



GLORY

# INTEGRATED REPORT 2021

For the year ended March 31, 2021

統合レポート2021

# 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

世界中の誰もが望む安全、安心、確実な社会。

安全でシームレスな決済手段や、  
あらゆるシーンで自分自身であることを瞬時に証明する仕組みなど、  
未来の社会には、「新たな信頼」が求められます。

私たちは、あくなきチャレンジ精神と、  
通貨処理の枠を超えた先進の技術で、その未来を実現します。

お客さまと共に「新たな信頼」を創造するリーディングカンパニーへ。

## CONTENTS

### どこから来て、どこを目指すのか

- 3 目次／編集方針
- 4 グローリーの理念と強み
- 6 グローリーの成長の軌跡
- 8 価値創造プロセス
- 10 グローリーの事業
- 12 TOP MESSAGE

### どう進むのか(経営戦略)

- 18 長期ビジョンと過去中期経営計画
- 20 2023中期経営計画(2022年3月期-2024年3月期)
- 22 海外事業
- 28 国内事業
- 32 財務資本戦略
- 36 主要財務ハイライト
- 39 主要非財務ハイライト

### 特集(CSV取組み)

- 40 価値協創ストーリー① 次世代型スマートストア  
カスタマーエクスペリエンス改革に挑む
- 42 価値協創ストーリー② 小売店・飲食店のDX推進  
小売店・飲食店のDX推進を支援

### どう持続するのか

- 44 社会に貢献するためのマテリアリティ
- 46 技術基盤
- 48 気候変動を始めとした環境課題への対応
- 51 人材
- 54 サプライチェーン・マネジメント

### どう経営するのか

- 56 コーポレート・ガバナンス
- 60 コンプライアンス
- 61 リスクマネジメント
- 62 社外取締役対談
- 66 役員一覧

### データセクション

- 70 財政状態及び経営成績の分析
- 74 連結財務諸表等
- 80 国内・海外ネットワーク
- 82 会社情報・投資家情報
- 83 担当責任者保証

### 統合レポートの位置付け



### 編集方針

本レポートはお客さま・株主・投資家を始めとするステークホルダーからさらに信頼される会社となるために、事業を通じた社会的課題の解決と企業価値の向上に向けた取組みを財務・非財務の視点から体系的にまとめた統合志向のレポートです。本レポートの編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考にいたしました。

「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」という企業理念を基に、「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」というビジョンを実現するまでの当社のビジネスモデルと価値創造プロセスをわかりやすく伝えることを目指しています。



### 見直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、将来の見直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直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〉  
2020年4月1日～2021年3月31日(一部に2021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およびその国内外の連結子会社

### 表紙のご説明

表紙のモチーフである大理石は、古代より歴史的建造物などに使用され、繁栄の象徴とされてきた天然石です。なかでも天然の色として滅多に表れない青い大理石はとて貴重で、果てしなく広がる空を連想させます。当社のこれまで積み上げてきた歴史と、「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」というビジョンにふさわしい、信頼と未来への期待の象徴として表紙を表現しました。





# グローリーの 理念と強み



## 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

企業理念とはグローリーの企業としての目的・存在意義を表すものです。「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、これからも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。

## 経営理念

- 絶えざる開発の心で、お客さまから信頼される製品とサービスを提供します
- 個性の尊重とチームワークにより、活力ある企業グループをつくります
- 良き企業市民として行動し、社会との共存・共生に努めます

経営理念とはグローリーがめざす経営のあり方、経営姿勢、すなわち企業活動の基本となる考え方のことです。3つの経営理念は、上から順にお客さまと事業活動に対する姿勢、社員に対する姿勢、社会に対する姿勢を表しています。

お客さまに最大価値を提供する

## グローリーの4つの強み

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

硬貨や紙幣などを正確に見分ける「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、データナリ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

### 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始め、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ソリューション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社会が求める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。



03

### 顧客基盤

当社グループは、金融機関や流通店舗を始め世界100ヶ国以上に業務の効率化、厳正化に貢献するさまざまな製品やソリューションを提供することで、多岐にわたる顧客基盤をグローバルに築いてきました。これからもそのネットワークを活かし、DXの推進をはじめ社会課題や経営課題を解決する新たな価値を提供していくことで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



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。









グローリーの提供する価値 **合理化・省人化・省力化**

# グローリーの成長の軌跡

当社グループは、変化する環境や市場のニーズに対応する製品やソリューションの提供を通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。

