

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

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

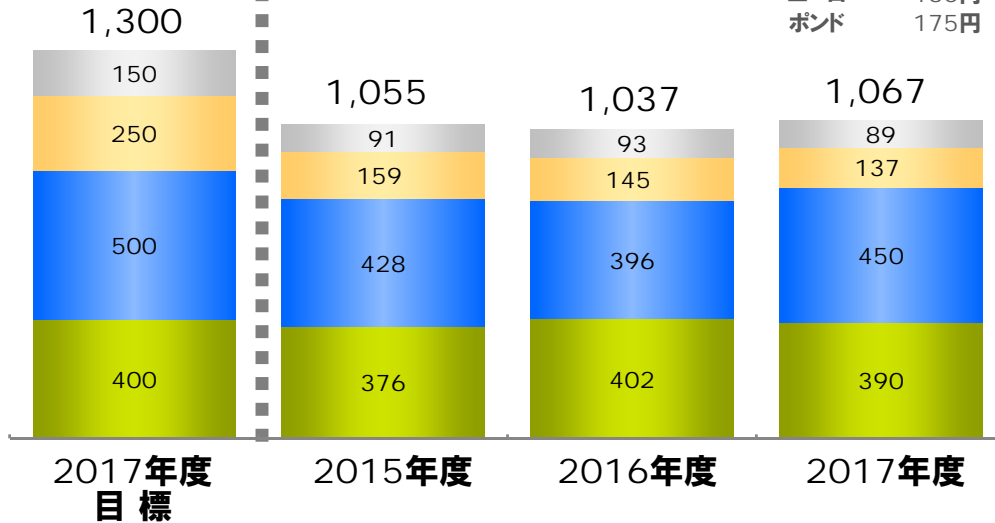
企業戦略 [グループ体制] [人事] [資本・財務]	
・成果	グループ全体でのリスク管理の強化
・課題	事業推進に必要な人材の確保・育成

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）

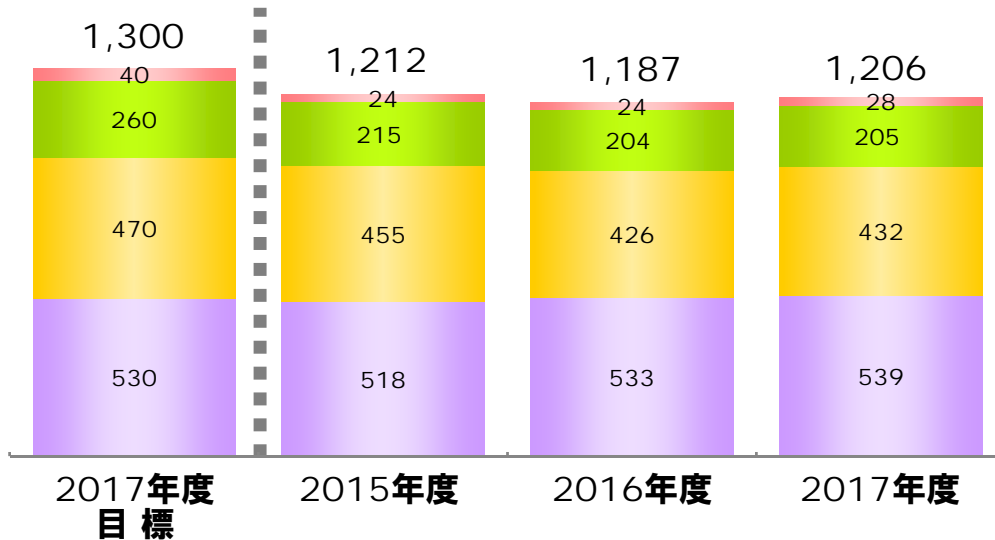
【海外】地域別売上高(億円)

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)

