大きな転換点に立っているというのが、指名諮問委員会のメンバー共通の認識だったと思います。先ほどから話しているように、これからグローリーが新たな成長を遂げていくためには、グローバルな変革に取り組んでいかなければならないわけです。これらの変革を牽引できる人、リーダーシップを発揮できる人という観点で選定が進められていました。

**井城** 今お二人が話したことに私なりに少しだけ加えると、現在グローリーが直面している状況に対して危機感を持っていることが重要である、という点も意識しました。危機感を抱いていればおのずとリーダーシップも発揮され、変革のスピードも加速すると考えたのです。

## 会長×社外取締役 座談会

「長期ビジョン2028」、さらにその先をグローリーの成長に向けて、期待と課題についてお話しください。

**内田** グローリーがこれからトランスフォーメーションに挑んでいくためには、ビジネスの第一線である「現場」で変化を引き起こしていくことが重要です。第一線に立つ従業員が、新しいビジネスや技術にチャレンジしてみようと前向きな気持ちになる、マインドセットの変革が鍵を握るわけです。そのためには、経営をはじめマネジメントの各層が変革を唱えるばかりではなく、従業員と一緒にになって実践していくことが欠かせないと思っています。

また、組織のあり方もおのずと変わっていくはずです。これまでグローリーにはメーカー特有の階層的な文化があったように思います。しかし、これからはデジタル化やソフトウェアプラットフォームの広がりに合わせて、もっとフラットな組織へと再構築していかなければなりません。さまざまなチームがフラットな関係で連携し刺激し合いながら成長していくような組織です。

企業には3つの層での競争が大切だといわれます。経営、チーム、そして第一線での競争です。この中でも特にチームの競争で勝てるような強く斬新な組織を世界中で実現してほしい。従業員一人ひとりが前向きなマインドセットを抱き、「グローリーはよい会社だな」と実感できるような企業グループを目指してほしいと思っています。

**井城** これまで話してきたように、リテール・金融・飲食という3つの事業とソフトウェアプラットフォームを融合させていこうという、グローリーの未来像はおよそ描けてきたと私は感じています。これからはさらに変革を進め、その輪郭を確かなものにしていくことが大切です。

内田さんが話された人材の育成や組織の改革、あるいは三和さんが指摘したコーポレート部門のグローバル化、さらにはソフトウェアプラットフォームの強化や保守サービスのソリューション化など、取り組むべき課題が多く残されていることも確かです。しかし、これらの改革を「2026中期経営計画」で前進させることができれば、非常に大きな成長が期待できるのではないかでしょうか。私は、グローリーの未来をとても楽しみにしています。

**内田** 経営のトランスフォームという視点でここ数年を評価すると、女性取締役の増加、外国人(国籍)の社外取締役の就任など、取締役会のダイバーシティが進み、バランスの取れた取締役会になってきたと感じています。取締役それぞれが持つ専門性や知識、経験を基に充実した議論を行うことで、取締役会の実効性がさらに高まる 것을期待しています。

**三和** 今後、私は、業務執行についてはできるだけ社長をはじめとする役員たちに任せ、コーポレート・ガバナンスをはじめリスクに関わるマネジメントに力を注いでいこうと考えています。

そのガバナンスにも関連する改革として、先ほども話に出ましたが、2024年度から執行役員制度を刷新し、役員数も減らしてフラットな組織にしました。報酬制度も業績連動性をより高めたものへと変えています。従業員のマインドセットを変革していくためには、まず経営層が先頭に立って変わらなければなりません。

また、もう一つ私が気にかけたいと思っていることが、日本国内の従業員のマインドセットです。グループ全体で約5,000人が日本で働いています。グローバルなトランスフォーメーションを進めいくとなると、どうしても海外に目線がいきがちで、国内の従業員が取り残されるような気持ちを抱くのではないかと少し心配しています。オール・グローリーとして、誰一人取り残されることなく成長していくような環境を整えていきたいと考えています。



# 監査等委員 座談会



加藤 恵一

社外取締役  
(監査等委員)

犬賀 昌人

取締役(常勤監査等委員)  
監査等委員会 委員長

生川友佳子

社外取締役  
(監査等委員)

**グループの成長とガバナンス強化に貢献できるよう、  
監査の実行性向上に取り組みます**

**2023年度を振り返って、ご感想をお聞かせください。**

**犬賀** 監査等委員の役割は、取締役等の職務執行が適切に行われているかを監査・監督することです。私は2023年6月の就任以降、取締役会において付議される議案が法令や定款に違反していないか、会社の戦略は妥当なものであるかという点を注視して発言することを心掛けてきました。また、私は常勤監査等委員として社内の情報収集にも注力してきました。経営会議等への参加や、部門長、子会社の社長に対する定期的なヒアリングを通して、事業進捗やグループ内の課題確認を行い、その結果を加藤取締役と生川取締役に共有し意見交換を行いました。

**生川** 当社の取締役会の議題は多岐にわたりますが、そのなかで企業価値を高めるのはもちろんのこと、会計・税務の観点から意見を申しあげるのが私の果たすべき責務と考え、取締役会に臨んできました。当社の取締役会に参加して感じたのは、多様なバックグラウンドを持つ取締役で構成され、とてもバランスが取れているということです。一人ひとりの取締役が自身の専門分野の観点から意見するなど、活発な議論がなされているのが良いところだと感じています。私は、税理士としてキャリアを重ねるなかで得た知見とネットワークをグローリーの経営に役立てたいと考えております。昨年の就任以降、他社との交流の機会を設け、監査等における各種課題や当社でも積極的に取り組んでいる健康経営等について意見交換を行いました。

**加藤** 1年間を振り返ると、監査等委員会、取締役会どちらも充実した議論ができたと感じています。また、生川取締役がおっしゃった他社との意見交換では、取り組み内容の共有を行うとともに、そこで得た知見を活かして監査を行うなど、これまでとは違った活動ができました。

## 監査等委員 座談会

近年、当社ではさまざまな戦略投資が実施されています。  
監査等委員として、どのように戦略投資の議論に臨まれましたか。  
また、取締役会での議論をどのように評価していますか。

**犬賀** 取締役会に付議された戦略投資議案は、いずれも当社グループの継続的な成長を図ろうとする内容でした。議案の担当部門は投資の実現に向けて強い想いを持って提案していますので、審議において私たちは一歩引いて冷静に検討することを心掛けました。この戦略投資は当社グループの企業価値の向上に貢献するものであるか、買収金額は妥当であるかという観点から議案を確認するように意識しています。

**加藤** 戦略投資に関する議案は情報量が多いのですが、取締役会の事前説明があることで、理解を深めた状態で取締役会に臨むことができていると思います。買収や資本業務提携は、事業成長が事前の想定どおりに進まないこともありますので、私は良い情報だけでなく、不利益な情報もできるだけ多く聞くことを心掛けています。この点において、2023年度に行なったフルイド社買収の検討においては、リスクも含めて十分な情報が提示されており、適切な議論がなされたと思います。

**生川** キャッシュレス化が進むなか、当社の経営陣は、ハードウェアによるビジネスだけでなく、ソフトウェアビジネス、リカーリングビジネスの拡大や、飲食市場の拡大が必要であることについて一致した考えを持っており、これらを実現するための一歩としてさまざまな戦略が検討されています。もちろん事業成長の面から検討することも大切ですが、私はM&Aに関するコンサルティングを行っている立場から、付議された議案に審議に必要な情報が含まれているか、税務的観点から見て合理的なスキームであるかについても注視して発言することを心掛けています。最近では、以前に比べて付議内容が改善され、取締役会で議論を尽くすことができるようになってきました。

事業成長の礎として、  
今後どのようにガバナンスの強化に取り組まるか、  
お考えをお聞かせください。

**犬賀** ガバナンスの強化という点では、子会社を含めたグループガバナンスの強化が必要を感じています。2023年度は新紙幣発行に伴う需要増大の影響から、国内事業の売上が大きく伸びましたが、通常の売上規模では海外事業の売上が全体の半分以上を占めるようになってきており、監査の対象もおのずと海外事業に軸足を移していくかねばなりません。海外子会社への往査を行うとともに、各地域の特性を踏まえた実効性のある監査を行っていきたいと思います。