製品・ソリューションを通じた  
社会への貢献

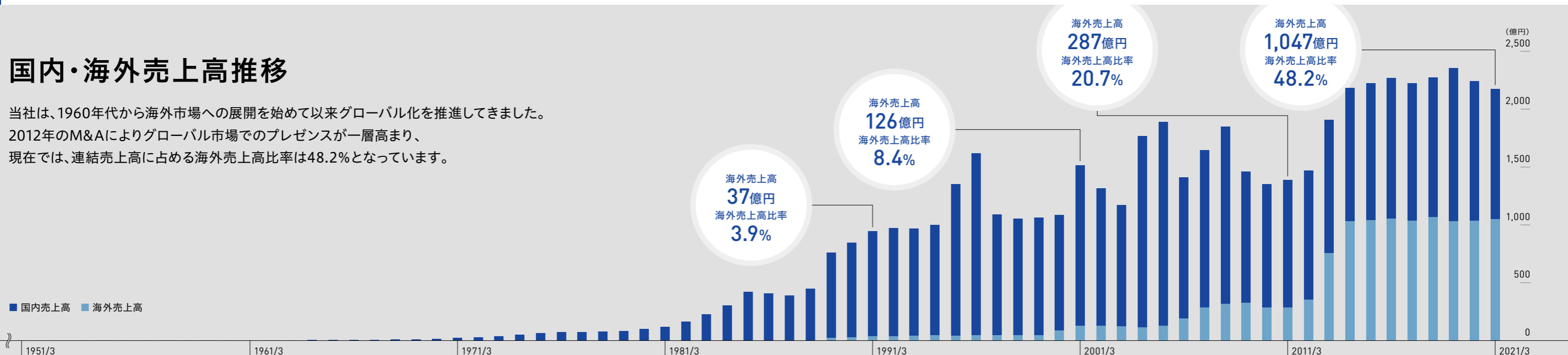
<p><b>1918</b></p> 	<p><b>1950</b></p> <p>1950 硬貨計数機(国産第一号)を開発 ▶ 金銭処理の省力化、高信頼性に貢献</p> <p>1953 民間銀行向け硬貨計算機(国産第一号)を開発 ▶ 金融機関における業務の合理化を促進</p> <p>1958 たばこ販売機(国産第一号)を開発 ▶ 各種自動販売機の普及に貢献</p> 	<p><b>1960</b></p> <p>1965 日送り付きコインロッカー(国産第一号)を開発 ▶ コインロッカーの発展・普及に貢献</p> <p>1986 オープン出納システムを開発 ▶ 金融機関における業務効率化を追求</p> 	<p><b>1990</b></p> <p>1992 硬貨レジつり銭機(国産第一号)を開発 ▶ レジ業務を飛躍的に効率化</p> <p>1999 自書式投票用紙分類機(業界初)を開発 ▶ 選挙の開票作業の時間短縮&amp;省力化に寄与</p> 	<p><b>2000</b></p> <p>2001 非接触ICカード対応店舗決済端末を開発 ▶ 電子マネーの普及に貢献</p> <p>2003 顔認証技術を開発 ▶ 多様な活用方法により、社会の安全性と利便性の向上に貢献</p> 	<p><b>2010</b></p> <p>2011 キャッシュインフィニティシステムを開発 ▶ 海外の流通店舗における厳正な現金管理を実現</p> <p>2012 窓口用紙幣入出金機を開発 ▶ 先進国のみならず、新興国における金融機関の業務効率化にも貢献</p> <p>2017 ロボットシステムインテグレーション事業を開始 ▶ 人とロボットの協働環境を創造し、労働力不足解消に貢献</p> 	<p><b>2020</b></p> <p>2020 新ウォークスルー型顔認証システムを開発 ▶ 認証精度の向上により、安心・安全な社会の実現に貢献</p> <p>2020 タッチレス操作フレームを開発 ▶ 新型コロナウイルス感染症対策に貢献</p> 
--	--	--	---	---	--	---

会社の歴史

<p><b>1918</b> 国栄機械製作所を創業(現 グローリー株式会社) ▶ 電球の製造装置を修理する工場として事業開始</p> 	<p><b>1957</b> 国栄商事株式会社を設立 ▶ 販売・アフターサービス体制を強化</p> 	<p><b>1982</b> GLORY (U.S.A.) INC. (現 Glory Global Solutions Inc.) を設立 ▶ アメリカにおける販売網を確立</p> 	<p><b>1991</b> GLORY GmbH (現 Glory Global Solutions (Germany) GmbH) を設立 ▶ ヨーロッパにおける販売網を確立</p> 	<p><b>2003</b> GLORY Denshi Kogyo (Suzhou) Ltd. を設立 ▶ 海外における生産拠点を拡充</p> <p>2006 グローリー株式会社に商号変更 ▶ 製販機能を統合</p> 	<p><b>2010</b> Sitrade Italia S.p.A. を子会社化 ▶ ヨーロッパにおける事業拡大に注力</p> <p>2012 Glory Global Solutions Ltd. を設立 ▶ 海外における保守・販売網を拡大</p> 	<p><b>2020</b> Acrelec Group S.A.S. を子会社化 ▶ 多様な決済手段を海外にも展開</p> <p>2019 Cash Payment Solutions GmbH (現 viafintech GmbH) を子会社化 ▶ 新たな決済サービスの創出に注力</p> 
--	--	--	--	---	--	---

## 国内・海外売上高推移

当社は、1960年代から海外市場への展開を始めて以来グローバル化を推進してきました。2012年のM&Aによりグローバル市場でのプレゼンスが一層高まり、現在では、連結売上高に占める海外売上高比率は48.2%となっています。





# 価値創造プロセス

## 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

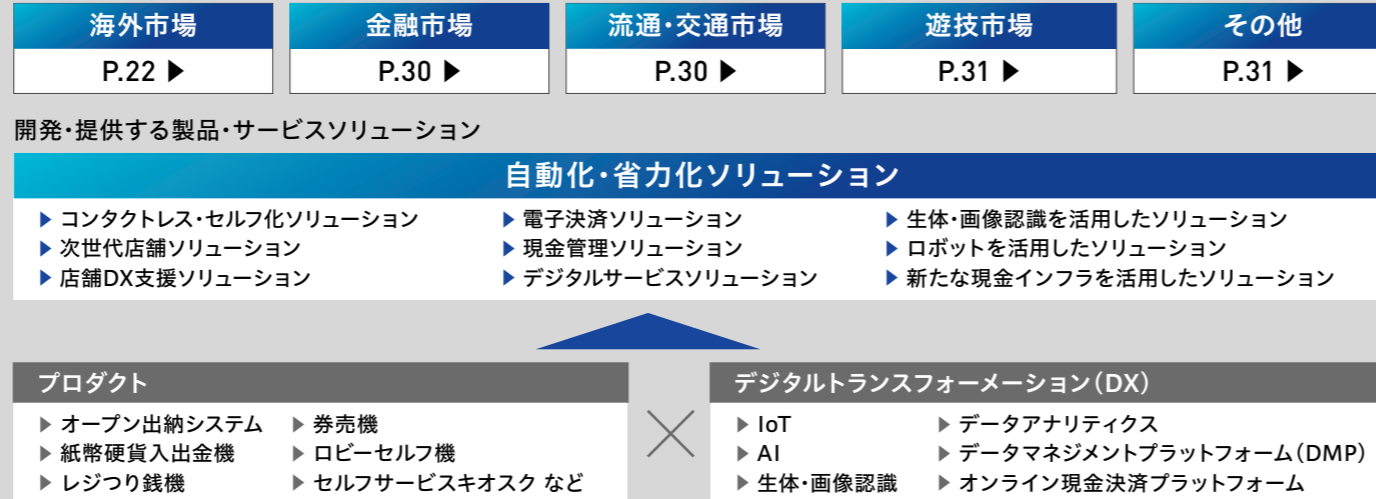
事業ドメインを拡大することにより、これまでの信頼に加え、幅広い分野において「新たな信頼」を創造する企業を目指す