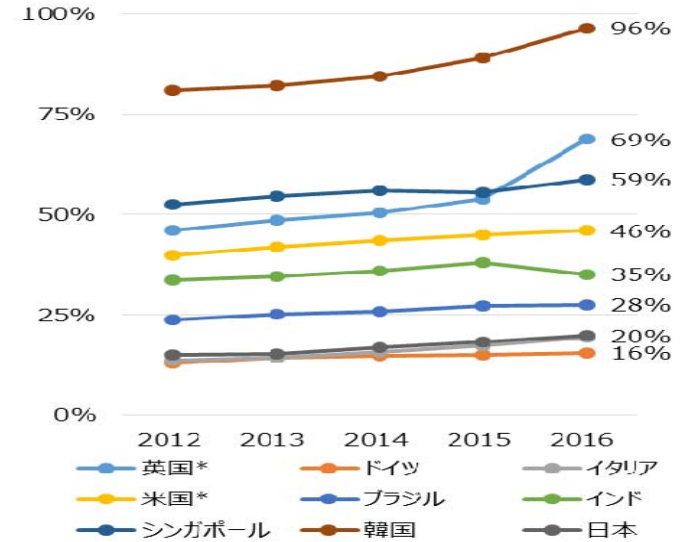
(海外)

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



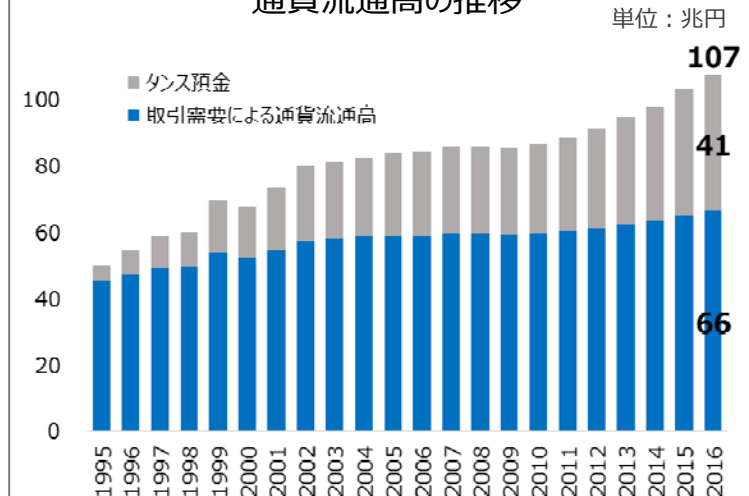
(国内)