**加藤** コーポレート・ガバナンスの強化についてはさまざまな課題がありますが、私は、あえて当たり前の大切さに触れたいと思います。定められたルールや手続きに則って業務を行うこと、一つひとつの業務を確実に行なうことがガバナンス強化の第一歩だと思いますので、監査等委員会は監査部と連携し、これらが正しく根付いているかを確認していきたいと思います。弁護士として、ハラスマントの撲滅にも注力しており、お互いを尊重し合う関係の構築も重要な要素と認識しています。

**生川** 犬賀取締役もおっしゃっていましたが、当社は国内だけでなく海外にも多くの子会社があります。M&Aにより、買収先企業の配下にある会社も当社グループに加わっていますので、これらの会社も含めて、どのような体制が適切であるかを事業戦略、ガバナンスの両面から検討し、実効性のある監査に向けて取り組んでいきたいと考えています。

# 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なら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

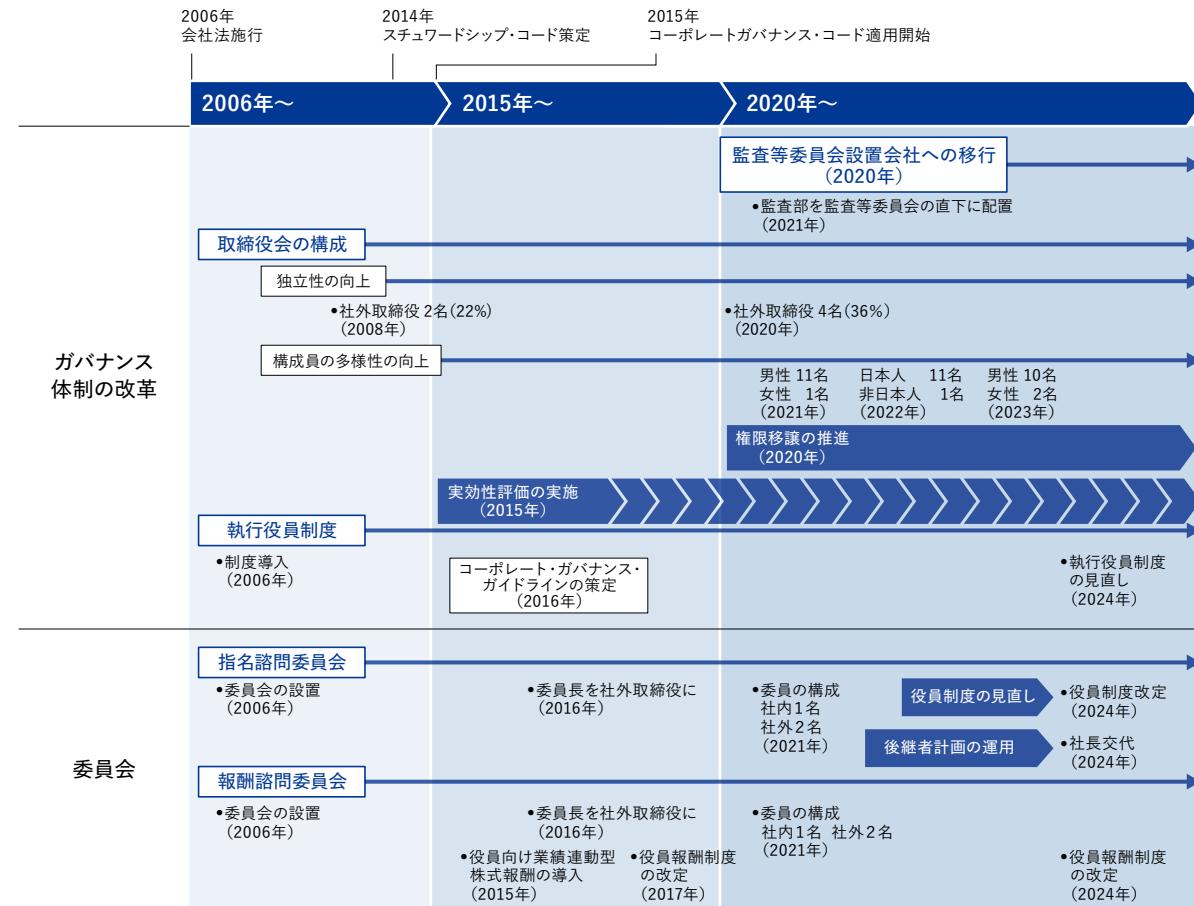
当社は、取締役会の経営に関する意思決定の迅速化・効率化及び監督機能の強化をさらに推進するため、「監査等委員会設置会社」を採用しています。重要な業務執行の決定につき柔軟に取締役に委任可能な体制を探るとともに、執行役員制度を導入し、事業経営の迅速化や効率性の向上を図っています。また、取締役会における監督機能や監査等委員会による監査・監督機能の充実を図るとともに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会等を設置し、経営の重要な事項決定における透明性、客観性の向上に努めています。

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。

(2024年6月21日現在)

機関構成・組織運営等に係る事項	
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9名、女性2名（取締役のうち女性の比率18.2%）

## コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



## コーポレート・ガバナンス

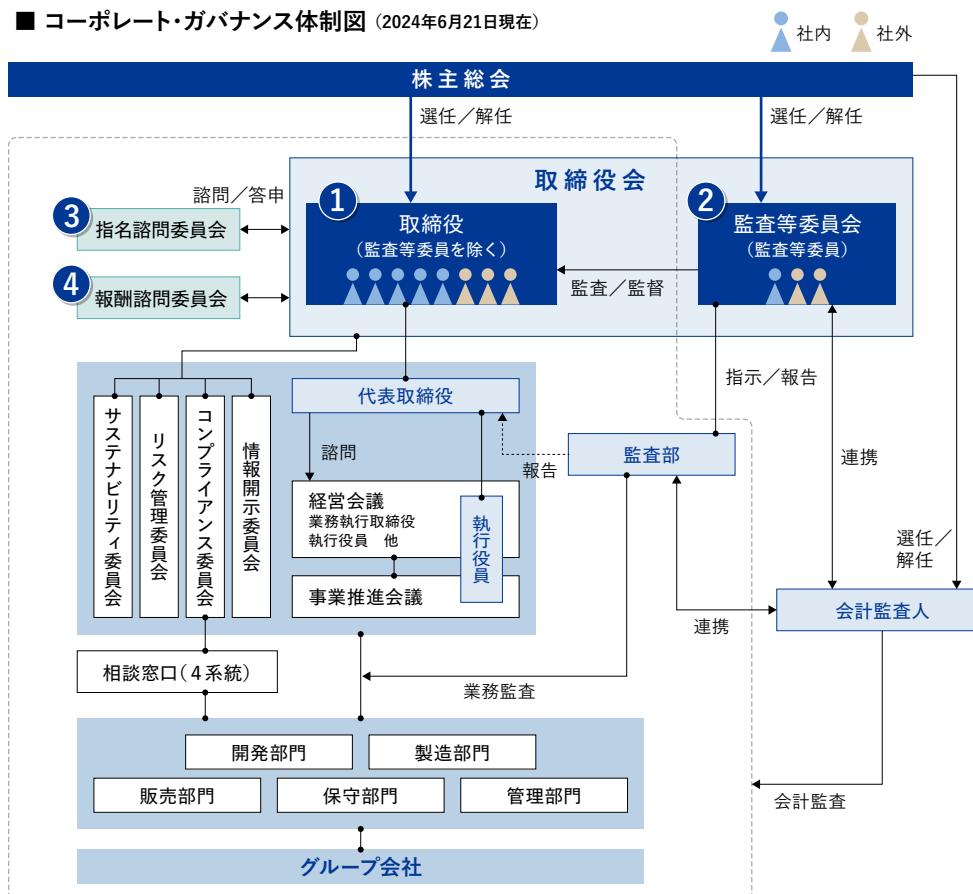
### ■ 執行役員制度の見直しの実施

当社は、大きく変化する事業環境の下でグローバルでのさらなる成長を図るために、グループ全体の業務執行における意思決定の迅速化・効率化とガバナンス機能の強化をさらに進めることを目的に、2024年4月1日付で執行役員制の見直しを行いました。