#### 価値の源泉

財務基盤	
現金及び預金	670億円
有利子負債	482億円
純資産	1,971億円
フリーキャッシュフロー	70億円
信用格付	格付投資情報センター(R&I) A
グローバルネットワーク	
生産拠点	6ヶ国13拠点
国内販売・メンテナンス拠点	117ヶ所
海外販売	100ヶ国以上 (うち直接販売・メンテナンス拠点30ヶ国)
研究開発力	
研究開発拠点	8ヶ国13拠点
コア技術	(認識・識別技術/メカトロ技術)
オープンイノベーション	
グローバル人材	
グループ従業員数	11,012人
海外従業員数	5,411人
強固な顧客基盤	
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	
エネルギー・資源*	
エネルギー消費量	127,934GJ
用水使用量	38千t

(2021年3月期末)

#### ビジネスモデル



当社グループが解決する社会課題

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



#### ステークホルダーとの価値協創



#### 財務成果

売上高	2,174億円	信用格付A格の維持
営業利益	142億円	ROE
営業利益率	6.5%	3.2%
		過去10年間のTSR
		62.5% (累積)

#### 責任あるサプライチェーン

製品・サービスの安定供給・安定調達の実現

社会課題解決への貢献

- 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
- 自動化社会の推進

取引先との関係強化

グローバルに広がる開発力

特許・実用新案・意匠保有件数 2,343件

エンジニア数 1,360人 (海外470人・国内890人)

モノ+コトの融合による事業領域の拡大

新領域事業の売上製品の質の向上

環境への影響\*

CO<sub>2</sub> 排出量 4,678t  
廃棄物排出量 253t

(2021年3月期末)

\*グローバルリー株式会社の生産拠点を対象としています。

## ESG経営

#### サステナビリティ重要課題

新しい価値の創造

環境への取組み

人権と多様性の尊重

安全・健康的に働ける環境の整備尊重

グローバルCSR調達のさらなる推進

安全・品質の確保

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化

# グローリーの事業

当社グループは、「金融市場」、「流通・交通市場」、「遊技市場」、「海外市場」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さまの課題に対して、市場ごとに包括的な戦略を立案し、最適な製品及び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。また、さまざまなパートナーとのオープンイノベーションをより一層加速させ、新しい価値を創出していくことで、「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～の実現を目指しています。

## 金融市場



### 【セグメントの概要】

国内の金融機関、OEM先等への販売・保守

### 【主要な製品及び商品】

- オープン出納システム
- 窓口用紙幣硬貨入出金機
- ATM用硬貨入出金ユニット
- 多能式紙幣両替機
- 自動精査現金バス
- 重要物管理機
- 鍵管理機
- 当選金払出ユニット

## 流通・交通市場



### 【セグメントの概要】

国内のスーパーマーケット、百貨店、警備輸送会社、鉄道会社、たばこメーカー、病院、自治体等への販売・保守

### 【主要な製品及び商品】

- レジつり銭機
- 売上入金機
- 多能式紙幣両替機
- 小型現金管理機
- 店舗入出金機
- コインロッカー
- 券売機
- たばこ販売機
- 診療費支払機
- 社員食堂システム
- 自書式投票用紙分類機