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

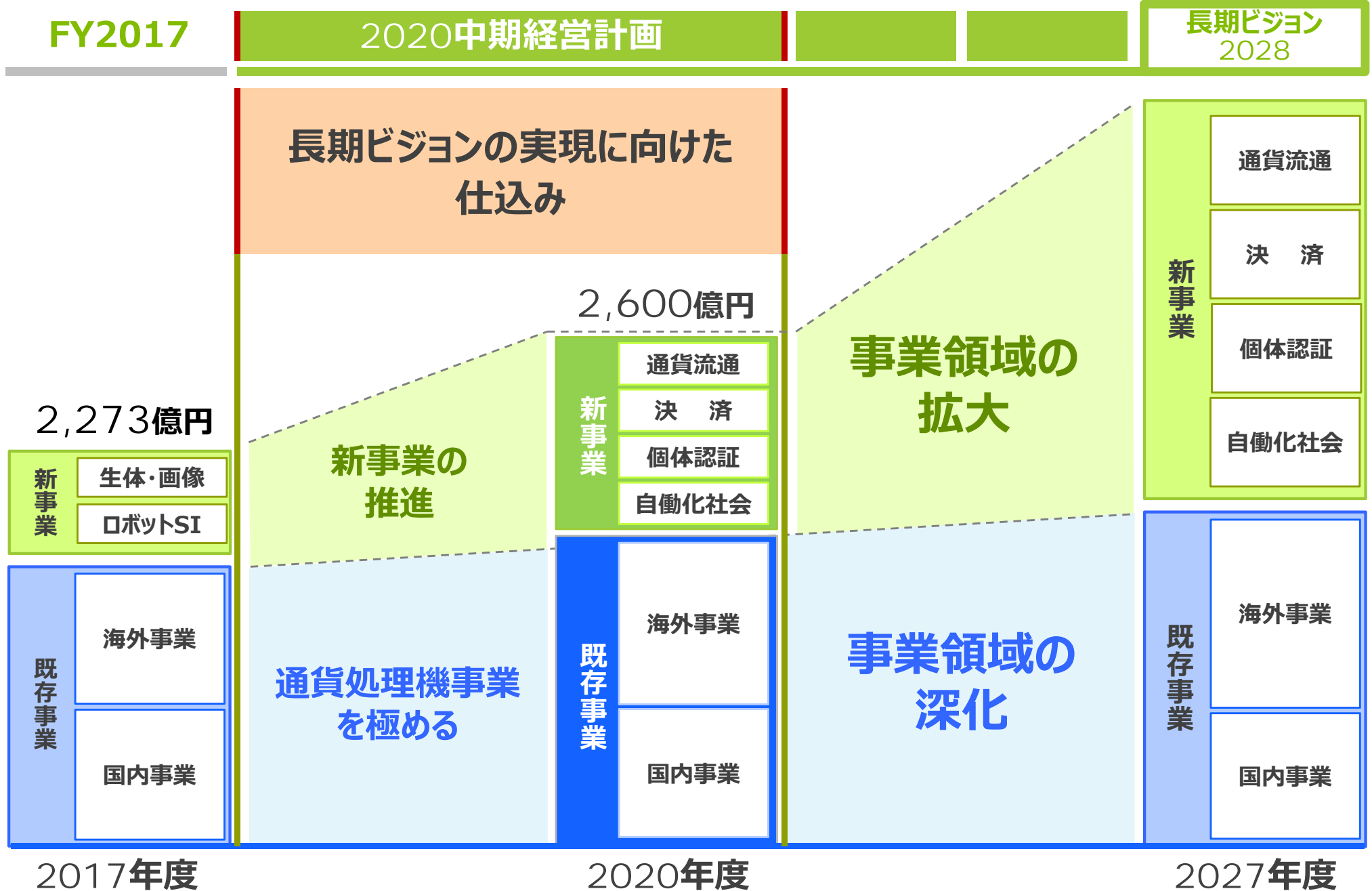
出典：日本銀行，“時系列統計データ（通貨流通高）”。2018-01-25
 * 12月末日の紙幣・硬貨の残高（金額）

通貨流通高の推移



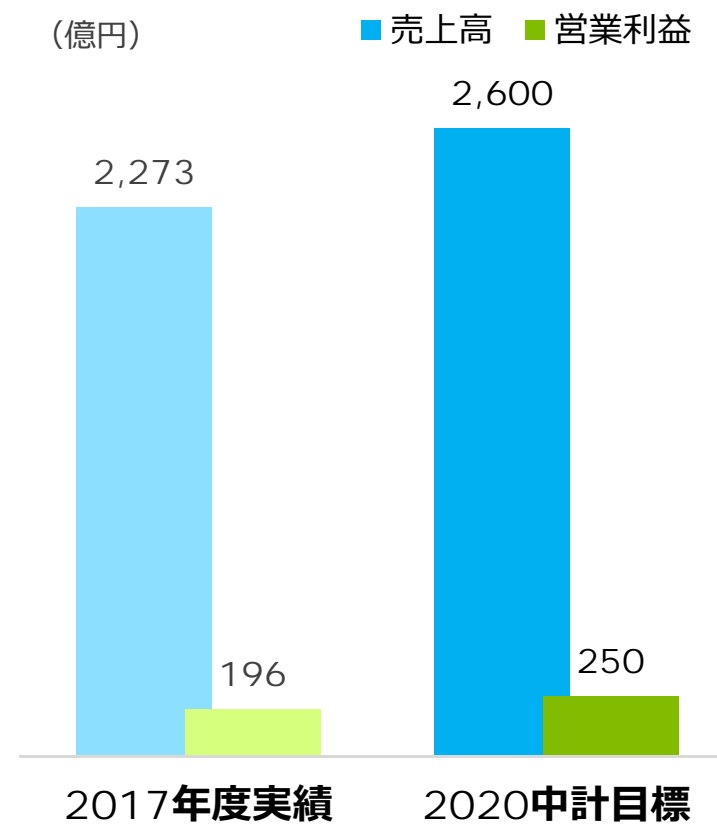
- 1 通貨処理機事業のさらなる深化を図り、販売拡大を目指す
- 2 新事業ドメインの推進と新たなビジネスチャンスを創造する
- 3 既存事業及び新事業への積極的な戦略的投資を実行する

