

GLORY

# グローリーグループ 2020中期経営計画

(2018年度～2020年度)



GLORY 2020

Glory Group Medium-Term Management Plan

GLORY



# 2017中期経営計画 総括

(2015年度 ~ 2017年度)

業績

売上高 : 2,600億円

営業利益: 280億円

海外売上高比率: 50%

経営  
指標

ROE : 8%

[前提為替レート]

・1ドル 120円、1ユーロ 130円、1ポンド 175円

基本  
方針

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

基本  
戦略

事業戦略

事業規模・領域の拡大による収益性向上

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

企業戦略

グループ経営基盤の  
強化

分野・  
領域

海外事業

国内事業

製品開発

生産・調達

品質保証

グループ・ガバナンス

人事

資本・財務

情報システム

## 【業績目標・経営指標】

	目標	実績	達成率
売上高 (億円)	2,600	2,273	87%
営業利益 (億円)	280	196	70%
営業利益率	10.8%	8.6%	-2.2pt
海外売上高 比率	50% 以上	47.0%	-3.0pt
ROE	8.0%	5.3%	-2.7pt
為替レート	ドル: 120円 ユーロ: 130円 ポンド: 175円	ドル: 111円 ユーロ: 130円 ポンド: 147円	

## 【基本戦略】

事業戦略 [海外事業] [国内事業] [新事業]	
海外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果 リテール市場における販売拡大</li> <li>・課題 新興国での販売拡大</li> </ul>
国内	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果 主要製品の販売拡大</li> <li>・課題 新たな製品・ビジネスモデルの創出</li> </ul>
新事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果 顔認証システムの事業領域拡大</li> <li>・課題 マーケティング及び販売体制の強化</li> </ul>

機能戦略 [製品開発] [生産・調達] [品質保証]	
・成果	各機能のグローバル体制の強化
・課題	各機能の生産性向上

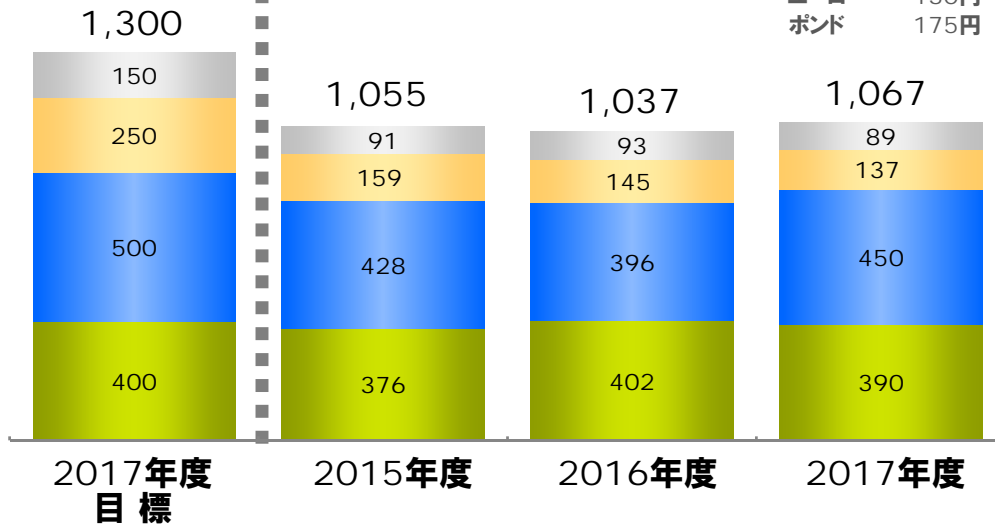
企業戦略 [グループ体制] [人事] [資本・財務]	
・成果	グループ全体でのリスク管理の強化
・課題	事業推進に必要な人材の確保・育成

