



**GLORY 2023**

Glory Group Medium-Term Management Plan

**グローリーグループ  
2023中期経営計画  
(2021年度 ~ 2023年度)**



**GLORY 2020**

Glory Group Medium-Term Management Plan

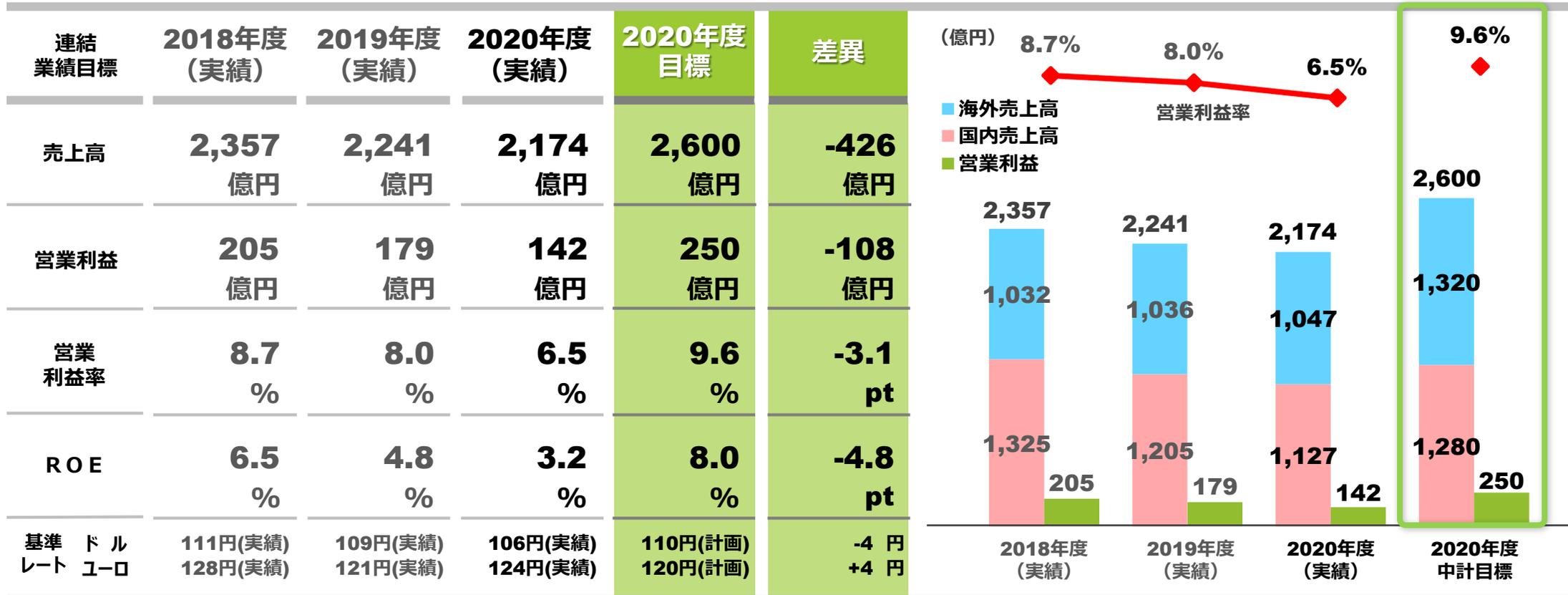
# 2020中期経営計画 総括

(2018年度 ~ 2020年度)