#### 見直し内容

- 「取締役会と特に密に連携し、当社グループ全体を俯瞰しながら、戦略的に業務執行を遂行すべき大規模組織の長」を「執行役員」として任命する。
- 執行役員の役付を廃止する。
- 組織のフラット化を実施する。

### ■ コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月21日現在）



### ① 取締役・取締役会

当社の取締役会は、監査等委員でない取締役8名、監査等委員である取締役3名の計11名で構成され、うち5名が独立社外取締役です。取締役会においては、その議長は取締役社長とし、当社「取締役会規程」の定めに従い、当社及び当社グループの重要な経営方針の決定、業務執行の監督、業務執行状況の報告等を行っています。また、意思決定の迅速化を図るために、重要な業務執行の決定につき取締役に柔軟に委任し、迅速かつ機動的な意思決定が可能な体制を採っています。

2023年度につきましては、取締役会を17回開催し、「取締役会規程」の定めに従い、法令・定款に定める事項及び重要な経営方針の決定のほか、業務執行状況に係る報告等を受けています。特に、2023年度においては、「2023中期経営計画」の進捗状況確認及び「2026中期経営計画」の策定に向けた議論、M&A等の成長投資に関する検討及び投資後のモニタリング、内部統制の強化に係る諸施策の決定及び推進、取締役会の実効性評価、部材等の調達難や地政学リスクへの対応、サステナビリティ推進に係る議論等を行いました。

### ② 監査等委員会

当社の監査等委員会は、監査等委員3名で構成されており、うち2名が独立社外取締役です。当社は、その活動の実効性確保のため、常勤の監査等委員及び委員長を置くこととしており、議長は常勤監査等委員である委員長です。監査等委員会は、会社の内部統制システムや直轄の内部監査部門を活用しつつ、会計監査人等との緊密な連携を図ることにより、監査等委員会が定めた監査の方針及び職務分担に従って、年度の監査計画に基づく監査を実施しています。

加えて、原則月1回、監査等委員会を開催し、監査の実施状況とその結果について、情報共有し、意見交換を行っています。

なお、社外取締役 加藤恵一氏は、企業法務に関し豊富な実務経験を有する弁護士であり、企業法務に関する相当程度の知見を有しています。

また、社外取締役 生川友佳子氏は、税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。これら2名が有する高度な専門的知識や豊富な経験を当社の監査・監督に活かし、当社経営の適法性・妥当性を確保する体制としています。

さらに、当社は、監査の一層の実効性確保のため、監査等委員会の職務を補佐する専任の使用人を2名配置しています。

### 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なら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 池田育嗣氏、代表取締役 原田明浩氏の3名です。

なお、2023年度の構成員は、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名でした。2023年度は、指名諮問委員会を7回開催し、主に、取締役選任プロセスに係る検討、取締役・執行役員候補者に係る審議・検討及び面談、後継者計画及び役員制度改正に係る審議・検討を行いました。2023年度の構成員であった3名は、指名諮問委員会7回のすべてに出席しております。

### 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会に報告する体制としています。構成員は、社外取締役 池田育嗣氏（委員長）、社外取締役 井城譲治氏、代表取締役 原田明浩氏の3名です。

なお、2023年度の構成員は、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名でした。2023年度は、報酬諮問委員会を5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ならびにその算定結果、株式報酬制度に係る付与ポイント、役員報酬制度の改定等に係る審議・検討を行いました。2023年度の構成員であった3名は、報酬諮問委員会5回のすべてに出席しております。

## コーポレート・ガバナンス

### 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を行うにあたっては、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し的確な提言・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を行うにあたっては、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会に報告されること等により、後継者計画の共有・監督を行っています。

### ■ 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、その他各種社内の重要情報等の報告・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、当社役職員、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。

### 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に、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) 会議運営  
(5) 各委員会(指名諮問委員会/報酬諮問委員会/監査等委員会) (6) 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。
- 各取締役の多様性・専門性・経験が取締役会での議論に活かされており、特にソフトウェアやソリューションに深い知見を持つ取締役など、社外取締役の貢献が大きい。
- 中期経営計画については、取締役会に加え、別途議論の場を設定し、取締役が中期経営計画の策定レビューに積極的に関与した。
- 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。

- 経営上の重要な事項に対する議論をさらに充実させる
- リスク管理、コンプライアンス等の取締役会直下の委員会に対するモニタリングを強化する
- 取締役会の時間に占める議論のウエイトをさらに高める

#### 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、以下の事項を中心にさらなる実効性向上に向けた改善を実施してまいります。

- 経営上の重要な事項については取締役会に加え、別途議論を深める場を設定する
- 取締役会の議題及び説明内容を厳選する

## コーポレート・ガバナンス

## 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し的確な提言・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靭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)	2023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
代表取締役会長	三和 元純		● 100%(17/17回)		○ 100%(7/7回)	○ 100%(5/5回)	●	●			●	●	●	●
代表取締役社長	原田 明浩		○ 100%(17/17回)				●	●	●	●	●			●
取締役副社長	尾上 英雄		○ 100%(17/17回)				●	●	●	●				●
取締役	小谷 要		○ 100%(17/17回)				●	●	●	●				●
取締役	藤田 知子		○ 100%(17/17回)				●				●	●		●
社外取締役	井城 謙治	●	○ 100%(17/17回)		● 100%(7/7回)	○ 100%(5/5回)	●		●	●	●		●	●
社外取締役	イアン・ジョーダン	●	○ 94%(16/17回)				●			●	●		●	●
社外取締役	池田 育嗣	●	— *2		— *2	— *2	●		●				●	●
取締役(常勤監査等委員)	犬賀 昌人		○ 100%(14/14回)*1	● 100%(10/10回)*1			●	●			●			
社外取締役(監査等委員)	加藤 恵一	●	○ 94%(16/17回)	○ 100%(14/14回)							●			
社外取締役(監査等委員)	生川 友佳子	●	○ 100%(14/14回)*1	○ 100%(10/10回)*1							●			

● 議長・委員長 ○ その他の構成員

\*1 取締役就任後 \*2 2024年6月21日就任

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

当社は2024年度より役員報酬制度の見直しを実施しました。

#### 改定の目的

中長期的な業績向上・企業価値増大への貢献意欲の向上

#### 改定のポイント

- 株主の皆さまと価値を共有
- 制度全体として業績連動性を高める
- グローバルレベルで優秀人材を登用できる競争力ある水準へ移行

改定後の取締役の報酬等に関する方針の概要は以下のとおりです。

#### ①役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

##### 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、月額の「固定報酬」(①)、短期業績連動型の「賞与」(②)、中長期業績連動型の「株式報酬」(③)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。
- 業務執行を行わない取締役（社外取締役）及び監査等委員である取締役の報酬は、その監督機能または独立性の観点から、月額の「固定報酬」のみとする。
- いずれの取締役に対しても、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。
- 月額の「固定報酬」(①)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」(②)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。具体的には「2026中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「営業利益(のれん償却前)」を目標指標とし、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%)の金額を支給する。
- 中長期的な業績の向上を目的とする非金錢報酬としての「株式報酬」(③)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、「2026中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「売上高(新領域事業売上高を除く)」(ウェイト30%)及び「新領域事業売上高」(ウェイト30%)ならびに「ROIC(のれん償却前)」(ウェイト40%)を目標指標として定める。対象3事業年度ごとの目標値は「2026中期経営計画」策定時にあらかじめ定めており、職責に応じて定めた基準ポイントに、各指標の達成度に基づく業績連動係数(0倍(達成率60%未満)から2倍(達成率140%))を乗じて算出したポイント数に相当する株式等を、「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)に交付する。また、最終年度における目標達成を重視するため、対象3事業年度における支給ウェイトを、初年度20%、2事業年度目30%、最終年度50%とする。

##### 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錢報酬(①+②)と「株式報酬」(③)の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね70%:30%とし、他の取締役については、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。
- 報酬総額に占める固定報酬(①)と業績連動型報酬(②+③)の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね40%:60%とし、他の取締役については、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、その透明性と客觀性を確保する観点から、報酬諮問委員会の審議を踏まえ、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。