成長戦略の推進と収益力の強化に取り組んだものの、  
業績目標・経営指標とも未達成

# セグメント別 総括（目標対比）

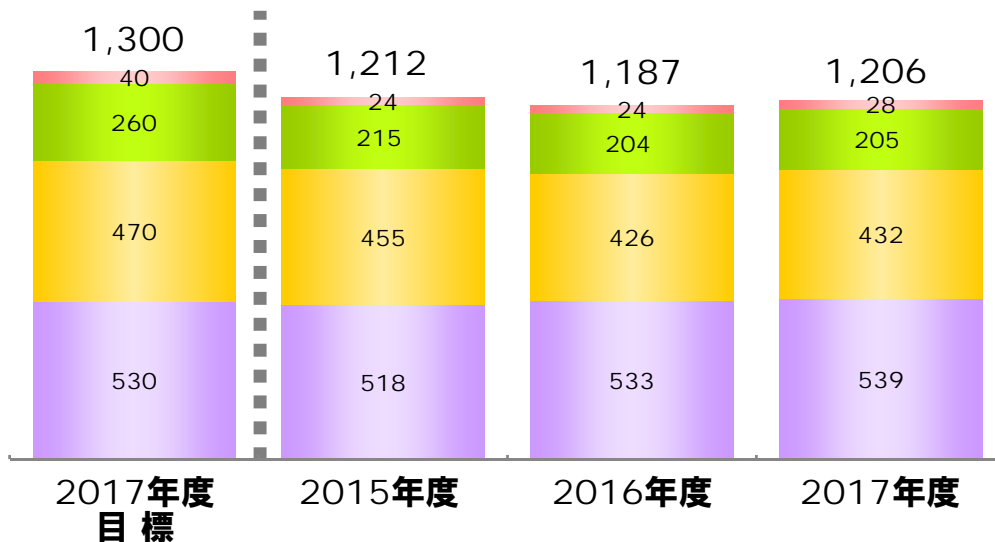
## 【海外】地域別売上高(億円)

為替レート	計画立案	2017年度実績
ドル	120円	111円
ユーロ	130円	130円
ポンド	175円	147円



- OEM** | ATM用ユニットの新製品の販売は拡大したが、従来製品の販売は減少
- アジア** | 紙幣整理機等の販売が低調  
【中国】市場環境等の変化により成長は鈍化
- 欧州** | リテール市場における販売拡大
- 米州** | 主要製品の販売が拡大

## 【国内】セグメント別売上高(億円)



- 遊技市場** | 市場環境の変化により主要製品の販売が減少
- 流通・交通市場** | 新規分野への主要製品の販売が拡大
- 金融市場** | 主要製品の販売が拡大

GLORY



# 2020中期経営計画

(2018年度 ~ 2020年度)

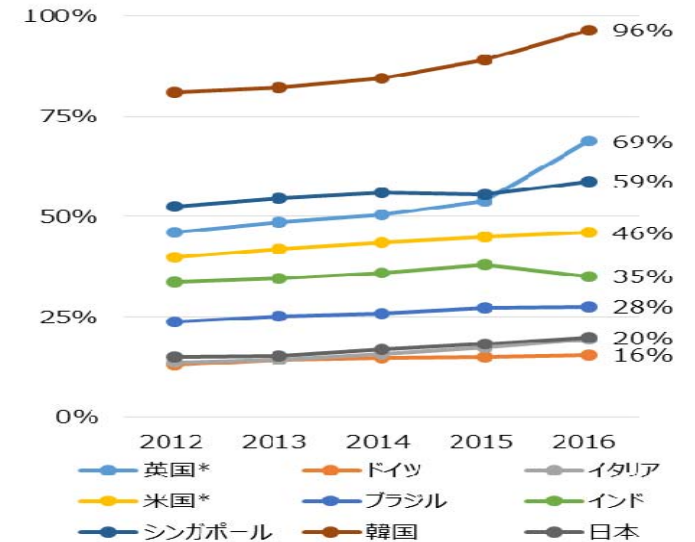
## (海外)

マクロ

- ・ドル・ユーロなど主要国の通貨流通枚数は増加基調
  - ・日本と比較して、通貨処理機全体の導入率が依然低い水準
  - ・新興国では通貨流通量、商業施設の増加により商機拡大
- <キャッシュレス>
- ・一部の国を除き、キャッシュレス化は緩やかに進展
  - ・欧米先進国では、すでにクレジットカード等の決済が普及

出典：国際決済銀行・国連統計  
 (\* 電子マネーに関するデータなし)

各国の民間消費支出に占める非現金決済比率



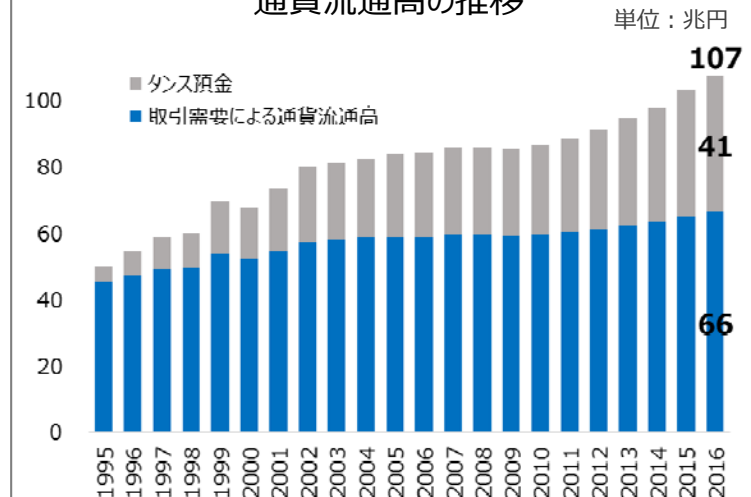
## (国内)