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) ユーロ 130円(実績)	110円(計画) 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
持続可能な事業運営の 基盤づくり		社会課題解決に向けた 協働の取組み強化		成果に直結する生産性の 向上と企業体質の強靱化	
・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

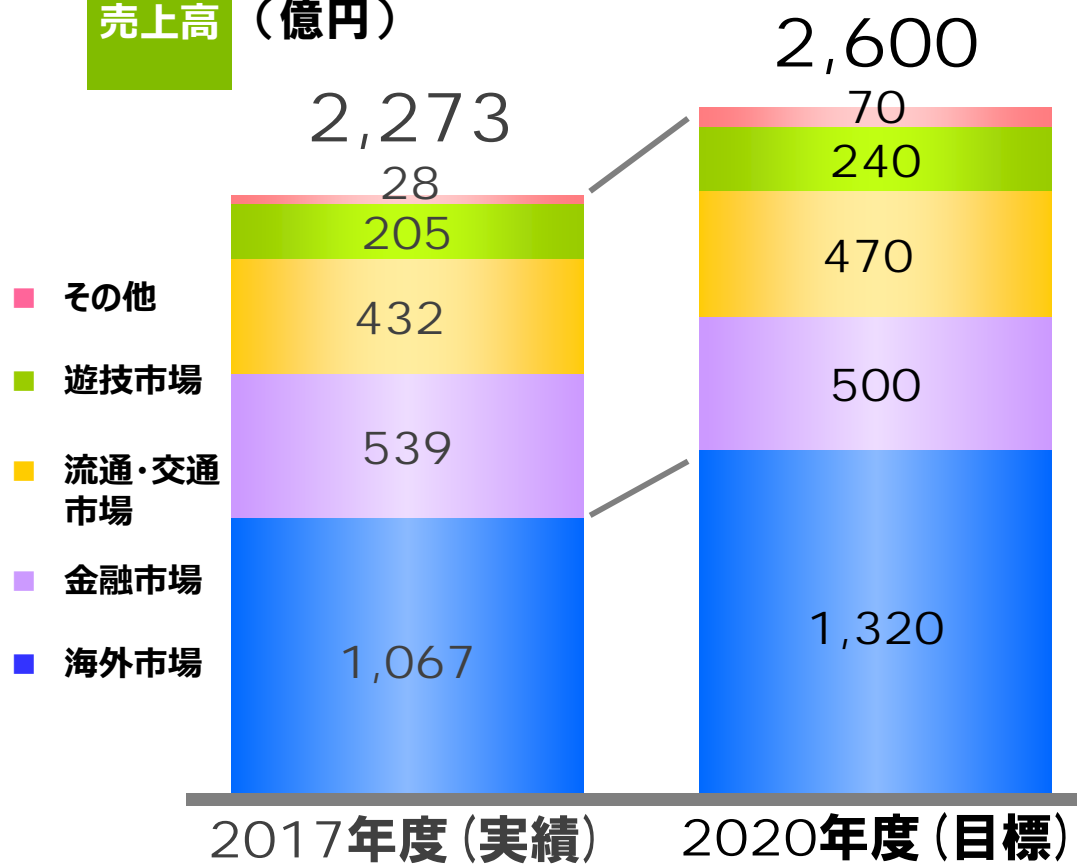
営業
利益率



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%)