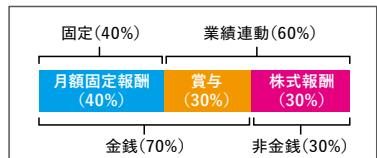
また、株式報酬については、報酬諮問委員会が妥当性を確認したうえで、取締役会で決定する「株式交付規程」に基づき算定されるポイントに応じた当社株式を交付する。

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、月額の「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おります。

#### (1) 役員報酬について

報酬の種類	監査等委員でない取締役	監査等委員	社外取締役
月額固定報酬	○	○	○
業績連動型 金銭賞与	○	—	—
業績連動型 株式報酬	○	—	—

■ 資格役員報酬の構成比率のイメージ  
(例)代表取締役社長の報酬比率(基準額ベース)



#### (2) 賞与及び株式報酬の目標指標について

##### ①賞与

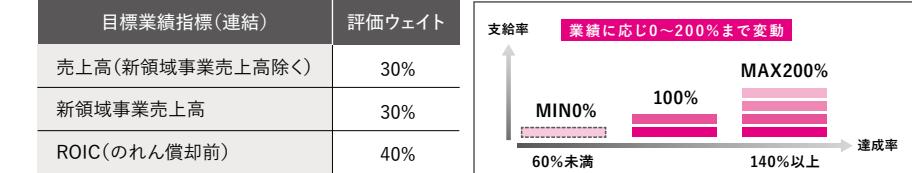
目標業績指標を以下とし、年度ごとに定めた業績目標の達成度に応じて、以下内容を支給する。

目標業績指標(連結)
営業利益(のれん償却前)

##### ②株式報酬

「2026中期経営計画」における目標指標のうち、本制度における目標業績指標及び評価ウェイトを以下のとおり定める。なお、対象3事業年度の業績目標は、「2026中期経営計画」策定時にあらかじめ定めており、職責に応じて定めた基準ポイントに、各指標の達成度に基づく業績連動係数を乗じて算出したポイント数に相当する株式等を付与する。また、対象3事業年度における支給ウェイトは、最終年度における目標達成度を重視し、初年度20%、2事業年度目30%、最終年度50%とする。

■ 賞与及び株式報酬の支給イメージ



## コーポレート・ガバナンス

### ②2023年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

2023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ならびに算定の基礎と選定した業績指標の内容及び実績は以下のとおりです。

業績連動報酬の種類	目標業績指標(連結)	ウェイト	目標値	実績値	達成率	支給率
賞与	売上高	40%	3,350億円	3,724億円	111.1%	132.3%
	営業利益	60%	350億円	512億円	146.5%	
株式報酬	のれん償却前ROE	40%	12.0%	17.7%	147.5%	211.7%
	のれん償却前営業利益	30%	350億円	588億円	168.1%	
	新領域事業売上高	30%	389億円	360億円	77.1%	

(注) 達成率及び支給率については、有価証券報告書に記載の改定前の決定方針及び決定方法に従って算出しております。また、新領域事業売上高の達成率につきましては、国内:海外=50%:50%のウェイトにて算出しております。

### ③2023年度に係る取締役の報酬の額

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)	338 (36)	151 (36)	134 (一)	52 (一)	9名 (3名)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	37 (16)	37 (16)	—	—	5名 (3名)

(注) 2023年に係る監査等委員である取締役報酬には、2023年6月23日開催の第77回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名への支給額を含んでおります。

## 政策保有株式

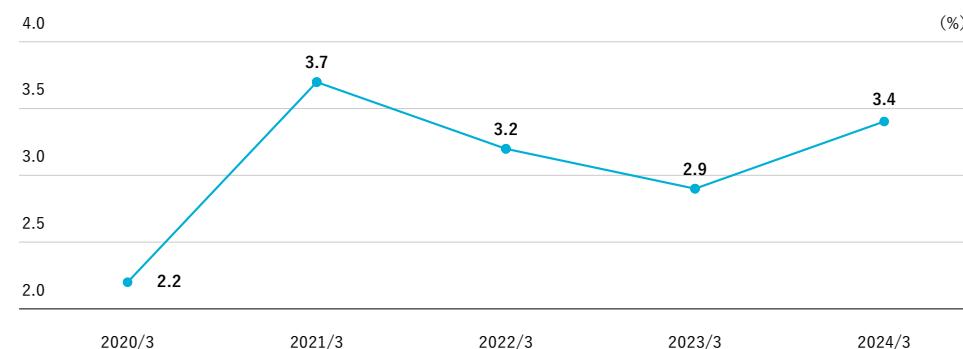
当社は、政策保有株式として上場株式を保有する場合、投資先企業の事業戦略や取引状況等を総合的に勘案し、当該企業との関係性の維持・強化が当社グループの企業価値の向上に資すると認められる場合にのみ保有する方針であり、投資先企業の健全性に留意するとともに、株式の市場価額、配当等のリターン等も勘案しつつ、経済合理性の確保を図ることとしています。

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、2023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などの観点から検証を行い、保有の妥当性が確認できた銘柄については保有を継続することとしました。また、当初の保有目的や保有の意義が希薄化してきたことなどにより、一部銘柄の売却を行いました。

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、当該企業の状況など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



# 役員一覧

(2024年6月21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.72**三和 元純**

代表取締役会長

**原田 明浩**

代表取締役社長

**小谷 要**取締役  
開発・技術管掌  
研究開発本部管掌  
品質マネジメント担当**藤田 知子**取締役  
海外ガバナンス担当**井城 讓治**社外取締役  
指名諮問委員会 委員長**池田 育嗣**社外取締役  
報酬諮問委員会 委員長**犬賀 昌人**取締役(常勤監査等委員)  
監査等委員会 委員長**加藤 恵一**

社外取締役(監査等委員)

**生川 友佳子**

社外取締役(監査等委員)

## 役員一覧(2024年6月21日現在)

### 取締役

#### 三和 元純 代表取締役会長

所有株式数:24,670株 取締役在任年数:12年

2009年 6月 当社入社  
2010年 3月 当社総務統括部 法務部長  
2010年 6月 当社執行役員  
2012年 4月 当社上席執行役員、当社総務本部長  
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

2016年 4月 当社代表取締役専務執行役員  
2017年 4月 当社代表取締役副社長  
当社経営管理本部管掌  
2019年 4月 当社代表取締役社長  
2024年 4月 当社代表取締役会長(現任)

#### 原田 明浩 代表取締役社長

所有株式数:7,010株 取締役在任年数:9年

1985年 3月 当社入社  
2003年 4月 当社金融機器事業部 姫路工場 生産技術部長  
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  
2014年 4月 当社上席執行役員  
Glory Global Solutionsグループ 生産・調達・品質担当  
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

2016年 1月 Sitrade Italia S. p. A.  
Chairman of the Board  
2016年 4月 Glory Global Solutions Ltd.  
Chairman of the Board &  
Chief Executive Officer  
2017年 4月 当社取締役常務執行役員  
2018年 4月 当社海外カンパニー長  
2020年 4月 当社取締役専務執行役員  
2024年 4月 当社代表取締役社長(現任)

#### 尾上 英雄 取締役副社長 社長補佐／総務本部、経理・財務本部管掌

所有株式数:379,244株 取締役在任年数:10年

1999年 1月 当社入社  
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  
2006年 10月 当社執行役員  
2009年 7月 GLORY(U.S.A.)INC.  
(現 Glory Global Solutions Inc.)President  
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

2014年 6月 当社取締役常務執行役員  
2015年 4月 当社国内事業本部長  
2017年 4月 当社取締役専務執行役員  
2021年 4月 当社国内カンパニー長  
2024年 4月 当社取締役副社長、社長補佐(現任)  
当社総務本部、経理・財務本部管掌(現任)

#### 小谷 要 取締役 開発・技術管掌／研究開発本部管掌／品質マネジメント担当

所有株式数:10,820株 取締役在任年数:10年

1987年 6月 当社入社  
2010年 6月 当社通貨システム機器事業本部 開発統括部長  
2011年 4月 当社開発本部 副本部長  
2012年 4月 当社執行役員  
2013年 4月 当社上席執行役員  
当社開発本部長、知的財産部担当  
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