## 遊技市場



### 【セグメントの概要】

国内の遊技場(パチンコホール等)への販売・保守

### 【主要な製品及び商品】

- カードシステム
- 紙幣搬送システム
- 賞品保管機
- 各台計数機
- ホール会員管理システム
- 玉・メダル計数機

## 海外市場



### 【セグメントの概要】

海外の金融機関、警備輸送会社、小売店、カジノ、OEM先等への販売・保守

### 【主要な製品及び商品】

- 窓口用紙幣入出金機
- 紙幣整理機
- ATM用紙幣・小切手入金ユニット
- 小型紙幣計数機
- レジつり銭機
- 紙幣硬貨入出金機
- 硬貨包装機

## その他



### 【セグメントの概要】

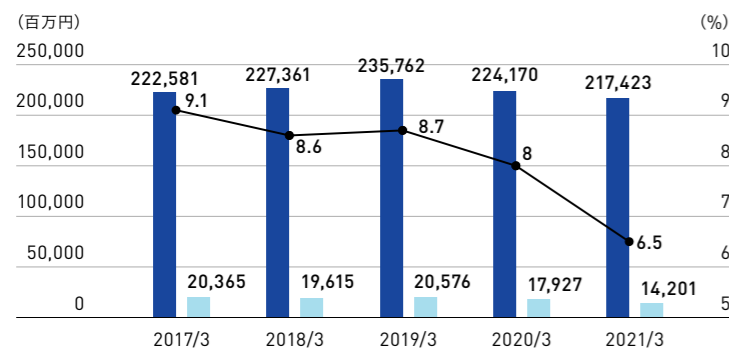
左記の報告セグメントに属さない販売及び保守

### 【主要な製品及び商品】

左記の報告セグメントに属さない製品及び商品

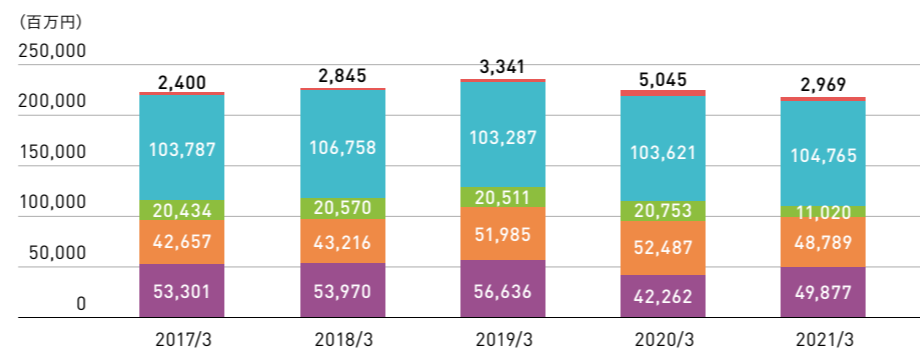
## 売上高・営業利益・売上高営業利益率

■ 売上高 ■ 営業利益 ● 売上高営業利益率



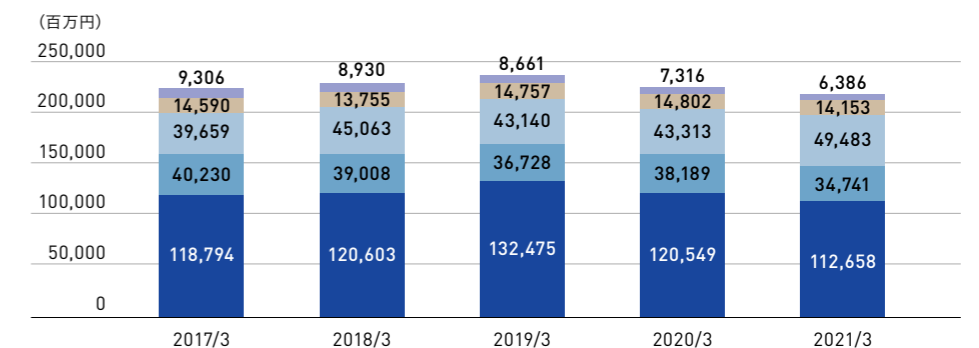
## セグメント別売上高

■ 金融市場 ■ 流通・交通市場 ■ 遊技市場 ■ 海外市場 ■ その他



## 地域別売上高

■ 日本 ■ 米州 ■ 欧州 ■ アジア ■ OEM





“コア事業と新領域事業のクロス成長”  
をコンセプトに、  
企業価値向上を図ってまいります

代表取締役社長

三和元純



はじめに

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまとそのご家族・関係者の皆さまに謹んでお見舞い申し上げますとともに、不幸にもお亡くなりになられた方々に深く哀悼の意を表します。また、医療関係者の皆さまを始め、困難な状況下で社会生活を守るため最前線で業務に当たっておられる多くの方々に心より感謝いたします。

新型コロナウイルス感染症の拡大は世界経済に甚大なダメージを与え、当社グループの事業活動にも大きな影響を及ぼしました。厳しい環境はなお暫く続くと思われませんが、お客さま、お取引先さま、従業員とその家族の感染防止を最優先に事業を推進し、社会課題解決に向けたソリューションや新たな価値を創造していくことで持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

グローリーのDNAと提供価値

グローリーは1918年の創業以来、企業価値の持続的な向上を目指し、社会が求めるモノづくりと技術革新に挑み続けています。1950年に国産第一号の硬貨計数機を開発し、当時の大蔵省造幣局に納入以来、通貨処理に関連する事業領域においてさまざまなイノベーションを起こし、マーケットを拡大

してまいりました。根底にあるのは、「絶えず世の中に新しいもの、人の役に立つものをつくり続ける」という創業以来の精神です。創業者の思いは、企業理念に掲げる「求める心とみんなの力」に込められ脈々と受け継がれており、世界100ヶ国以上に製品やソリューションを提供するグローバル企業に

成長した今も、私たちの変わらぬアイデンティティとなっております。

当社グループは、社会環境や時代の流れとともに変化するお客さまのさまざまなニーズに応える決済環境を、ワンストップで提供できることを大きなアドバンテージとしております。

キャッシュレス決済が普及し決済手段が多様化するなか、2020年4月、グローバルファストフードチェーンや大手リテーラーなどにセルフサービスキオスクを提供するフランス Acrelec Group S.A.S. (以下、アクレレック社)を約240億円で買収しました。同社の提供するキオスクやモバイルオーダーシステムとグローリーのセルフ型レジつり銭機「CASHINFINITY™」シリーズ(以下、CIシリーズ)を組み合わせることで、海外市場でも現金と非現金決済を併せた多彩な決済環境の提供が可能となりました。国内市場においては、医療機関の会計処理業務の効率化や利用者の会計待ちを解消する医療費後払いシステム「待たずにラク〜だ」や、顔認証技

術を用いた手ぶら決済サービス「BioPay(バイオペイ)」など、自動化・省人化に加え、コンタクトレス・セルフ化ニーズにも対応した決済ソリューションを展開しております。また、国内外で金融機関の店舗やATMが減少傾向となるなかで、キャッシュへのアクセスポイントの確保が社会課題の一つとなることが予想されます。当社は、安価でコンパクトな通貨流通スタイルの創出を目指し、キャッシュアウトサービスを展開するシンガポールのフィンテック企業SOCASH PTE. LTD.との資本業務提携を実施いたしました。さらに、2021年8月には、ペイメント市場におけるグローバルリーダーの一つであるオーストリアpaysafecard.com Wertkarten GmbH(以下、paysafecard社)とパートナーシップ契約を締結するとともに、流通店舗における「シェアードサービス」事業を展開するイギリスUnified Financial Limited(以下、OneBanks社)への出資を行いました。これらの会社と協業することで新しい現金エコシステムの創出を目指してまいります。



## 新たな自動化・ 省人化ソリューションを 創出することでお客さまの DX推進を支援してまいります。

### 新たな価値創造に向けて

新型コロナウイルス感染症拡大により人々の価値観や行動様式が変化する一方で、IoT・AI技術を活用したデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展など、社会構造の変化が一段と加速しています。こうしたなかで、長期ビジョンに描く「新たな信頼の創造」に向けた新しいチャレンジが始まっています。

当社グループの企業価値の源泉は、「研究開発力」「強固な顧客基盤」「開発からアフターサービスまでの一貫体制」「グローバルネットワーク」「事業に精通した多彩な人材」にあります。当社グループのビジネスモデルは、企業理念を経営の根幹に据

え、社会の動向を見据えて課題解決をデザインすることから始まります。コア技術である「認識・識別技術」と「メカトロ技術」に一段と磨きをかけ、製品の高機能化、IoT化を進めるとともに、オープンイノベーションによるデータアナリティクス技術なども融合し、新たな自動化・省人化ソリューションを創出することでお客さまのDX推進を支援してまいります。