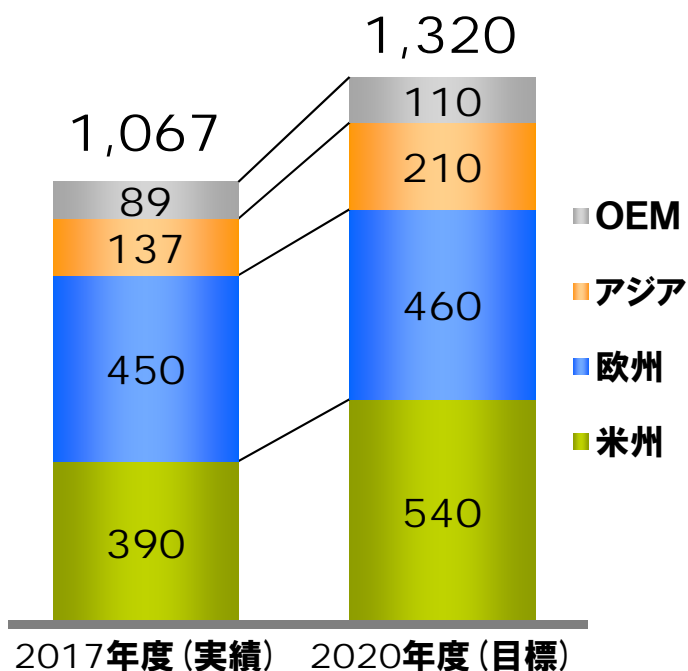
海外事業成長率

+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 】

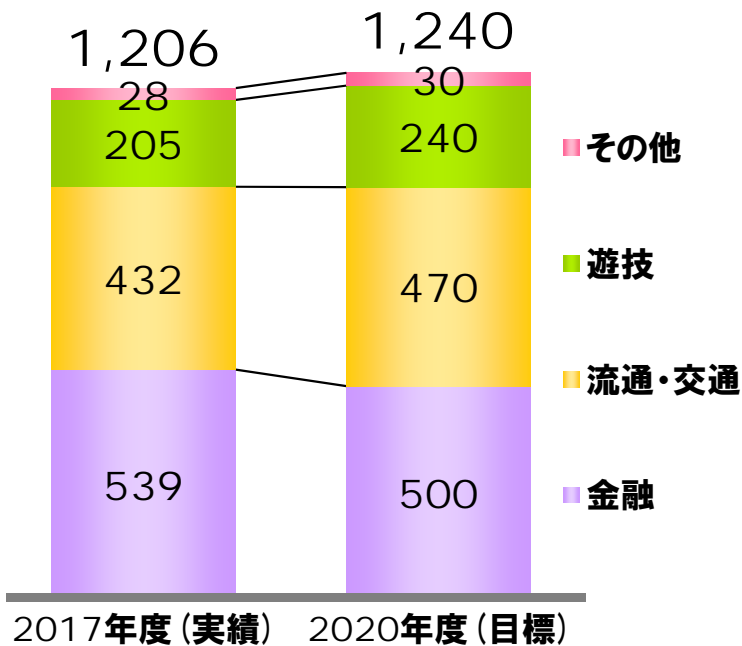
- ・次世代店舗スタイルを実現する製品の販売拡大
- ・主要商品の裾野拡大

【 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