2016年 4月 当社情報セキュリティ担当  
Glory Global Solutions Ltd.  
Director(現任)  
2017年 4月 当社取締役専務執行役員  
2018年 4月 当社新事業担当  
2021年 5月 当社デジタルソリューション技術担当  
2024年 4月 当社取締役(現任)  
開発・技術管掌(現任)  
研究開発本部管掌(現任)  
品質マネジメント担当(現任)

#### 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:3年

1985年 4月 日興證券株式会社  
(現 SMBC 日興証券株式会社) 入社  
1991年 5月 Nikko Europe Plc.  
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)

2018年 4月 同社Director(現任)  
2021年 6月 当社取締役、海外ガバナンス担当(現任)  
2024年 1月 Flooid Topco Limited Chairperson(現任)

#### 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:7年

1977年 4月 川崎重工業株式会社 入社  
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  
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  
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

2012年 6月 同社代表取締役常務  
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  
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  
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)

## 役員一覧(2024年6月21日現在)

### 取締役

#### 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:2年

1987年 6月 Hoskyns Group Plc(現 Capgemini SE)入社  
 1993年 1月 Capgemini 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 Avanade Inc. 入社  
     同社 Executive Officer, CEO of Avanade UK & Ireland  
 2010年 1月 同社 Executive Officer, Member of Executive Board of Avanade  
     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 Avanade 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)  
 2024年 4月 Acrelec Group S.A.S. Outside Director(現任)

#### 池田 育嗣 社外取締役／報酬諮問委員会 委員長

所有株式数:1,000株 取締役在任年数:—

1979年 4月 住友ゴム工業株式会社 入社  
 2000年 1月 同社タイヤ生産技術部長  
 2003年 3月 同社執行役員  
 2007年 3月 同社取締役(常務執行役員)  
 2010年 3月 同社取締役(専務執行役員)  
 2011年 3月 同社代表取締役社長  
 2019年 3月 同社代表取締役 取締役会長  
 2020年 3月 同社取締役会長  
 2023年 3月 同社取締役  
 2024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:6,550株 監査等委員在任年数:1年

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:3,200株 監査等委員在任年数:4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:1年

1997年 4月 オリックス株式会社 入社  
 1998年 6月 齋藤会計事務所 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)  
 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)

## 役員一覧(2024年6月21日現在)

### 執行役員

#### 高田 芳宏

国内カンパニー長

#### 吉成 寿光

海外カンパニー長

#### 亀山 博史

研究開発本部 テクニカルイノベーションセンター長

#### 藤川 幸博

経理・財務本部長

#### 清水 徳弥

国内カンパニー 営業本部長

#### 坊垣 哲也

Acrelecグループ担当

#### クリス・リーガン

Floodグループ担当、Glory Global Solutionsグループ 米州管掌

#### ヴァンソン・ナカーシェ

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

#### 川端 祥文

研究開発本部長

#### 太田 吉弘

国内カンパニー 保守本部長

#### ベン・ソープ

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

#### 岩見 豊史

海外カンパニー 開発・品質保証本部長

#### 岸上 和正

生産本部長

#### 小河 邦明

国内カンパニー ビジネスイノベーション本部長

#### 山内 和三

国内カンパニー 製品開発本部長

#### 田中 千也

経営戦略本部長／ブランド戦略、IR担当、グループCISO

#### 三宅 純子

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

## 新任取締役メッセージ

この度、グローリー株式会社の社外取締役に就任いたしました。

私はタイヤ、スポーツ用品、産業用ゴム製品の製造、販売を行う住友ゴム工業株式会社に1979年に入社、主にタイヤ生産部門を担当し、2011年からは社長、会長としてグローバルに事業を拡大してきました。

特に自動車業界が100年に一度の大変革期の中、ESG経営を中心に、CO<sub>2</sub>削減に寄与する低燃費タイヤや100%石油外天然資源タイヤ開発など目先の利益や評価だけではなく、環境や社会への配慮、健全なグローバル管理体制の構築などで持続可能な発展を目指しました。このような経験を活かし、次のステージを目指すグローリー社の進化と企業価値向上に少しでも貢献できればと思います。

国内では20年ぶりとなる新紙幣発行により市場製品の更新や改造需要が期待できますし、海外ではトップクラスの製品品質に加えて保守まで一貫してサービスが提供できる競争優位性にも期待できそうです。

一方、キャッシュレス化が進み現金処理機需要の縮小リスクは海外が先行していることを出張の度に感じてきました。このコア事業のリスクに対しては新領域事業の成長、拡大が望まれます。私には新領域事業ではハード重視からソフト重視、国内事業から海外事業へシフトしていく感触があります。コア事業、新領域事業、国内事業、海外事業のバランスを考えた成功のために、全く異なる業界経験者の視点と知見を経営に活かしていきたいと考えています。



社外取締役

池田 育嗣

# 財政状態及び経営成績の分析

## I 業績の概況

### 市場環境

2024年3月期の世界経済は、米国においては堅調な設備投資や個人消費を背景に景気が拡大傾向となりましたが、欧州や中国では回復に遅れが見られました。また、不安定な国際情勢による影響が懸念される状況が継続しました。

国内経済は、新型コロナウイルス感染症の収束に伴い、社会経済活動が正常化したことやインバウンド需要の持直しもあり、景気は回復基調となりました。一方で、円安の進行や物価上昇が継続し依然として先行き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、海外市場において、金融市場及びリテール市場とともに、人件費高騰や人手不足対応に伴うセルフ化ニーズが継続し、製品・サービスの需要は堅調に推移しました。加えて、半導体をはじめとする部品調達難が解消し、生産が正常化したことにより主要製品の販売が増加しました。また、当社の米国連結子会社であるGlory Global Solutions Inc.とRevolutionグループとの間で米州地域における販売・保守事業の一元化を進めるなど、両社の統合による事業効率化に向けた準備を行いました。国内市場では、金融市場及び流通・交通市場では、新紙幣発行に伴う製品の更新や改造作業が通期にわたって継続し、製品売上高、保守売上高ともに大幅に増加しました。また、遊技市場では、スマート遊技機向けカードシステムの販売が好調に推移しました。

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スキオスク関連事業が堅調に推移しました。また、リテール市場向けソリューションの充実やソフトウェア事業の拡大を目的に、小売業向けクラウドソリューションであるユニファイド・コマース・プラットフォームを開発・販売する英国Flooidグループを2024年1月に買収しました。国内市場では、当社のリテールメディア事業「BUYZO Media」の拡大に向け、業務提携や実証実験に取り組みました。

これらの結果、当連結会計年度の売上高は、372,478百万円(前期比45.6%増)となりました。このうち、製品及び商品売上高は、231,844百万円(前期比49.5%増)、保守売上高は、140,633百万円(前期比39.5%増)となりました。利益面では、営業利益は、51,276百万円(前期比9,723.0%増)、経常利益は、48,438百万円(前期は2,720百万円の損失)、親会社株主に帰属する当期純利益は、29,674百万円(前期は9,538百万円の損失)となり、売上高、利益ともに過去最高を更新しました。

### ■ 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	売上高比率	
売上高	226,562	100.0%	255,857	100.0%	372,478	100.0%	+116,621 +45.6%
保守売上高	83,894	37.0%	100,793	39.4%	140,633	37.8%	+39,840 +39.5%
営業利益	10,195	4.5%	522	0.2%	51,276	13.8%	+50,754 +9,723.0%
経常利益	10,404	4.6%	-2,720	-	48,438	13.0%	+51,158 -
親会社株主に帰属する当期純利益	6,410	2.8%	-9,538	-	29,674	8.0%	+39,212 -
EBITDA*	27,505	12.1%	18,988	7.4%	72,217	19.4%	+53,229 +280.3%
為替レート	ドル	112円	135円	145円			
	ユーロ	131円	141円	157円			