マクロ

- ・ Fintechの拡大・深化による決済手段の変化
  - ・働き方改革の推進による生産性向上に向けた機械化
  - ・通貨流通量の増加
  - ・労働力人口の減少による人手不足
- <キャッシュレス>
- ・2025年までにキャッシュレス決済比率を40%を目標に設定
  - ・公共交通機関・小売店など小額決済を中心に電子マネー等の決済が増加

出典：日本銀行，“時系列統計データ（通貨流通高）”。2018-01-25  
 \* 12月末日の紙幣・硬貨の残高（金額）

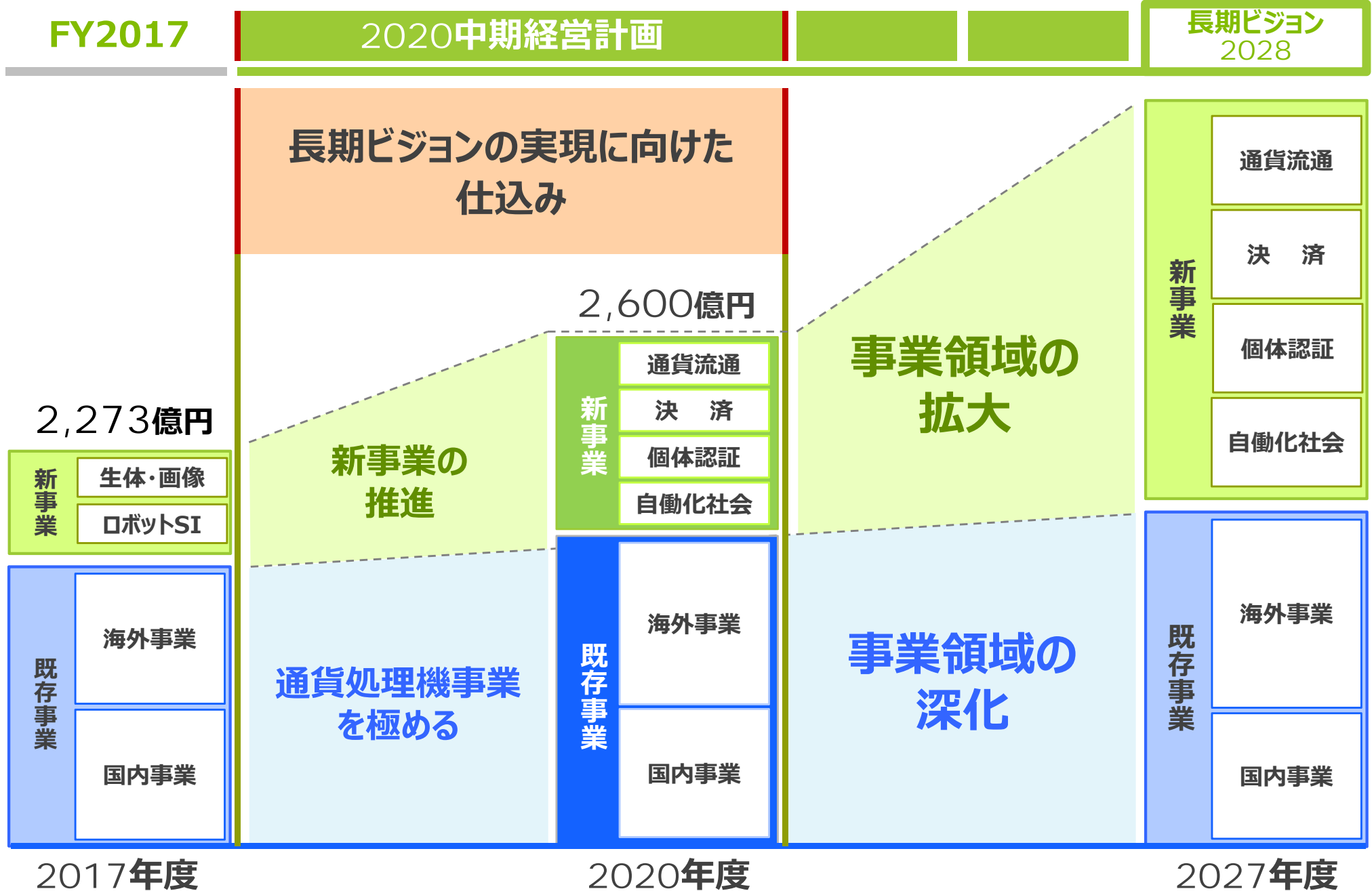
通貨流通高の推移



- 1 通貨処理機事業のさらなる深化を図り、販売拡大を目指す
- 2 新事業ドメインの推進と新たなビジネスチャンスを創造する
- 3 既存事業及び新事業への積極的な戦略的投資を実行する

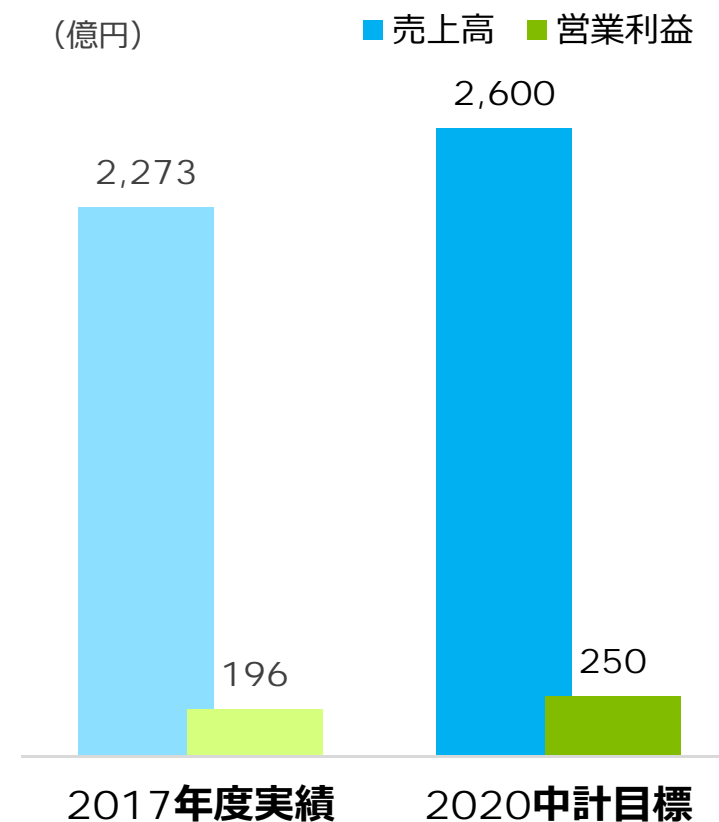


# 2020中期経営計画の位置づけ



## 位置づけ 長期ビジョンの実現に向けた仕込み

業績目標	2017年度	2020 中期経営計画	成長率
売上高	2,273 億円	2,600 億円	+14 %
営業利益	196 億円	250 億円	+28 %
営業 利益率	8.6 %	9.6 %	+1.0 Pt
ROE	5.3 %	8.0 %	+2.7 Pt
為替 レート	ドル 111円(実績)	110円(計画)	-
	ユーロ 130円(実績)	120円(計画)	-



## 基本方針

方針1	既存事業	方針2	新事業	方針3	経営基盤
<b>持続可能な事業運営の 基盤づくり</b>		<b>社会課題解決に向けた 協働の取組み強化</b>		<b>成果に直結する生産性の 向上と企業体質の強靱化</b>	
・海外事業 金融の再成長とリテールの加速		・新事業ドメインの推進		・働き方改革、業務改革による 生産性の向上	
・国内事業 ソリューション提案の推進		・新たなコア技術の獲得		・オープンイノベーションを 実現するための組織風土改革	
		・新事業に対する積極的な 経営リソースの配分			

## 中期経営計画達成に向けた組織体制

- **海外事業**  
迅速な意思決定の実現 → **カンパニー制へ移行**
- **国内事業**  
地域戦略の強化 → **支店運営の見直し**
- **新事業**  
新事業ドメインの推進 → **ビジネスイノベーションセンターを新設**