こうした価値創造の流れが、当社グループの成長と持続的な企業価値向上を支え、次なる挑戦を可能にしております。

### 外部環境の変化への対応

近年、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。金融市場においては、国内外を問わず、金融機関の統合・再編や店舗の削減、特化型少人数店舗への移行などが進行し、ロビーのセルフ化や業務の合理化、省人化への取り組みが加速しています。流通店舗においても、国内外ともに、合理化や省人化への投資が続く一方で、コロナ禍で高まっ

たコンタクトレス・セルフ化ニーズはコロナ収束後も継続すると予想しております。こうした変化を的確に捉え、セルフ型製品をメインとしたフロントソリューションやバックオフィスにおける現金管理業務の高度化、製品のIoT化によるデータビジネスなどを展開してまいります。

### 「2020中期経営計画」の振り返り

当社グループは、2018年4月からの3ヶ年を計画期間とした「2020中期経営計画」を策定し、「長期ビジョン2028」に掲げる“新たな信頼の創造”に向けた第1ステップとして、「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り組み強化」、「成果に直結する生産性の向上と企業体質の強靱化」の3つを基本方針に取り組んでまいりました。

海外市場では、新型コロナウイルス感染症拡大により事業活動が大幅な制約を受けたことから、売上高、営業利益ともに当初掲げた目標には届きませんでした。成長エンジンである欧米のリテールビジネスにおいては、ドイツに本拠地を置く大手流通小売業Schwarz Groupに、バックオフィスで使用する現金管理システム「CIシリーズ」の導入が進んでいます。また、アメリカ最大級のディスカウントストアであるDollar General Corporationより、セルフチェックアウトレジのつり銭機として「CI-10」の大口商談を獲得するなど、着実な事業拡大を図っております。加えて、新領域事業拡大を目的にアクレック社やviafintech社を買収したほか、イタリアやメキシコなどにおける直接販売・直接メンテナンス網を拡大強化するなど、成長の再加速に向けた多くの布石を打っております。

国内市場では、金融市場においては、更新需要の獲得や保守事業の下支え、流通・交通市場では、コ

ンタクトレス・セルフ化ニーズの高まりを捉えたセルフ型の「レジつり銭機」や「診療費支払機」の販売が増加したことなどにより、計画を達成いたしました。一方、遊技市場は、市場の縮小傾向に新型コロナウイルス感染症拡大の影響が加わり、計画は未達となりました。

新領域事業においては、音声認識技術を強みとする株式会社フットレックや、流通小売店向けに独自開発のIoT端末(AI Beacon)を活用した顧客分析・行動解析サービスを提供する株式会社アドインテ、モバイルオーダーサービス事業等を展開する株式会社Showcase Gigとの資本業務提携を行いました。当社グループは、これらの提携を通してそれぞれが保有する技術・ノウハウを相互に活用し、流通業界を始めとしたさまざまな業界における社会課題や経営課題を解決する新たなソリューションサービスの提供に注力してまいります。

また、生体・画像認識事業につきましては、順天堂大学の産学連携共同研究への参画における高齢化に伴う神経変性・認知症疾患診断に向けた画像認識技術の応用や、エコナピスタ株式会社の「高齢者見守りサービス」に当社の顔認証技術を連携させた「離院事故予防システム」の展開、大学キャンパスでの手ぶら決済サービス「BioPay」の実証実験の開始など、医療・介護・学校等、新たな市場への事業拡大にも取り組んでおります。

### 「2023中期経営計画」を策定

当社グループは、長期ビジョンの実現に向けた第2ステップとして、2021年4月からの3ヶ年を計画期間とする「2023中期経営計画」をスタートさせました。本計画では、“コア事業と新領域事業のクロス成長”をコンセプトに、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、両事業の成長を目指します。

業績目標は、最終年度の売上高3,000億円、うち

新領域事業400億円、営業利益300億円といたしました。「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」、「持続的成長を支える経営基盤の構築」の3つを基本方針とし、以下の重点施策を設定しました。加えて、「サステナビリティ方針」を策定し、社会の持続的成長に貢献する活動に取り組んでまいります。



### 方針1 次世代を切り拓く事業開発の加速

本方針では、顧客基盤、技術など当社の強みを最大限に活かし、キオスクサービスやデータマネジメントプラットフォーム(DMP)、電子決済等、コア事業との親和性の高い事業の売上拡大を図り、新たな事業の柱として確立します。

また、生体・画像認識事業、ロボット事業については、国内の営業力や販売チャネルを活用し、事業拡大と収益化を目指します。

### 方針2 コア事業の革新による収益の最大化

本方針では、省力化・省人化や新型コロナウイルス感染症拡大を背景とするコンタクトレス・セルフ化等の市場ニーズを捉えた製品ラインナップの最適化を図るとともに、新たなビジネスモデルを構築します。これらの施策により、海外市場では流通市場や新興国での売上拡大を目指します。国内市場では、これまでメインターゲットとしてきた大

手顧客に加え、新たな顧客層への裾野拡大を推進してまいります。加えて、事業運営の効率化とコストダウンを推進し、強固な収益基盤の構築を図ります。また、2024年に予定される新紙幣発行に対し、社会インフラを支える企業としての社会的使命を果たすとともに、更新需要の獲得に注力してまいります。

### 方針3 持続的成長を支える経営基盤の構築

本方針では、成長投資と株主還元を支えるキャッシュ・フロー経営を推進してまいります。また、スピーディーな経営判断、ビジネス変革、生産性向上を支えるDXの推進等、経営管理体制の強化を図るとともに、ポートフォリオマネジメントの推進により経営資源を有効活用し、企業価値向上に取り組ん

でまいります。さらに、最も重要な経営資源である人材につきましては、従業員一人ひとりの働きがいを高めることが企業成長の原動力であるという考えの下、社員エンゲージメントの向上に取り組んでまいります。