## 2020中期経営計画の総括

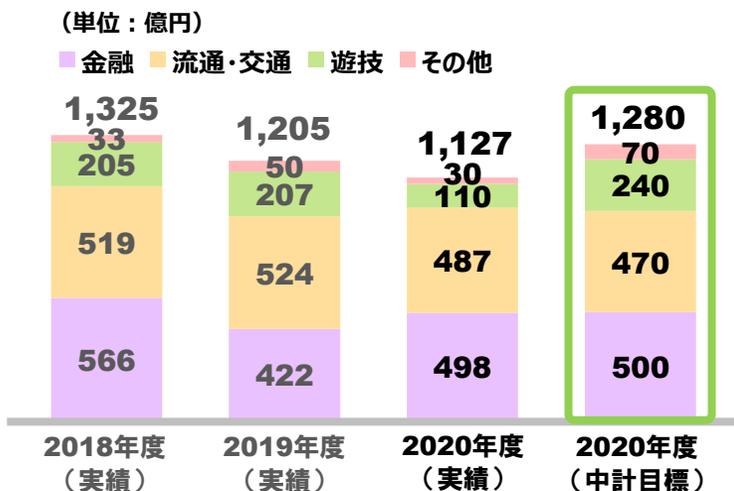
【新型コロナウイルス感染症拡大の影響により中期経営計画の連結業績目標は未達】

- ・国内市場：保守売上の下支えとコンタクトレス・セルフ化ニーズの拡大を受け、金融・流通は売上計画達成
- ・海外市場：商談の長期化に加え、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により計画は未達
- ・新事業：成長に向けた事業基盤の整備を実行



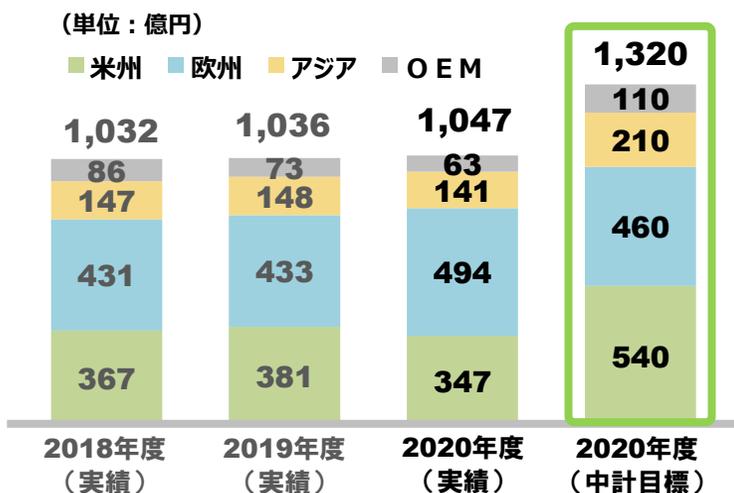
# 2020中期経営計画 総括（事業戦略）

## 【国内事業】 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－



	重点施策	総括
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代店舗スタイルを実現する製品の販売拡大</li> <li>主要製品の裾野拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代店舗構想に対応したセルフ型製品などを拡充</li> <li>WAVEやRBなど主力製品の大口需要の獲得</li> <li>新500円硬貨発行に伴う改造作業等による保守売上高の増加</li> </ul>
流通・交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジつり銭機(セルフレジ)・券売機などセルフ機の販売強化</li> <li>非現金事業分野の販売拡大 →電子決済、帳票処理、生体認証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンタクトレス、セルフ化ニーズの拡大を捉え、レジつり銭機や券売機などセルフ型製品の販売拡大</li> <li>決済手数料ビジネス、医療費後払いシステムの展開</li> </ul>
遊技	ソリューション提案の強化による収益拡大	コロナの影響による設備投資抑制により販売減少

## 【海外事業】 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	重点施策	総括
欧米	<p>(金融) ※ TCRの浸透率向上及びセルフ市場の開拓</p> <p>(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</p> <p>※TCR：窓口用紙幣入出金機</p>	<p>(金融) 米国：コロナ影響により、新規、更新需要の商談が延伸 欧州：コロナ影響により、TCR販売は苦戦したが、セルフ型製品は販売拡大</p> <p>(リテール) 米国：セルフ型ニーズを受け、フロント市場の販売拡大 欧州：バックオフィス、フロント市場とも拡販</p>
アジア	<p>(金融) 主要国でのTCRの販売拡大</p> <p>(リテール) 高度成長期待国への投資</p>	<p>(金融) コロナ影響により、シンガポール、中国などの主要国でTCRの販売は低調</p> <p>(リテール) シンガポール、オーストラリアなどの主要国でリテール製品の販売拡大</p>

# 2020中期経営計画 総括（成長に向けた基盤整備）

## 【戦略投資総額】 2018年度～2020年度：約455億円

### 1) 直販・直メンテナンス網の拡大・強化（約100億円）



・Sitrade Italia S.p.A.出資比率を75%に  
・CTS Solutions S.r.l.を子会社化

(イタリア)



(メキシコ)

販売代理店(Sortek社)を子会社化



(オーストリア)