\*EBITDA=営業損益+減価償却費+のれん償却費

## 財政状態及び経営成績の分析

### 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				前期比	
	通期			前期比	通期				
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期		2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期		
海外市場	127,803	155,902	185,239	+29,377 +18.8%	4,781	436	6,645	+6,209 +1,424.1%	
金融市場	36,079	36,248	78,422	+42,174 +116.3%	4,644	152	24,179	+24,027 +15,807.2%	
流通・交通市場	47,859	45,595	74,774	+29,179 +64.0%	2,543	-571	10,593	+11,164 -	
遊技市場	12,131	15,139	28,201	+13,062 +86.3%	-366	1,624	10,030	+8,406 +517.6%	
その他	2,688	2,971	5,840	+2,869 +96.6%	-1,408	-1,118	-173	+945 -	
合計	226,562	255,857	372,478	+116,621 +45.6%	10,195	522	51,276	+50,754 +9,723.0%	

#### ■ 海外地域別売上高

(百万円)	通期			前期比		米ドルベース
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期			
米州	44,684	69,336	89,419	+20,083	+29.0%	+20.8%
内 Acrelec	2,716	3,050	4,932	+1,882	+61.7%	+51.5%
内 Revolution	3,774	17,758	17,994	+236	+1.3%	-5.1%
欧州	68,967	70,758	79,489	+8,731	+12.3%	+5.2%
内 Acrelec	16,479	18,663	23,369	+4,706	+25.2%	+17.3%
アジア	14,151	15,806	16,330	+524	+3.3%	-3.2%
内 Acrelec	614	751	1,615	+864	+115.0%	+101.4%
合計	127,803	155,902	185,239	+29,337	+18.8%	+11.3%
内 Acrelec	19,809	22,464	29,916	+7,452	+33.2%	+24.7%
内 Revolution	3,774	17,758	17,994	+236	+1.3%	-5.1%

売上高につきましては、生産の正常化、及び国内の新紙幣発行に伴う製品の更新や改造作業により、増収となりました。また、営業利益につきましては、売上高の増加、及び半導体等の部材価格高騰の影響が緩和し、大幅な増益となりました。この結果、すべてのセグメントで増収増益となりました。

#### ■ 海外市場

売上高につきましては、金融市場向け「紙幣硬貨入出金機<RBG／GLRシリーズ>」、及びリテール市場のフロント・バックオフィス向け「紙幣硬貨入出金機<CI／CI-Xシリーズ>」の販売が好調でした。また、保守売上の増加や円安に加え、Acrelecグループの売上増加により増収となりました。

営業利益につきましては、売上高の増加や部材価格高騰の影響緩和により大幅に改善しました。

地域別では、米州におきましては、金融市場向け「紙幣入出金機<RBG／GLRシリーズ>」及びリテール市場向け「紙幣硬貨入出金機<CI／CI-Xシリーズ>」の販売が好調でした。加えて円安や保守売上の増加により大幅な増収となりました。また、Revolutionグループの売上は前期並みでしたが、Acrelecグループの売上は前期から大幅に増加しました。

欧州におきましては、金融市場向け「紙幣入出金機<RBG／GLRシリーズ>」の販売は低調でしたが、リテール市場向け「紙幣硬貨入出金機<CI／CI-Xシリーズ>」の販売は順調でした。また、Acrelecグループの売上増加に加え、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。

アジアにおきましては、金融市場向け「紙幣整理機」、及びリテール市場向け「紙幣硬貨入出金機<CI／CI-Xシリーズ>」の販売が好調であり、Acrelecグループの売上も増加しましたが、地域全体では前期並みとなりました。

## 財政状態及び経営成績の分析

### ACRELEC

(百万円)	通期						前年同期比
	2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		
売上高	19,809		22,464		29,916		+7,452
米州	2,716	14%	3,050	14%	4,932	16%	+1,882
欧州	16,479	83%	18,663	83%	23,369	78%	+4,706
アジア	614	3%	751	3%	1,615	5%	+864
営業利益	のれん償却前	582	-1,370	1,093		+2,463	
利益	のれん償却後	-177	-2,166	307		+2,473	

### Revolution Retail Systems

(百万円)	通期						前年同期比
	2022年3月期		2023年3月期		2024年3月期		
売上高	3,774		17,758		17,994		+236
米州地域連結売上高に占める比率	8%		26%		20%		-6pt
営業利益	のれん償却前	252	35	-2,706		-2,741	
利益	のれん償却後	-143	-1,220	-4,046		-2,826	

子会社につきましては、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が好調に推移し増収となりました。営業利益につきましては、コスト改善を進めたことから大幅に改善しました。

地域別では、米州におきましては、米国でセルフサービスキオスクの販売が順調に推移しているほか、大手F&B向けの大口商談も活発化しています。

欧州におきましては、ドイツや英国での販売が増加しています。英国ではファストフードチェーン等への販売が順調であり、ドイツでは大手ガソリンスタンド向けにキオスクを販売するなど、飲食以外にも市場が拡大しています。

アジアにおきましては、フィリピン、台湾、タイ、日本等の大手ファストフードチェーン向けにセルフサービスキオスクの販売が進みました。

Revolutionグループにつきましては、Revolutionグループの主要顧客向け紙幣硬貨入出金機をグローバル製品に置き換え、GGSアメリカによる販売への切替えが進みました。

なお、2024年4月1日付で当社の米国連結子会社であるGlory Global Solutions Inc.がRevolutionグループを吸収合併しました。これにより、米国市場における事業運営の効率化を図り、米州地域全体での業績向上に努めてまいります。

### 金融市场

売上高につきましては、新紙幣発行に伴う製品の更新や改造作業により、主要製品である「オープン出納システム」の売上は前期比プラス179.7%、「窓口用紙幣硬貨入出金機」においても前期比プラス161.0%となりました。また、保守売上高も増加しました。

営業利益につきましては、プロダクトミックスの改善、及び改造作業に伴う増収等により、大幅な増益となりました。

### 流通・交通市場

売上高につきましては、主要製品である「レジつり銭機」の売上は、前期比プラス77.3%、警備輸送会社向け「売上金入金機」につきましても、前期比プラス189.6%と好調でした。

加えて、新紙幣発行に伴う改造作業により、保守売上高も増加いたしました。営業利益につきましては、製品売上及び保守売上の増加等により増益となりました。

### 遊技市場

売上高につきましては、主要製品である「カードシステム」の売上は、スマート遊技機向けカードユニットの販売が好調に推移し、大幅な増収となりました。営業利益につきましては、売上高の増加、及び構造改革の効果等により大幅に増加しました。

## 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、のれん、受取手形、売掛金及び契約資産、棚卸資産が増加し、前期末比85,799百万円増の、467,072百万円となりました。

負債は、長期借入金、未払法人税等、賞与引当金の増加により、前期末比53,038百万円増の238,326百万円となりました。

純資産は、資本剰余金の減少、及び、利益剰余金、為替換算調整勘定の増加により、前期末比32,761百万円増の228,746百万円となりました。

この結果、自己資本比率は前期末から1.9ポイント低下の48.8%となりました。

## 財政状態及び経営成績の分析

### IV キャッシュ・フローの状況／設備投資

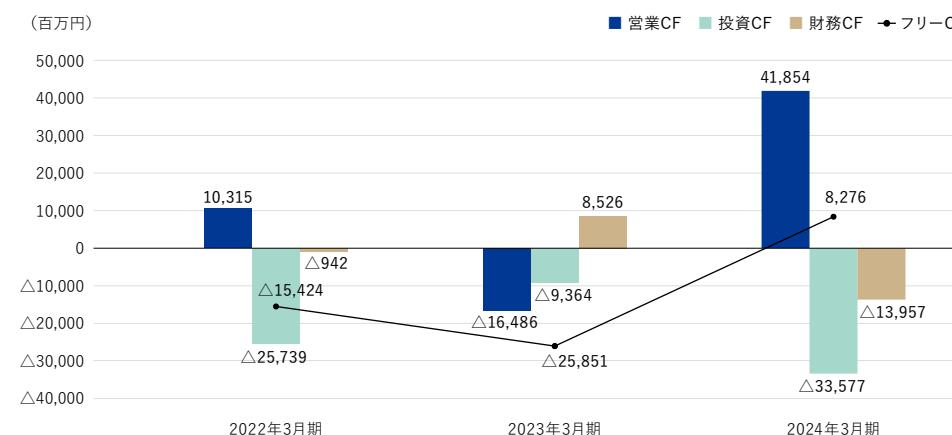
#### キャッシュ・フローの状況

2024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1,520百万円減少し、35,173百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、41,854百万円の収入(前期は16,486百万円の支出)となりました。これは、主に税金等調整前当期純利益、減価償却費、のれん償却費等による資金の増加要因があった一方、棚卸資産の増加、売上債権の増加等の資金の減少要因があったためです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、33,577百万円の支出(前期は9,364百万円の支出)となりました。これは、株式会社フュートレック等の株式売却による収入があった一方、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、Flooid Topco Limitedの株式取得等による支出があったためです。