### 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組みの推進

本方針では、事業を通じてさまざまな社会課題を解決することにより、社会の持続的成長への貢献と企業価値向上に取り組んでまいります。特に、脱炭

素社会の実現に向けたCO<sub>2</sub>排出量の削減や人権と多様性の尊重、加えてコーポレート・ガバナンスの強化を推進してまいります。

以上のとおり、当社グループは経営環境の変化に対応し、“人と社会の「新たな信頼」を創造する”ソ

リューションサービスの提供や社会の持続的成長に貢献する取組みを推進してまいります。

積極的な発想で、  
新たな価値やビジネスを  
創出していく多彩な人材こそが  
企業発展を担う重要な要素です。



### 企業価値向上を目指して

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、ESG(環境、社会、ガバナンス)の視点に基づく経営や国際的な課題解決に向けた「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成を目指してまいります。こうした取組みは、当社グループがグローバルにビジネスを展開していく上での重要な責務であると考えております。

昨今、気候変動対策が喫緊の社会課題となっており、カーボンニュートラルへ向けた動きが世界的に加速しています。当社グループも国や地域、業態の枠を超えて取り組むべき重要な経営課題と捉え、脱炭素社会への貢献をマテリアリティの一つとしてCO<sub>2</sub>排出量削減の目標値を設定するなど、課題を具体的な数値目標に落とし込んで活動を推進してまいります。

当社グループは、従業員一人ひとりの行動が企業理念の実現につながると考えております。創業者の精神を大切に、「自分たちの技術やアイデアを社会課題の解決に必ず活かしていく」という積極的な発想で、新たな価値やビジネスを創出していく多彩な人材こそが企業発展を担う重要な要素です。従業員が能力をフルに発揮し、新しいことにチャレンジできる環境を醸成するために、社員エンゲージメントの向上や高度人材の育成等に取り組んでまいります。

また、テレワークやフレックスタイム制度をはじめ、新型コロナウイルス感染症拡大がもたらした

ニューノーマルに対応したGLORY Workstyleの確立を目指します。

当社は、取締役会の監督機能の強化及び意思決定の迅速化をより進めるため、2020年6月、「監査等委員会設置会社」へ移行しました。また、2021年6月には、海外グループ会社のさらなるガバナンス強化を図るため、Glory Global Solutions Ltd.の女性役員が当社取締役に就任しました。引き続き、持続的な企業価値向上を目指し、ダイバーシティーの推進やコーポレート・ガバナンスの強化をはじめとしたESG経営を推進してまいります。

今回、当社として初の「統合レポート」を発行いたしました。このレポートは、直近の業績や経営環境を踏まえ、次の成長・長期ビジョンの実現を見据えた課題、戦略、具体的施策を中長期的な企業価値向上という視点を交えながら編集しており、その作成プロセスや記載内容は正当であるところに表明します。財務・非財務の両面から当社グループへのご理解を深めていただくための一助としてお役立ていただければ幸いです。今後も、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループとして持続可能な社会の実現に貢献してまいりますので、引き続き、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年8月

# 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

### 2014中期経営計画 (2013年3月期-2015年3月期)

長期ビジョン達成に向けた成長戦略推進と収益力強化  
営業利益率10%以上

#### 位置付け

初めて設定した長期ビジョンの達成に向け策定。  
海外事業を成長分野と位置付けた。

#### 戦略概要

- 【事業戦略】
- 国内事業:
    - 事業セグメントごとの利益拡大
    - 営業支援機能強化と教育体系確立
    - 次代に向けた基幹製品の創出
    - 新製品投入と市場の深堀による未導入市場の攻略
  - 海外事業:
    - "One Glory"の早期実現によるシナジー創出
    - 直接販売・直接メンテナンス網を活用したグローバルな製品展開
  - 新事業:
    - 電子決済サービス等の拡大
    - 生体認証技術、会話保護技術の早期事業化
- 【機能戦略】
- 製品開発戦略、生産・調達戦略、品質保証戦略
- 【企業戦略】
- グループ体制、人事戦略、資本・財務戦略、企業風土醸成

#### 成果

国内は飲食店や専門店等の未導入市場に対する主力製品の販売拡大に注力しましたが、新たな柱となる製品の企画はできませんでした。海外では貨幣処理機の製造・販売会社である英国タラリス社(現Glory Global Solutions Ltd.以下、GGS)を買収し、海外売上高比率は24%から47%に上昇しました。直接販売・直接メンテナンスの対応国が増加し、海外事業の販売体制がより強固なものとなりました。新事業は電子決済、会話セキュリティが伸び悩み、生体画像認識に絞り込みを行いました。機能面では、GGSとの販売拠点の統合を実施すると共にグローバル生産体制を確立し、海外生産比率及び海外調達比率の引き上げによる生産性向上を図ることができました。

#### 課題

- 売上高、海外売上高比率、ROEは目標を達成したものの、営業利益が未達
- 国内の新たな柱となる商品創出
- 海外の地域別販売体制の強化、開発や品質保証などの機能面におけるグローバル対応

#### 指標

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

### 2017中期経営計画 (2016年3月期-2018年3月期)

長期ビジョン達成に向けた「顧客起点のモノづくり」による事業成長と収益性向上

「2014中期経営計画」の戦略を引き継ぎ、海外事業の拡大に注力。

- 【事業戦略】
- 事業規模・領域の拡大による収益確保
  - 国内事業:
    - 現場営業力の強化
    - 市場対応力の強化による事業拡大
  - 海外事業:
    - 徹底した市場分析に基づく地域別戦略の実行
    - 直接販売・直接メンテナンス網の拡充による収益性の向上
    - 国内事業で培った技術を活用した新分野・新領域での事業拡大
- 【機能戦略】
- 市場ニーズに応える製品及びサービスのタイムリーな提供
  - 製品開発戦略、生産・調達戦略、品質保証戦略
- 【企業戦略】
- グループ経営基盤の強化
  - グループ・ガバナンス戦略、人事戦略、資本・財務戦略、情報システム戦略

国内事業においては大口受注(紙幣硬貨入金機、レジつり銭機)の獲得や保守のモニタリングサービス展開等の成果はあったものの、新たな収益の柱が育たず目標は未達でした。海外におけるリテール市場拡大に注力した結果、売上高は約4倍(2014年度実績比)に拡大し、金融市場に次ぐ第2の柱へと成長させることができました。また、地域別では欧米は堅調な伸びを実現しましたが、新興国やOEMでは価格競争の激化等により伸び悩みました。新事業につきましては、自社で培った生産技術を活かし、新たにロボットシステムインテグレーション事業を開始しましたが、それ以外に有望な新事業は創出できませんでした。GGSとの協働によるグローバルな開発体制を構築するとともにフィリピンでの工場拡充や欧州での物流拠点整備など生産体制の確立にも力を注いでまいりました。また、グローバル情報基盤の整備や国内の情報ネットワークの充実を実施しました。