オーストリアに現地法人を設立

### 3) 新事業領域の創出・推進（約35億円）

**BIC**  
ビジネス・イノベーション・センター  
**ロボットSI事業**

- ・既存事業に対する付加価値の創出（短期・中期）
- ・新しいビジネスモデルの創出（中期・長期）
- ・自動化の推進（短期・中期）



### 2) リテール市場の拡大（約320億円）

買収/提携	企業名	ACRELEC Acrelec Group S.A.S	viafintech viafintech GmbH socash SOCASH PTE. LTD	FUETREK フュートレック	AdInte アドインテ	SHOWCASE GiG ショーケース・ギグ
	金額	242億円	非公開	26億円	非公開	非公開
ソリューション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗運営プラットフォーム</li> <li>・ノンキャッシュ決済</li> <li>・ユーザーエクスペリエンス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャッシュ・アクセスポイントの拡大</li> <li>・eコマースの現金決済プラットフォームの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・音声認識技術を活用したソリューション</li> <li>・CRM(顧客管理システム)の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小売店および飲食店の来店客分析を通じた集客力の向上</li> <li>・Webターゲティング広告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・飲食店への多様な注文方法の提供による集客力の向上</li> </ul>	
シナジー効果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グローバルファストフードチェーンへのレジつり銭機の販売拡大</li> <li>・両社の販路を活用した製品のクロスセル</li> <li>・グローリー保有技術との融合による新たなサービスの創造</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レジつり銭機の販売拡大</li> <li>・入金機機の販売拡大</li> <li>・顧客基盤の裾野拡大</li> <li>・低コストキャッシュサイクルの実現</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な決済手段の提供</li> <li>・画像認識技術と音声認識技術の融合による高度な個人認証システムの提供</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗におけるCS改善や業務フロー改善のための分析・施策の提案</li> <li>・当社製品データとアドインテのデータ活用によるサービス提供</li> </ul> <p>など</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集客・創客につながる顧客・店舗分析・施策の提案</li> <li>・グローリーとショーケース・ギグ社のデータ活用によるサービス提供</li> </ul> <p>など</p>	



**GLORY 2023**

Glory Group Medium-Term Management Plan

# **2023中期経営計画**

**(2021年度 ~ 2023年度)**

## コンセプト

## コア事業と新領域事業のクロス成長

### 趣旨／想い

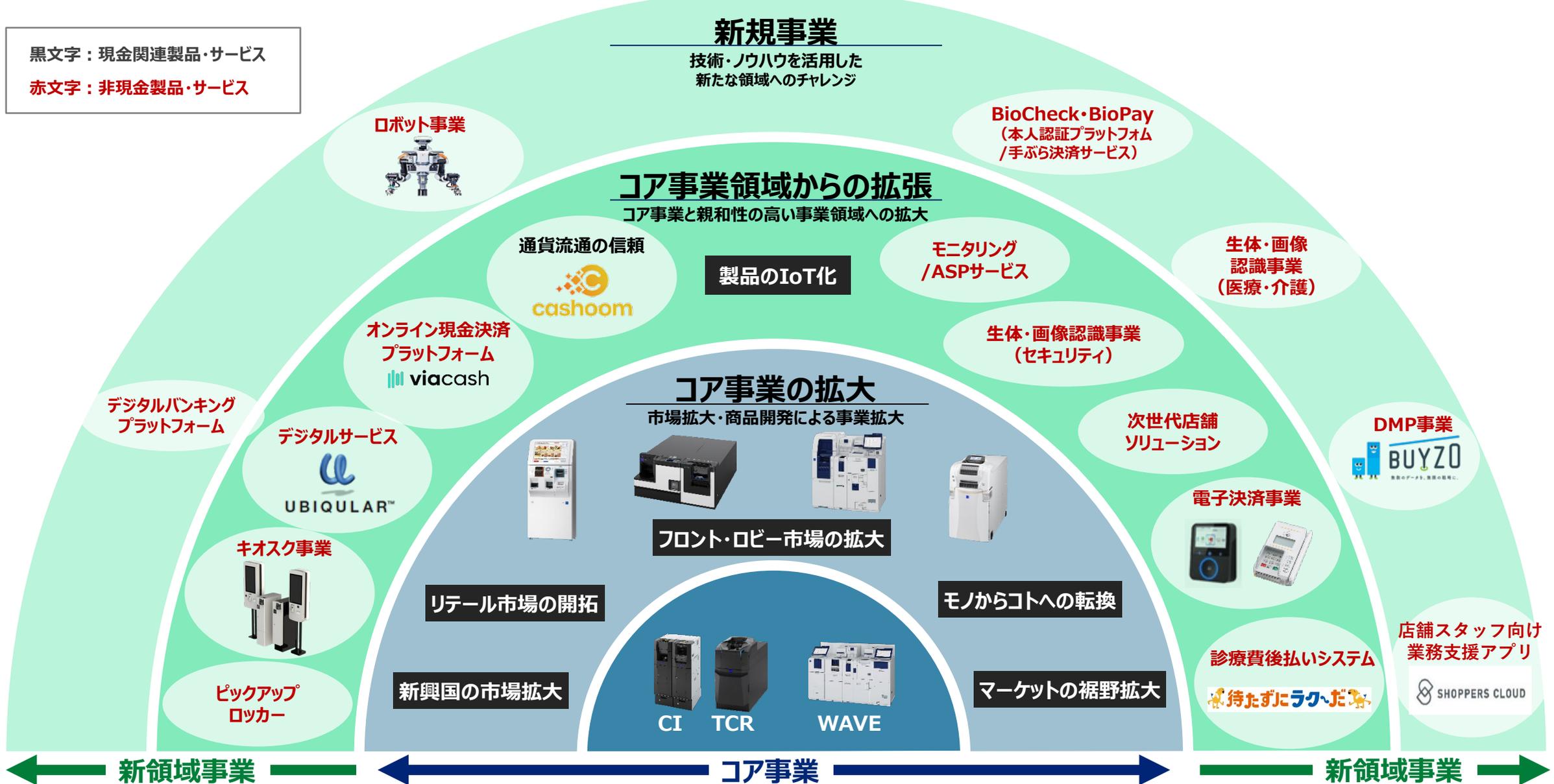
- **コア事業** : 売上の維持・拡大、業務プロセスの革新により安定的な収益基盤を構築する
- **新領域事業** : 新領域の拡大および事業化を目指す
- **クロス成長** : これまで取り組んできたコア事業と新領域事業の連携を図りながら、共に成長する