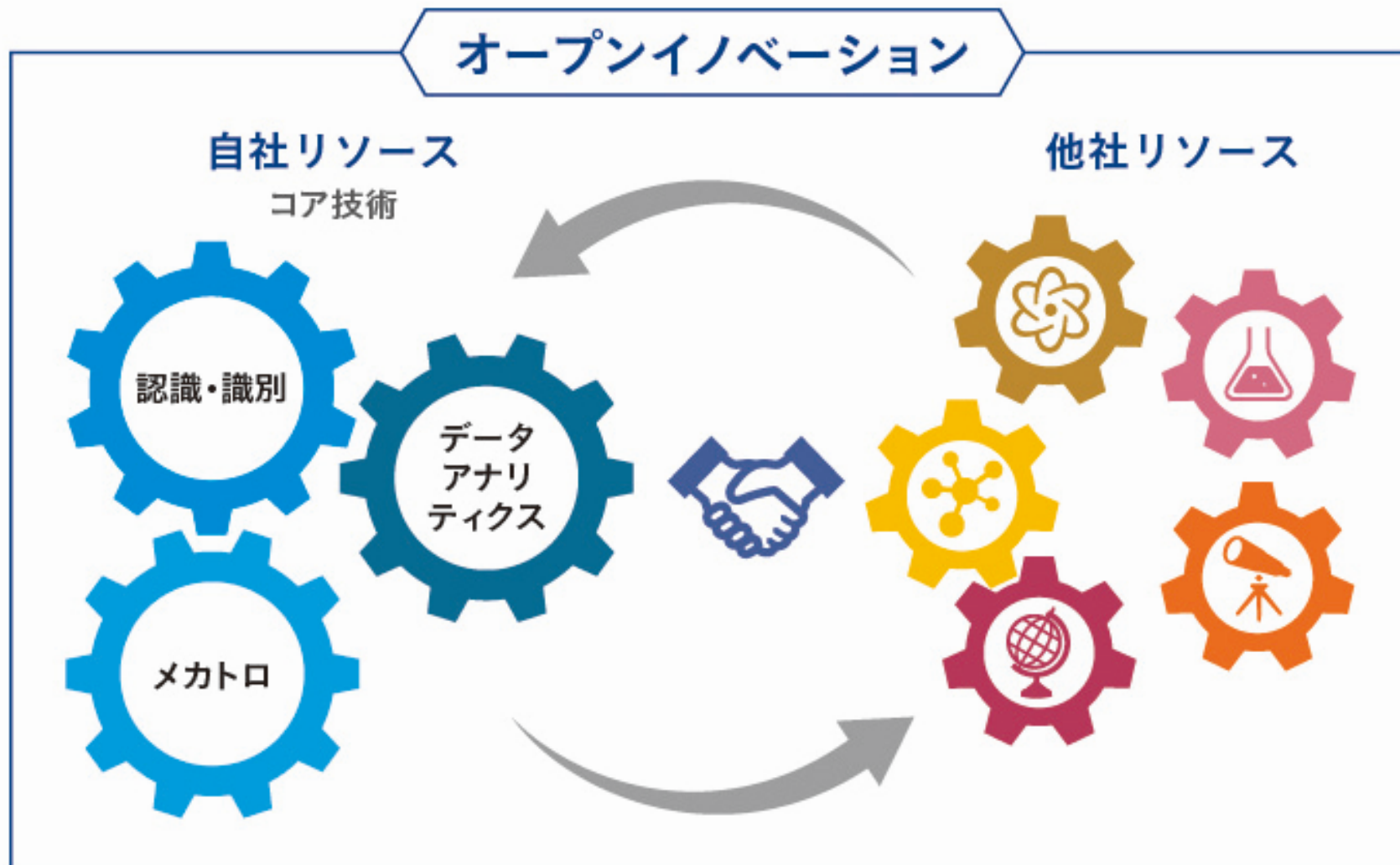
ロボットSIサービスの提供による
ロボットと人の協働環境の実現



新たなコア技術の獲得

方針2 社会課題解決に向けた協働の取組み強化

- 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）

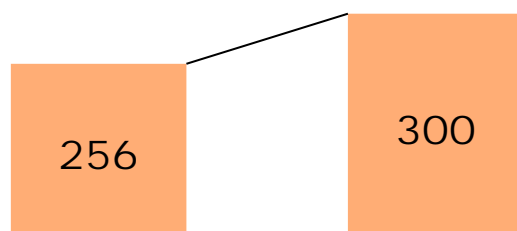
最大投資枠
(3年間累計)