- 売上高、営業利益、海外売上高比率、ROEともに目標未達
- 国内のコア事業におけるソリューション提案力の強化と生体・画像認識事業等の新事業の育成
- 海外におけるリテール事業の拡大
- システム開発力、新技術開発力の強化

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

## 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組み強化
- 新事業ドメインの推進
  - 新たなコア技術の獲得
  - 新事業に対する積極的な経営リソースの配分
- 【基本方針③】 **経営基盤** 成果に直結する生産性の向上と企業体質の強靱化
- 働き方改革、業務改革による生産性の向上
  - オープンイノベーションを実現するための組織、風土改革

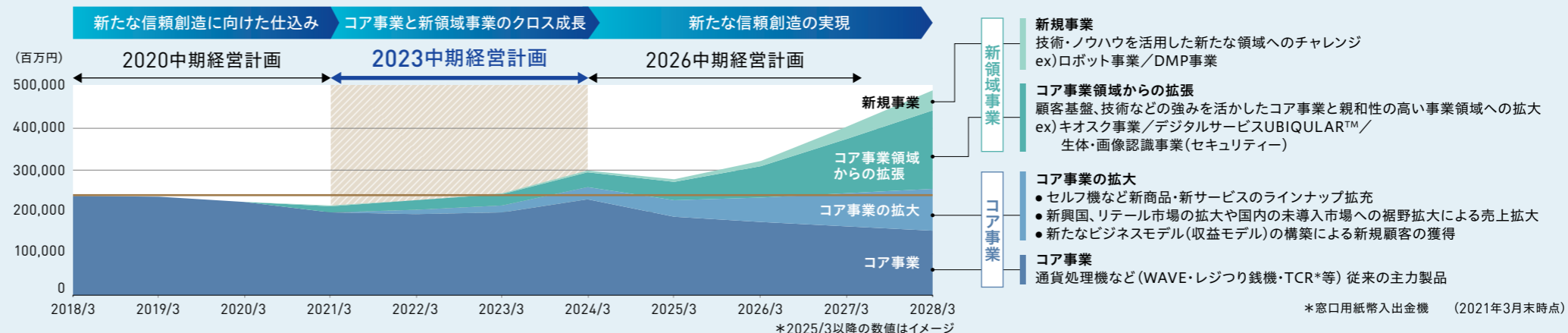
コア事業では国内、海外の大口需要を確実に獲得するとともに、新500円硬貨発行の対応作業により収益を確保しましたが、新型コロナウイルス感染症の影響等により目標を達成できませんでした。収益拡大のため海外ではセルフ機やリテール市場向け製品の販売拡大、国内では次世代店舗提案や非現金分野の開拓を進めましたが、想定通りの成果には結び付きませんでした。新事業では「長期ビジョン2028」実現に向け、業務資本提携やM&A、海外の拠点拡充に対し、約450億円の投資を実施。海外市場ではセルフサービス関連事業を展開する仏アクレック社等を買収し、新たなビジネスモデル創出への礎を築きました。国内事業においても、小売店等のDXを推進すべく、DMP事業を行うアドインテ社等に出資を行いました。また、経営基盤強化として働き方改革による総労働時間の短縮や新型コロナウイルス感染症への対応のため在宅勤務を中心とした新たなワークスタイルの確立に向けた環境整備を実施するとともに挑戦的企業風土醸成を目指した新事業の創発イベントの実施や将来の情報基盤整備に向けたERPシステムの導入などを進めました。

- 売上高、営業利益、ROEともに目標未達
- 戦略投資の早期収益化とコア技術の活用による新領域事業の拡大
- 裾野拡大と業務プロセス革新によるコア事業の収益力強化
- 経営管理体制強化によるキャッシュ創出力強化

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

## 長期ビジョン2028の成長イメージ

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





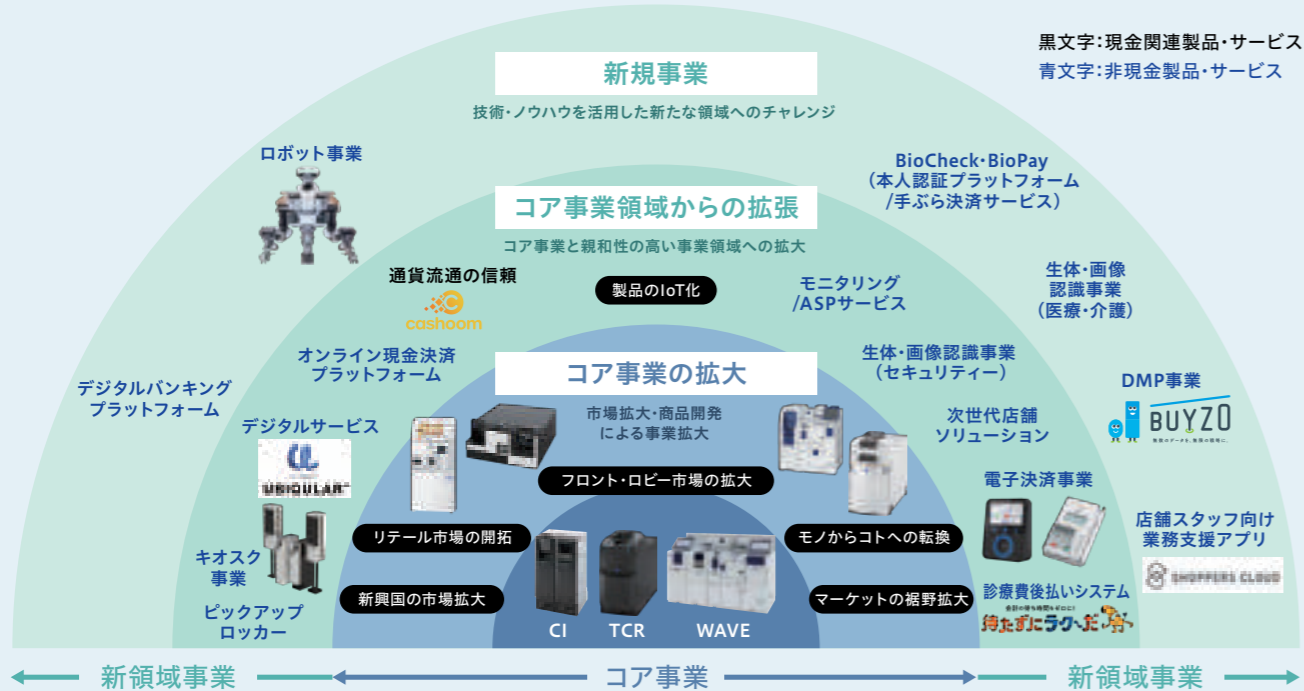
# 2023中期経営計画 (2022年3月期-2024年3月期)