財務活動によるキャッシュ・フローは、13,957百万円の支出(前期は8,526百万円の収入)となりました。これは、主に借入金の純増減額による収入があった一方、Sitrade Italia S.p.A.株式の追加取得、社債の償還、配当金の支払い等の支出があったためです。



#### 設備投資

当社グループは、企業価値向上への取り組みとして、PBR(株価純資産倍率)1倍以上の早期実現を目指します。2024年4月より新たにスタートした「2026中期経営計画」で掲げる財務目標の達成に加え、負債・資本構成の最適化、生産性向上やキャッシュ創出力強化により、ROE(自己資本利益率)、ROIC(投下資本利益率)、ROA(総資産利益率)を改善いたします。また、財務健全性とのバランスを考慮しつつ、成長投資や株主還元の強化に取り組んでまいります。

「2026中期経営計画」の3年間累計では総額500億円の投資を計画しており、300億円を設備投資に、200億円を新領域事業への機動的な戦略投資(M&A等)とDX基盤整備やコア事業の生産性向上に向けた投資に充當する計画です。

2024年3月期は、新製品生産用の金型・治工具類1,203百万円及びコールセンターシステム更新に係るソフトウェア642百万円など、研究開発活動、生産性向上活動、販売・保守活動を中心に13,263百万円(前期比19.9%増)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等を通じて、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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	36,753	35,224
受取手形、売掛金及び契約資産	59,787	86,206
電子記録債権	1,821	3,849
リース投資資産	547	412
有価証券	833	—
商品及び製品	53,175	59,355
仕掛品	14,951	14,264
原材料及び貯蔵品	26,872	37,448
その他	10,171	8,546
貸倒引当金	△1,437	△1,859
流動資産合計	203,477	243,447
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	39,905	41,544
減価償却累計額	△25,321	△26,216
建物及び構築物(純額)	14,583	15,327
機械装置及び運搬具	15,734	16,721
減価償却累計額	△13,368	△14,238
機械装置及び運搬具(純額)	2,365	2,483
工具、器具及び備品	54,895	56,890
減価償却累計額	△48,603	△49,444
工具、器具及び備品(純額)	6,292	7,445
土地	11,892	11,649
使用権資産	13,744	17,905
減価償却累計額	△6,553	△9,119
使用権資産(純額)	7,190	8,785
建設仮勘定	192	490
有形固定資産合計	42,517	46,182
無形固定資産		
顧客関係資産	26,428	26,838
ソフトウェア	7,452	6,234
のれん	55,528	84,171
その他	2,315	1,829
無形固定資産合計	91,725	119,073
投資その他の資産		
投資有価証券	14,553	14,570
繰延税金資産	9,981	8,044
退職給付に係る資産	14,772	26,579
その他	6,351	11,276
貸倒引当金	△2,106	△2,101
投資その他の資産合計	43,552	58,369
固定資産合計	177,795	223,625
資産合計	381,273	467,072

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	18,197	17,678
電子記録債務	7,276	9,862
短期借入金	45,623	38,286
1年内返済予定の長期借入金	1,481	5,672
1年内償還予定の社債	10,000	—
未払法人税等	428	11,011
契約負債	22,037	24,277
賞与引当金	7,110	14,922
役員賞与引当金	54	186
株式付与引当金	48	464
その他	27,244	38,720
流動負債合計	139,501	161,083
固定負債		
社債	10,000	10,000
長期借入金	12,055	37,040
リース債務	5,412	6,476
繰延税金負債	9,721	10,497
株式付与引当金	194	315
退職給付に係る負債	2,166	1,820
その他	6,238	11,091
固定負債合計	45,787	77,243
負債合計	185,288	238,326
<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	—
利益剰余金	141,522	167,088
自己株式	△8,161	△8,097
株主資本合計	158,540	171,884
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,367	2,758
為替換算調整勘定	26,672	41,062
退職給付に係る調整累計額	6,584	12,170
その他の包括利益累計額合計	34,625	55,991
非支配株主持分	2,818	870
純資産合計	195,984	228,746
負債純資産合計	381,273	467,072

## 連結損益計算書

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日至 2024年3月31日)
売上高	255,857	<b>372,478</b>
売上原価	164,630	<b>209,892</b>
売上総利益	91,226	<b>162,585</b>
販売費及び一般管理費	90,704	<b>111,308</b>
営業利益	522	<b>51,276</b>
営業外収益		
受取利息	151	238
受取配当金	187	<b>192</b>
デリバティブ評価益	1,443	—
海外税額優遇権等に関する収益	—	<b>596</b>
その他	503	<b>432</b>
営業外収益合計	2,286	<b>1,460</b>
営業外費用		
支払利息	1,138	<b>1,922</b>
為替差損	724	<b>913</b>
持分法による投資損失	2,978	<b>916</b>
システム障害対応費用	—	383
その他	687	<b>163</b>
営業外費用合計	5,529	<b>4,298</b>
経常利益又は経常損失(△)	<b>△2,720</b>	<b>48,438</b>
特別利益		
固定資産売却益	6	<b>47</b>
投資有価証券売却益	56	<b>210</b>
特別利益合計	63	<b>257</b>
特別損失		
固定資産売却損	11	<b>28</b>
固定資産除却損	10	<b>286</b>
投資有価証券売却損	0	<b>3</b>
投資有価証券評価損	171	<b>67</b>
貸倒引当金繰入額	1	—
減損損失	3,810	<b>1,496</b>
特別損失合計	4,004	<b>1,881</b>
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	<b>△6,661</b>	<b>46,814</b>
法人税・住民税及び事業税	4,621	<b>15,813</b>
法人税等調整額	<b>△2,533</b>	<b>731</b>
法人税等合計	2,087	<b>16,545</b>
当期純利益又は当期純損失(△)	<b>△8,748</b>	<b>30,268</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	789	<b>594</b>
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(△)	<b>△9,538</b>	<b>29,674</b>

## 連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日至 2024年3月31日)
当期純利益又は当期純損失(△)	<b>△8,748</b>	<b>30,268</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	706	<b>1,382</b>
為替換算調整勘定	8,885	<b>14,816</b>
退職給付に係る調整額	2,537	<b>5,585</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	△16	<b>8</b>
その他の包括利益合計	12,111	<b>21,793</b>
包括利益 (内訳)	3,362	<b>52,061</b>
親会社株主に係る包括利益	2,323	<b>51,040</b>
非支配株主に係る包括利益	1,039	<b>1,021</b>

## 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 2022年4月1日至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日至 2024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(△)	△6,661	46,814
減価償却費	11,762	13,380
減損損失	3,810	1,496
のれん償却額	6,703	7,560
貸倒引当金の増減額(△は減少)	98	105
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△246	△80
賞与引当金の増減額(△は減少)	△489	7,323
株式付与引当金の増減額(△は減少)	△213	537
投資有価証券売却損益(△は益)	△56	△206
受取利息及び受取配当金	△339	△431
支払利息	1,138	1,922
固定資産除却損	10	286
持分法による投資損益(△は益)	2,978	916
売上債権の増減額(△は増加)	△5,631	△20,278
棚卸資産の増減額(△は増加)	△21,902	△9,901
仕入債務の増減額(△は減少)	1,963	△2,326
リース債務の増減額(△は減少)	200	858
リース投資資産の増減額(△は増加)	228	135
未収入金の増減額(△は増加)	1,085	△4
未払金の増減額(△は減少)	△90	997
未払又は未収消費税等の増減額	△243	4,569
その他	△3,244	△4,922
小計	△9,137	48,751
利息及び配当金の受取額	347	422
利息の支払額	△1,156	△1,697
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△6,540	△5,622
営業活動によるキャッシュ・フロー	△16,486	41,854