600億円

設備投資計画

設備投資額
(3年間累計)

300億円



2017中期経営計画実績 3年間の設備投資額 256億円

2017中期経営計画 2020中期経営計画

開発投資計画

**2020年度
連結売上高
研究開発費比率**

5.5%

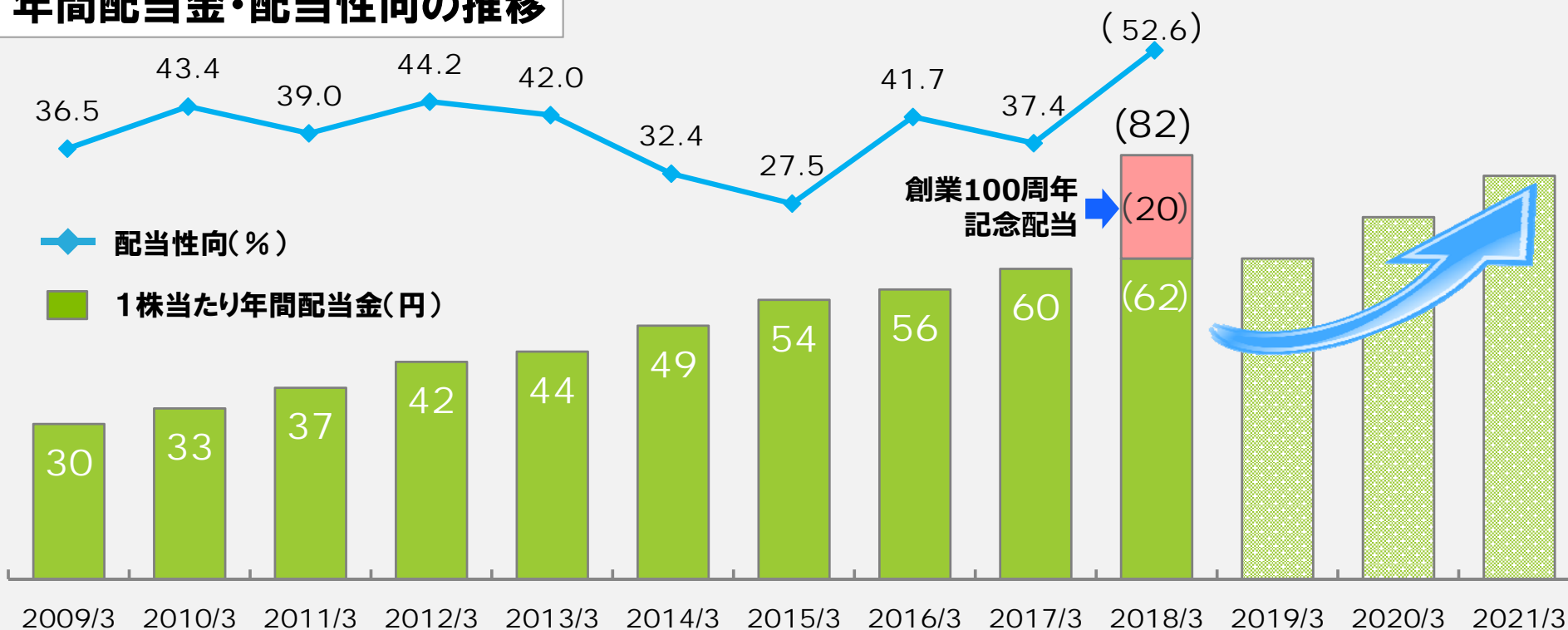


2017中期経営計画 研究開発費 総額 406億円 (実績)
2020中期経営計画 研究開発費 総額 430億円 (計画)

2017年度実績 2020年度計画

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



GLORY

Confidence Enabled

人と社会の「新たな信頼」の創造へ