# 成長戦略の方向性

コア事業、新領域事業のクロス成長により事業拡大・企業価値の持続的向上を目指す

黒文字：現金関連製品・サービス  
赤文字：非現金製品・サービス



コンセプト

コア事業と新領域事業のクロス成長

事業戦略

次世代を切り拓く事業開発の加速

コア事業の革新による収益の最大化

基本方針

経営基盤

持続的成長を支える経営基盤の構築

サステナビリティ  
方針

社会の持続的成長への貢献と企業価値向上を目指した取り組みの推進

連結  
業績目標

2023年度



事業戦略

経営基盤

## 基本方針

## 重点実施事項

## 主な製品／サービス

**I** 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(キオスク・DMP・電子決済サービスなど)
- 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



**II** 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(\*TCR、レジつり銭機など)の投入
  - 国内の新紙幣発行に伴う更新需要の獲得
- ※TCR：紙幣入出金機



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

## サステナビリティ方針

社会の持続的成長への貢献と企業価値向上を目指した取り組みの推進

- 脱炭素社会実現に向けてCO<sub>2</sub>排出量15%削減（2013年度比）
- 人権と多様性の尊重
- コーポレートガバナンスのさらなる強化



# セグメント別連結業績目標



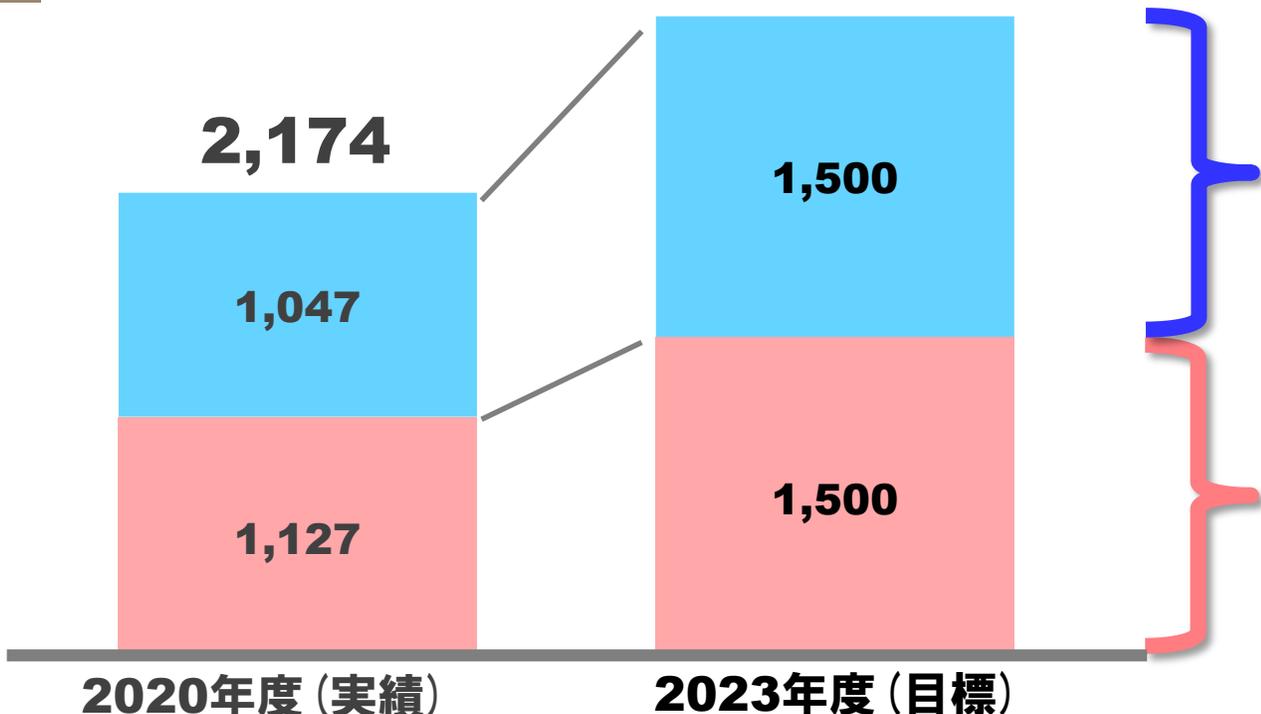
**+3.5ポイント**



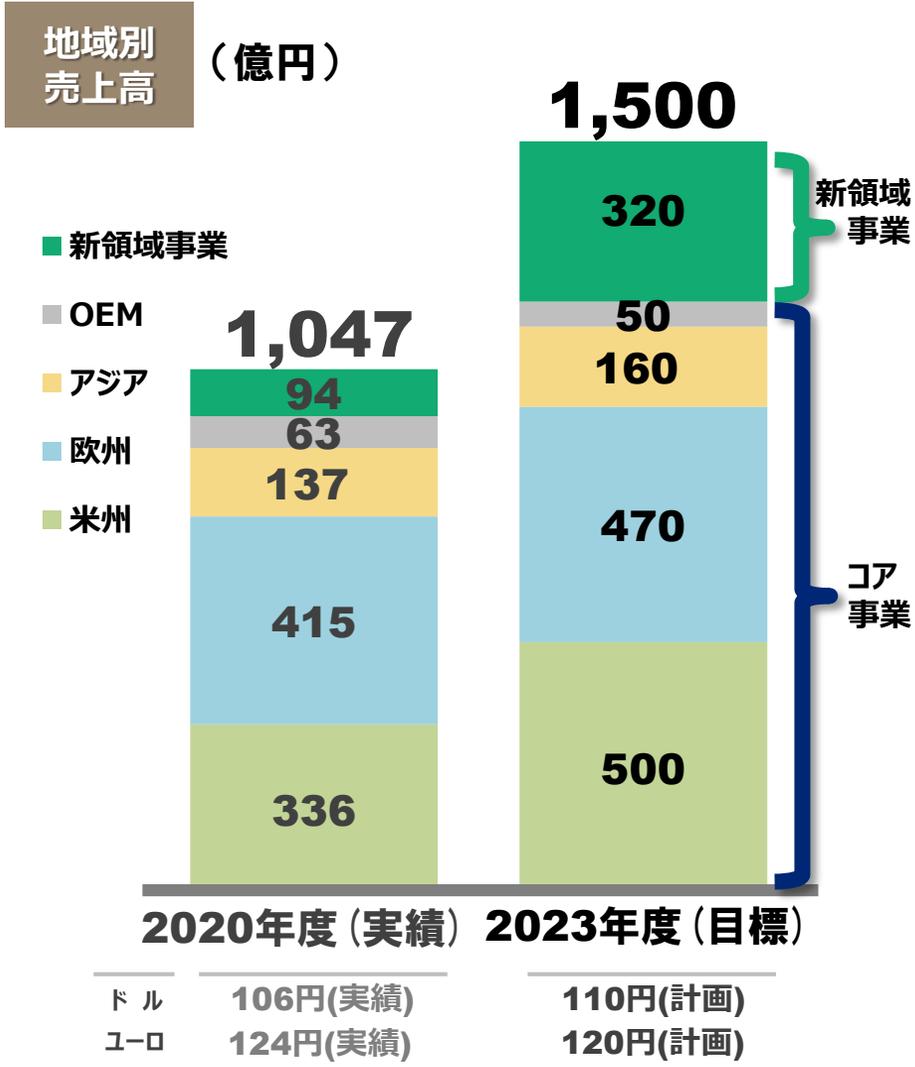
**+43.3%**



**+33.1%**



## Expanding Beyond Cash !!



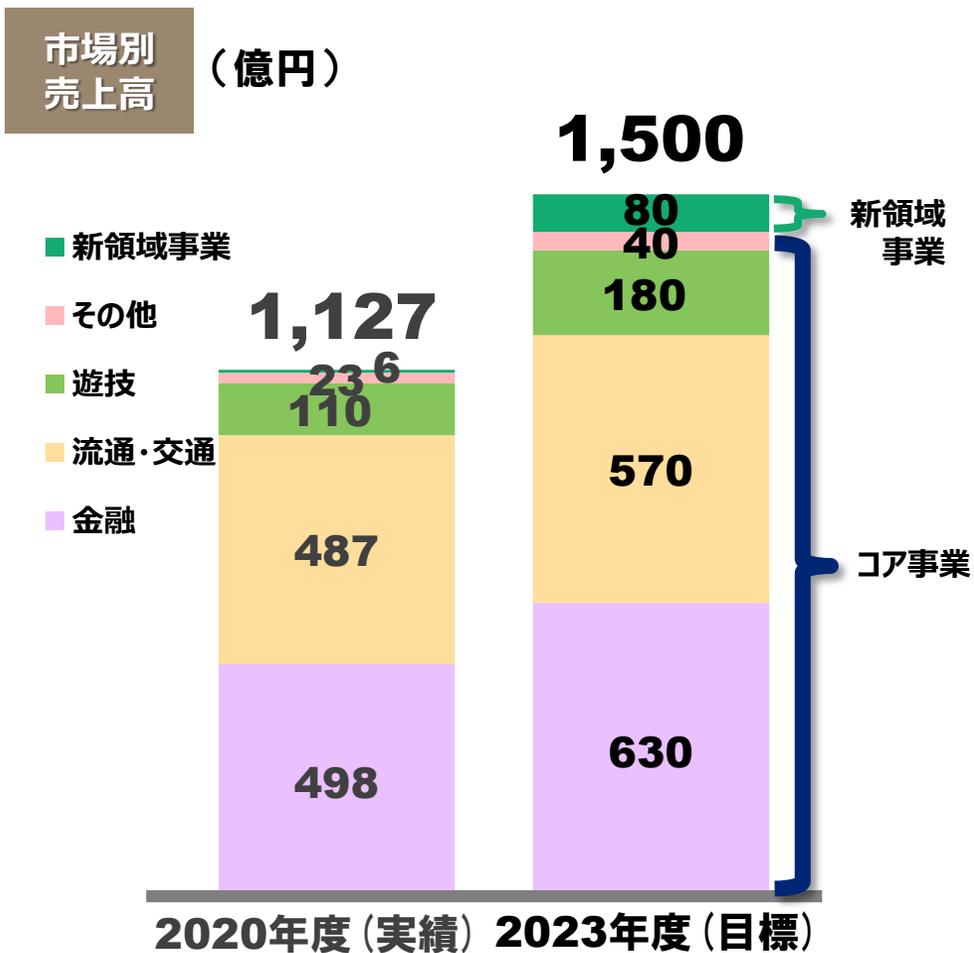
	リテール市場 重点施策	金融市場 重点施策
<b>コア事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルフ化ニーズを捉えたレジつり銭機の拡販</li> <li>バックオフィス向け製品のさらなるグローバル展開</li> <li>キオスクやデジタルサービス(UBIQULAR)との連携によるCIシリーズの拡張</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最新型TCRの販売拡大</li> <li>セルフ型製品・サービスの販売強化 (G200シリーズ、Teller Infinityなど)</li> </ul>
<b>新領域事業</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acrelecとのシナジーの早期実現</li> <li>ATMに代わる現金インフラ (viacashなど)の提供</li> <li>クラウドを用いた新デジタルサービスソリューションの拡販 (モニタリング・業務分析・資金管理などのクラウドサービスの展開)</li> </ul>	