# セグメント別業績目標

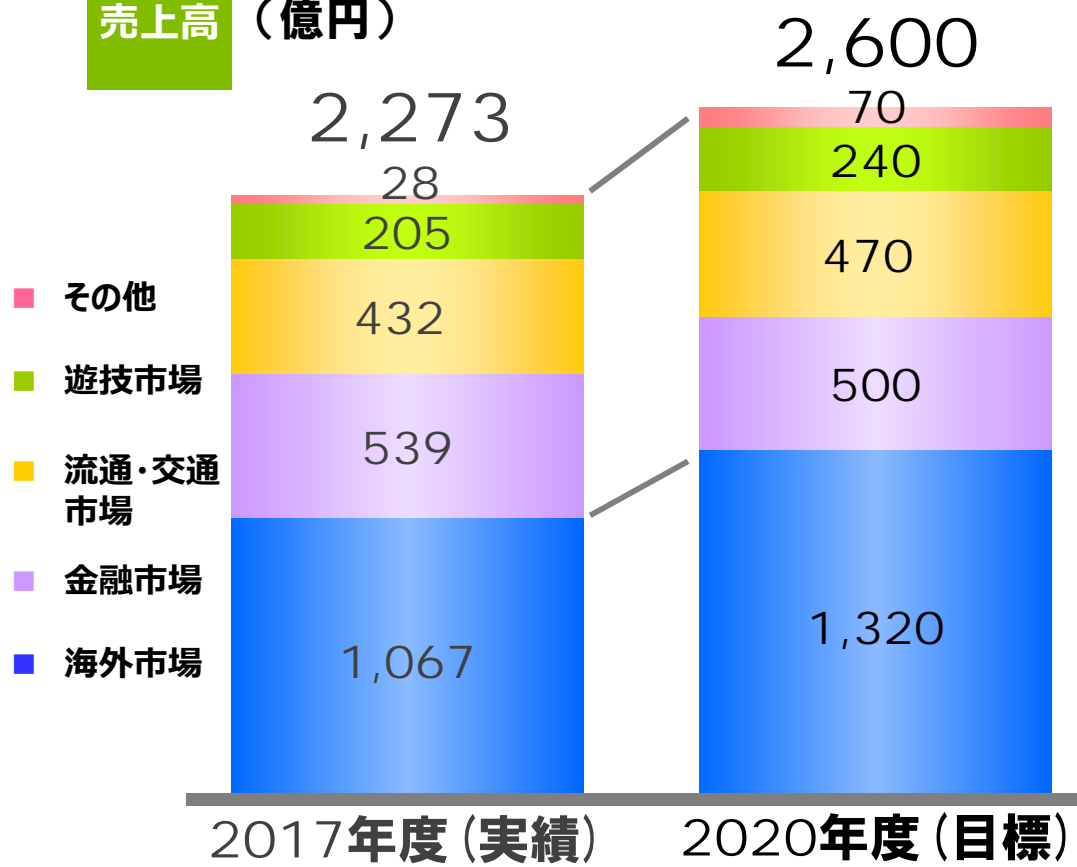
営業  
利益率



営業利益率

+1.0ポイント

売上高  
(億円)



国内事業成長率

+6.1%  
(年平均+2.0%)

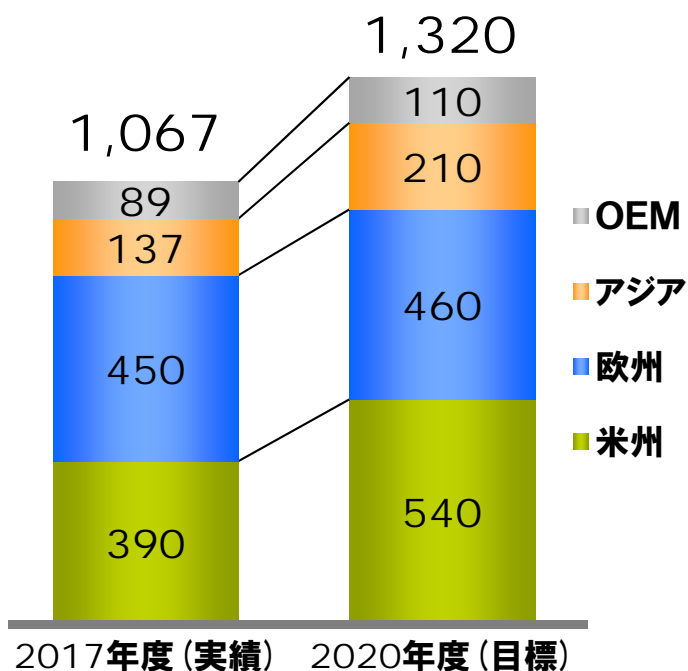
海外事業成長率

+23.7%  
(年平均+7.4%)