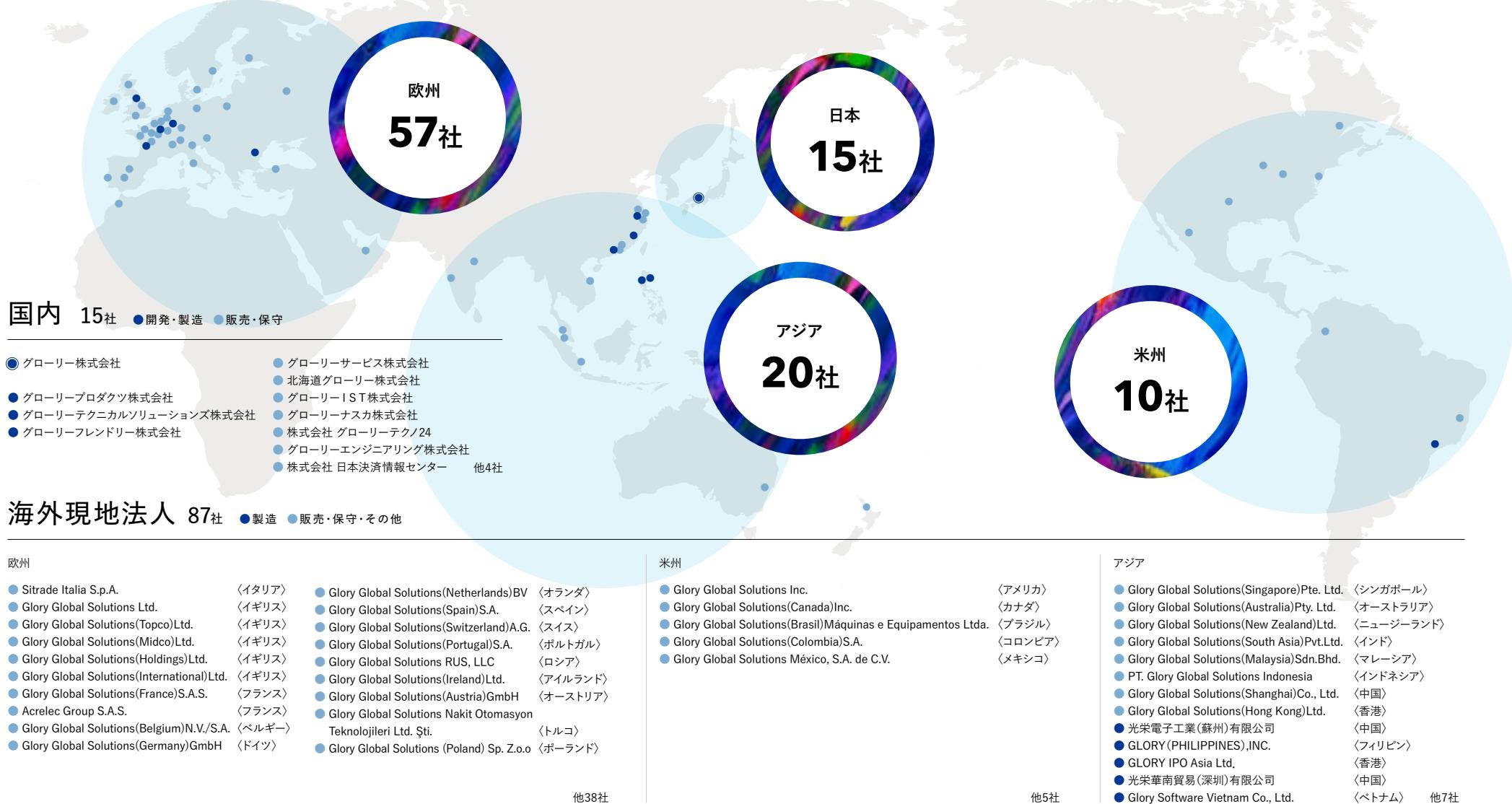
(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日至 2024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	△51
定期預金の払戻による収入	60	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	△5,015	△6,376
有形固定資産の売却による収入	13	488
無形固定資産の取得による支出	△1,918	△1,876
投資有価証券の取得による支出	△2,076	△73
投資有価証券の売却及び償還による収入	180	1,138
投資事業組合からの分配による収入	487	201
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得等による支出	△227	△28,002
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	0
その他	5	912
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,364	△33,577
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)	28,159	△8,397
長期借入れによる収入	1,185	28,980
長期借入金の返済による支出	△2,681	△1,628
社債の償還による支出	—	△10,000
リース債務の返済による支出	△2,041	△2,320
配当金の支払額	△4,014	△4,147
非支配株主への配当金の支払額	△1,510	△1,656
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	—	△14,787
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	8,526	△13,957
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,702	2,183
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△15,622	△3,498
現金及び現金同等物の期首残高	52,316	36,693
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	—	1,977
現金及び現金同等物の期末残高	36,693	35,173

# 国内・海外ネットワーク

(2024年6月21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。



# ESGインデックスの組入れ状況／担当役員保証

## ESGインデックスの組入れ状況

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

2024 CONSOLIDATED MSCI JAPAN  
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESG  
セレクト・リーダーズ指数

2024 CONSOLIDATED MSCI日本株  
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



## 統合レポート2024の発行にあたって

執行役員 経営戦略本部長

田中 千也



当社グループは、「長期ビジョン2028～一人と社会の『新たな信頼』を創造するリーディングカンパニー～」の実現に向け、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解決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、新たにスタートした「2026中期経営計画」で目指す姿としてお示しした「世界最高水準の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し店舗DXをサポートする企業」へと当社グループがトランスフォームするプロセスをお伝えするために、価値創造プロセスを細分化し、価値の源泉や当社グループの強みを活かし、創出した価値をどのようにステークホルダーの皆さまへ提供していくのかをご説明しています。さらに、事業戦略と、それを実現するための人材、財務資本、バリューチェーン、サステナビリティ基盤の各側面における取り組みをご紹介し、財務・非財務を統合して計画を実現していく過程もお示ししています。

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、本レポートの編集にあたっては、機関投資家の皆さまと対話する中でお寄せいただいたご提言やご意見を可能な限り反映するように努めました。

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。

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。

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。

## 情報開示ツールのご案内

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/>

# 会社概要・投資家情報

(2024年3月31日現在)

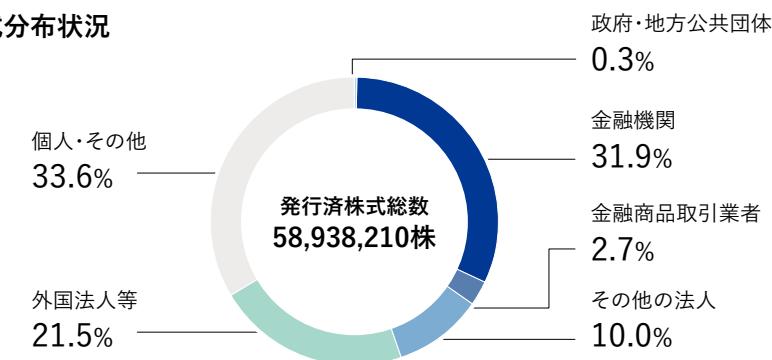
## 会社概要

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	3,468名(グループ連結11,398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107拠点 グループ連結99社(うち海外88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	16,293名(前期比 5,559名増)

## 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)	7,558	13.5
日本生命保険相互会社	3,427	6.1
グローリーグループ社員持株会	2,602	4.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,156	3.8
タツボーファッション株式会社	1,500	2.7
グローリー取引先持株会	1,113	2.0
株式会社三井住友銀行	1,100	2.0
株式会社三菱UFJ銀行	879	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	848	1.5
龍田紡績株式会社	726	1.3

(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。  
持株比率は、自己株式を控除して計算しています。



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)