### キオスク市場の成長予想

今後5年間の平均市場成長率は14%以上 (2018年時点)



## 顧客基盤を軸とした付加価値創造と事業領域の拡大



	セグメント	重点施策
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
	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 (B-LINK: クラウドサービスを活用した金融店舗の見える化)
	流通・交通	・コンタクトレス・セルフ化など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
	遊技	・スマート遊技機に対応した製品の販売強化
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・飲食店などの店舗DXの推進を支援
	■ 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
	■ 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
	■ 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

\*DMP (=Data Management Platform)  
資本業務提携したアドインテ社のAIビーコンを活用し、自社や外部などの様々なデータを抱合、分割・正規化し、それらを保存・管理するプラットフォーム

売上高  
目標

新領域事業 **400**億円

新領域事業  
400億円



国内

- 生体・画像認識事業
- 電子決済分野

コア事業領域からの拡張

- ロボット事業
- DMP事業

新規事業



コア事業  
2,600億円

海外

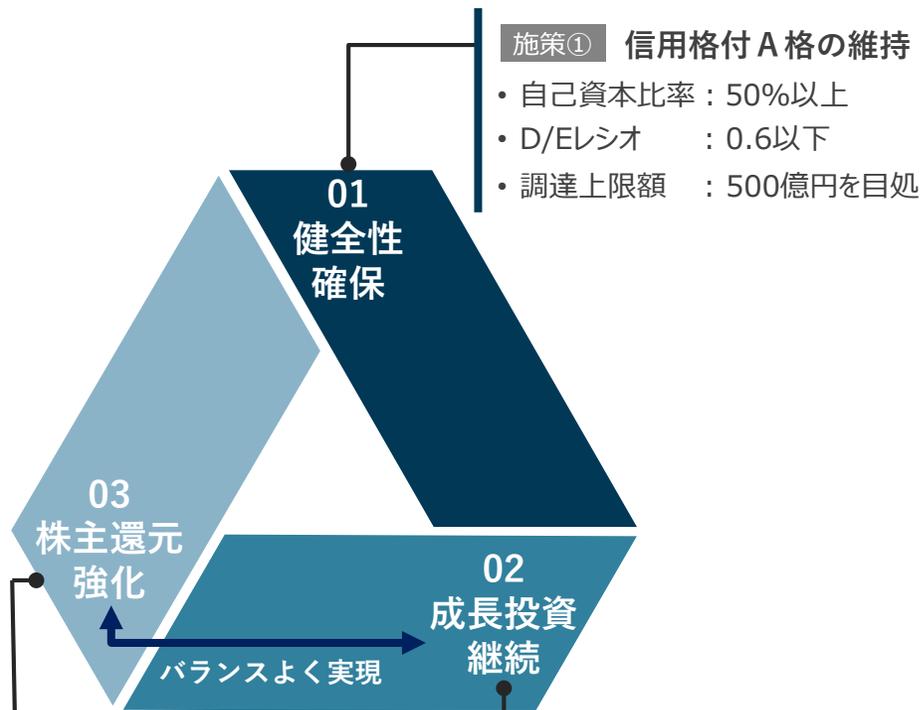
- キオスク事業(Acrelec)
- ATMに代わる  
現金インフラの提供(viacashなど)
- クラウドを用いた新デジタルサービス  
ソリューション(UBIQULAR)の拡販