## セルフオペレーション化による金融事業の再成長とリテール事業のさらなる加速

### 地域別売上高

(単位：億円)



### 重点施策

- 【共通】
- ・ 戦略的パートナーシップの構築による販売拡大
  - ・ コスト対応力の強化
  - ・ テンプレート対応の迅速化
  - ・ 重点地域における直販・直保守体制の強化

### 【欧米】

- (金融) TCRの浸透率向上及びセルフ市場の開拓
- (リテール) バックオフィス市場の拡販強化とフロント市場への参入

### 【アジア】

- (金融) 主要国でのTCRの販売拡大
- (リテール) 高度成長期待国への投資

### 【OEM】

- 販売チャネルの強化によるATMユニットの販売拡大

## 市場の変化に柔軟に対応したソリューション提案の推進 — 次世代店舗スタイルの実現、非現金事業分野の拡大 —

セグメント別売上高

重点施策

(単位：億円)

### 【 共通 】

顧客ニーズに応じた戦略の立案、実行

### 【 金融 】

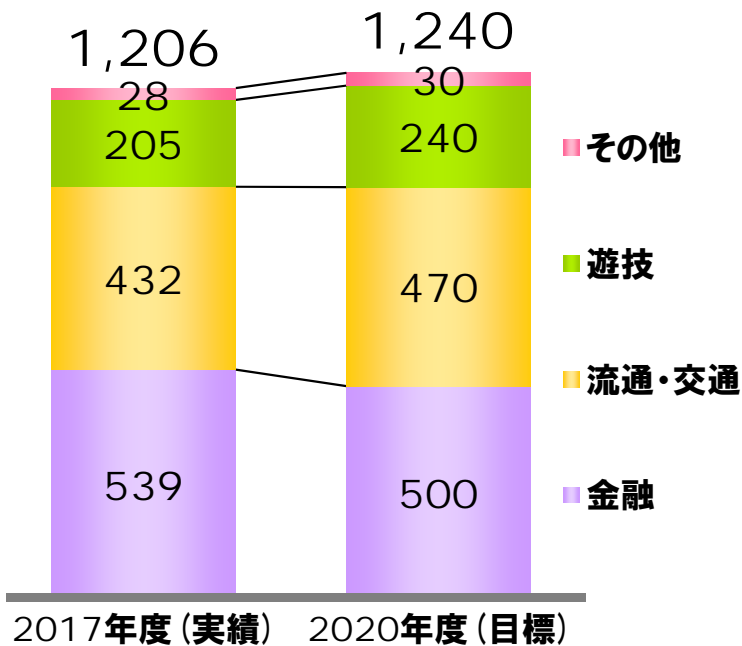
- ・次世代店舗スタイルを実現する製品の販売拡大
- ・主要商品の裾野拡大

### 【 リテール 】

- ・レジつり銭機のシェア拡大
- ・非現金事業分野の販売拡大  
→電子決済、帳票処理、生体認証

### 【 遊技 】

ソリューション提案の強化による収益拡大



## 市場環境の変化、顧客ニーズに応える機能強化の実現及び収益構造の改善



### 【開発】

- ・コア技術の深化
- ・システム対応力の強化