コア事業領域からの拡張



## ■ 資本・財務戦略 ■

- ・将来のIFRSへの移行を前提
- ・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



### 施策① 信用格付 A 格の維持

- ・自己資本比率：50%以上
- ・D/Eレシオ：0.6以下
- ・調達上限額：500億円を目処

### 施策② 配当方針

- ・安定配当の継続
- ・のれん償却前配当性向30%以上（期間平均）

### 施策③ 機動的な還元施策

- ・CFをベースに成長投資とのバランスを鑑み実施

### 施策④ 戦略投資

- ・2020中期経営計画実績を目処

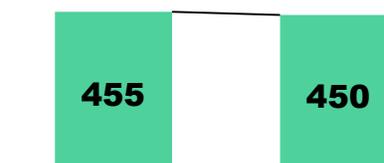
### 施策⑤ 設備投資

- ・2020中期経営計画実績を目処

## ■ 投資計画 ■

### コア事業及び新領域事業への戦略的投資（M&A）

戦略投資額  
(3年間累計) **450億円**



2020中期経営計画実績 3年間の投資額 約**455**億円

2020中期経営計画 2023中期経営計画

### 設備投資計画

設備投資額  
(3年間累計) **300億円**

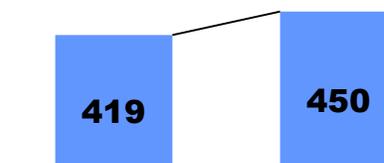


2020中期経営計画実績 3年間の設備投資額 **287**億円

2020中期経営計画 2023中期経営計画

### 開発投資計画

開発投資額  
(3年間累計) **450億円**



2020中期経営計画実績 3年間の研究開発費 **419**億円

2020中期経営計画 2023中期経営計画

## 【株主還元方針の変更】

変更理由

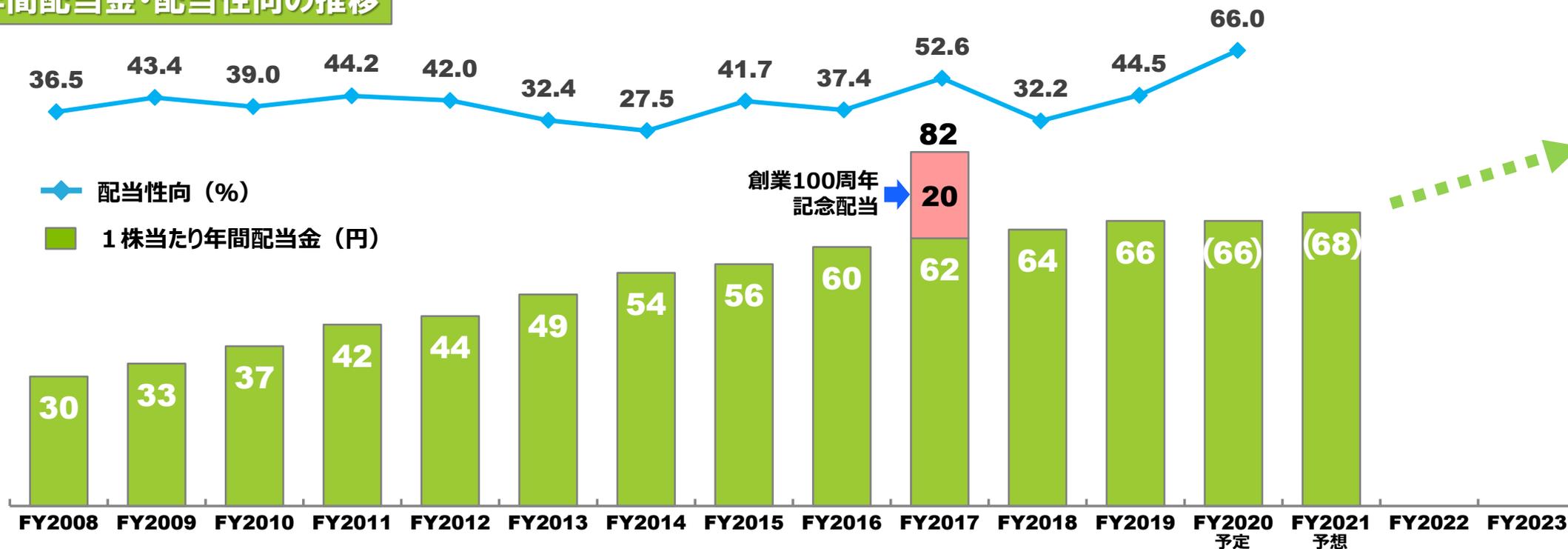
- ・IFRSへの移行を見据え、のれん償却前連結配当性向に変更
- ・2023中期経営計画期間中の安定配当を継続

配当目標

のれん償却前連結配当性向30%以上(2023中期経営計画期間平均\*)

\*2023中期経営計画期間中の累計配当総額÷累計のれん償却前親会社株主に帰属する当期純利益

### 年間配当金・配当性向の推移





**GLORY**

**Confidence Enabled**

人と社会の「新たな信頼」の創造へ