### 【品質保証】

海外品質保証体制の充実

### 【生産】

自動化など生産性の向上による利益の追求

### 【調達】

グループ一体での購買・検査機能の推進

### 新事業ドメイン

### 事業概要

通貨流通の新たな  
管理スキームの  
構築

新たなキャッシュサイクルの実現



多様な決済手段の  
提供

決済手段の多様化の実現に向けた  
サービスインフラの強化



個体認証事業の  
確立

オープンイノベーションの推進による  
生体認証技術を用いたセキュアなソリューションの提供



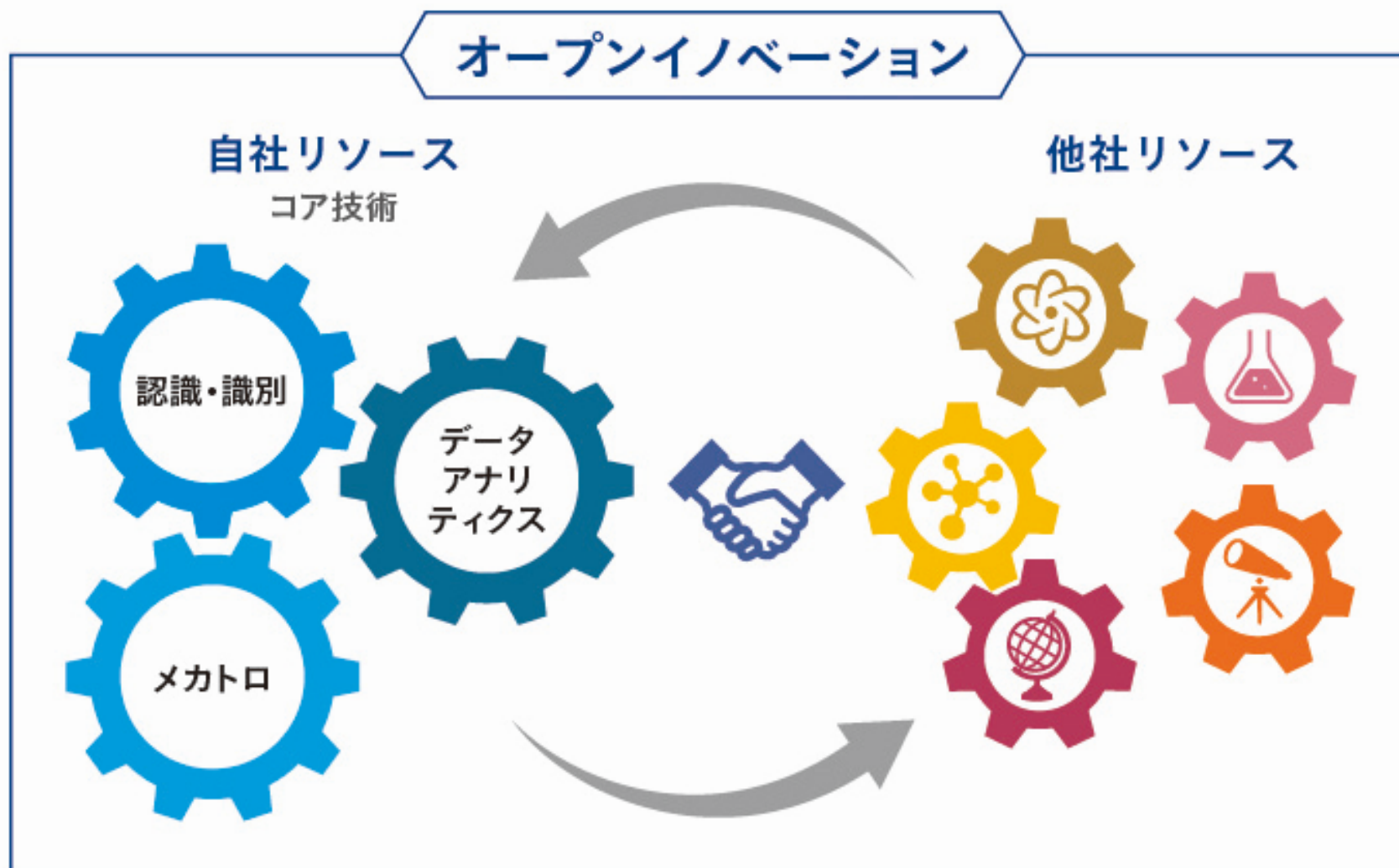
自動化社会の  
推進

ロボットSIサービスの提供による  
ロボットと人の協働環境の実現





- 新たなコア技術として「データアナリティクス技術」を獲得
- オープンイノベーションを推進し、システムエンジニアリング技術を補完・強化



## 働き方改革、業務改革による生産性の向上

---

- 多様な働き方の実現
- グループ共通の基幹システム（ERP）の構築
- 働き方改革、業務効率の改善を実現するICT環境の構築

## オープンイノベーションを実現するための組織風土改革

---

- 新事業を創造する専門チームの立ち上げ
- 事業の成長を支える高度専門人材の獲得と育成
- ダイバーシティの推進

## 既存事業及び新事業への戦略的投資枠（M&A）

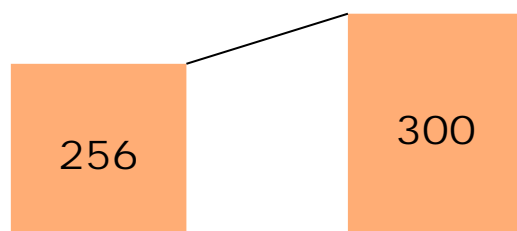
**最大投資枠**  
(3年間累計)

**600億円**

## 設備投資計画

**設備投資額**  
(3年間累計)

**300億円**



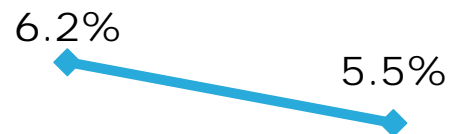
2017中期経営計画 2020中期経営計画

2017中期経営計画実績 3年間の設備投資額 256億円

## 開発投資計画

**2020年度  
連結売上高  
研究開発費比率**

**5.5%**

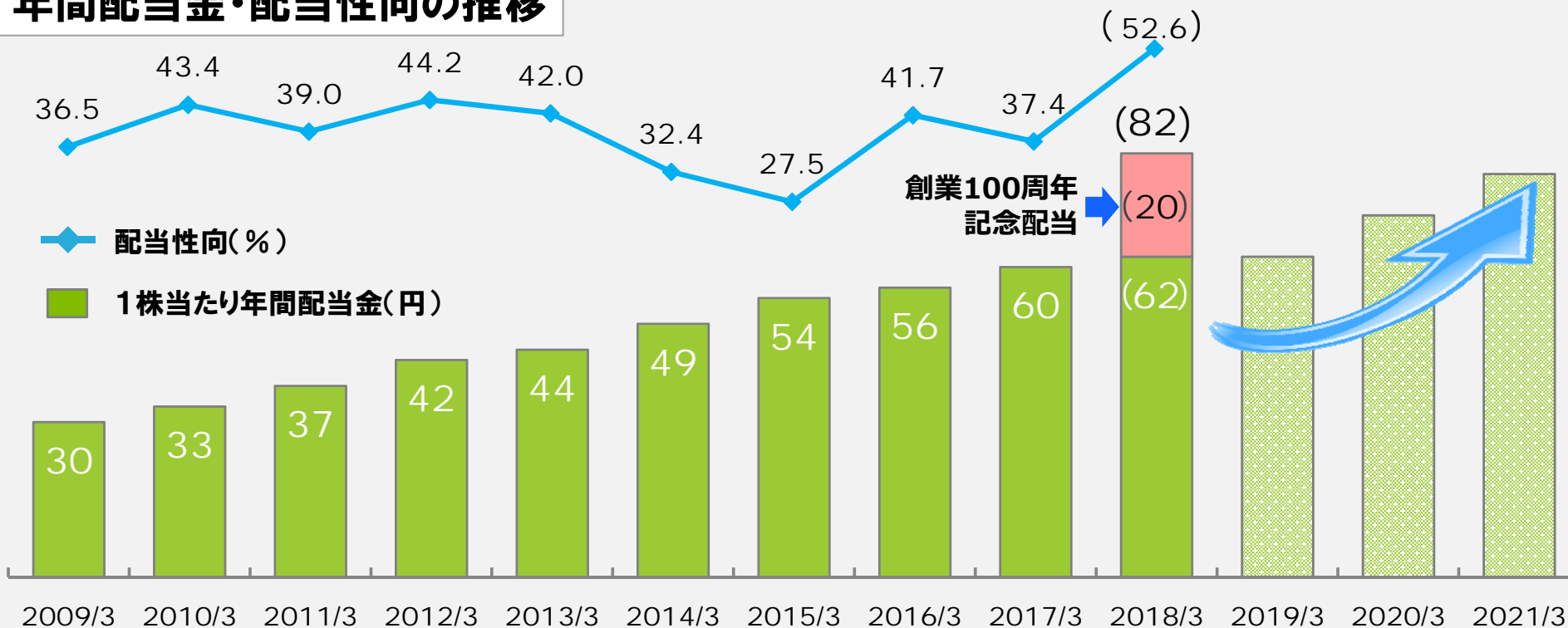


2017年度実績 2020年度計画

2017中期経営計画 研究開発費 総額 406億円 (実績)  
2020中期経営計画 研究開発費 総額 430億円 (計画)

連結配当性向30%以上を目標に、配当を実施することとしております。

## 年間配当金・配当性向の推移



## 自己株式取得の実績

2009/11/16  
 ・260万株  
 ・5,226百万円

2016/8/5~11/24  
 ・177.4万株  
 ・5,999百万円

2017/11/8~12/22  
 ・143.4万株  
 ・5,999百万円

The logo consists of a solid blue square with the word "GLORY" written in white, bold, uppercase letters in the center.

**GLORY**

**Confidence Enabled**

人と社会の「新たな信頼」の創造へ