## コア事業と新領域事業のクロス成長

当社グループは、2021年4月からの3ヶ年を計画期間とする「2023中期経営計画」を策定しました。「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の実現に向けた中間ステップと位置付ける本計画では、これまで取り組んできた通貨処理機事業を中心とするコア事業と、培ってきた技術やノウハウにAI・DX等の先端技術を組み合わせて実現する新領域事業を両輪として、持続的成長を目指します。

## 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



## 重点実施事項

基本方針	重点実施事項	主な製品/サービス
事業戦略 I 次世代を切り拓く事業開発の加速	<ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業と親和性の高い事業領域の拡大 (セルフサービスキオスク・DMP*1・電子決済サービスなど)</li> <li>国内営業チャン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</li> </ul>	キオスク、UBIQULAR、BUYZO
事業戦略 II コア事業の革新による収益の最大化	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>最新型製品 (TCR*2、レジつり銭機など) の投入</li> <li>国内の新紙幣発行に伴う更新需要の獲得 <b>P.46 技術基盤</b></li> </ul>	オープン出納システム機、レジつり銭機、GLRシリーズ、CIシリーズ
経営基盤 III 持続的成長を支える経営基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>社員エンゲージメントの向上 <b>P.51 人材</b></li> </ul>	

## 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) **P.48 気候変動を始めとした環境課題への対応**
- 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



\*1 DMP (=Data Management Platform) : 資本業務提携したアドイン社のAIピーコンを活用し、自社や外部などのさまざまなデータを抱合、分割・正規化し、それらを保存・管理するプラットフォーム  
\*2 TCR (=Teller Cash Recycler) : 紙幣入出金機

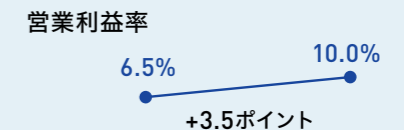
## 事業別戦略

### 海外事業戦略

市場	重点施策
リテール	<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>
金融	<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>
新領域事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acrelec社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>クラウドを用いたデジタルサービスUBIQULAR™の拡販</li> </ul>

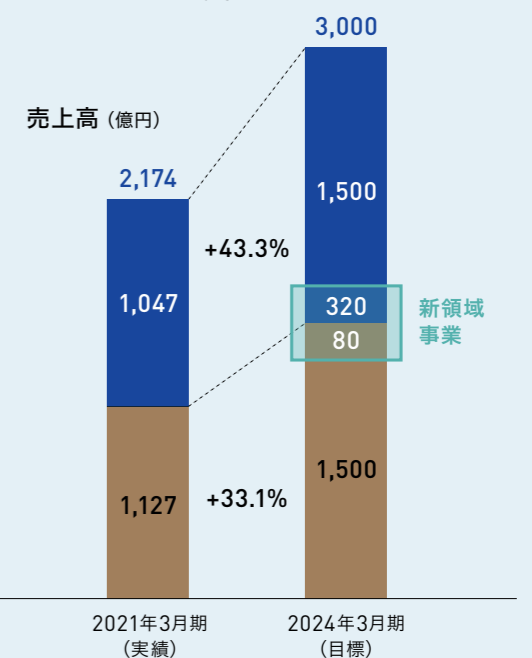
### 海外/国内事業別業績目標

■ 海外事業 ■ 国内事業



### 国内事業戦略

セグメント	重点施策
共通	<b>新紙幣発行の対応</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会インフラを支える企業としての使命を遂行</li> <li>新紙幣発行に伴う更新需要の獲得</li> </ul>
金融	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルフ型製品による次世代店舗の提案強化</li> <li>製品のIoT化による付加価値の創造</li> </ul>
流通・交通	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>
遊技	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマート遊技機に対応した製品の販売強化</li> </ul>
新領域事業	<b>DMP事業:</b> 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 <b>電子決済分野:</b> 決済手数料ビジネス、医療費後払いシステムの拡販 <b>生体・画像認識事業:</b> 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 <b>ロボット事業:</b> 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



## 基本方針と業績目標

### コンセプト コア事業と新領域事業のクロス成長

### 基本方針

- 〈事業戦略〉
- 次世代を切り拓く事業開発の加速
- 〈経営基盤〉
- コア事業の革新による収益の最大化
  - 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組みの推進

### 業績目標 (2024年3月期)

売上高	営業利益	ROE	営業利益率
3,000億円	のれん償却前 350億円	のれん償却前 12.0%以上	10.0%
新領域事業 400億円	のれん償却後 300億円	のれん償却後 9.5%以上	

### 投資計画

#### ■ コア事業及び新領域事業への戦略的投資 (M&A)



#### ■ 設備投資計画



#### ■ 開発投資計画





## 原田 明浩

取締役専務執行役員  
海外カンパニー長

## Expanding Beyond Cash

2012年に行った通貨処理機メーカー世界最大手であるタリス社の買収をきっかけに海外事業を強化したことで、売上規模は、買収前の3倍を上回る約1,000億円に拡大しました。約30ヶ国にわたる直接販売・直接メンテナンス体制を始め、マーケティングから製品・ソリューション開発、販売、保守まですべての機能を統括したグローバルマネジメント体制を構築し、積極的に事業展開を進めてまいりました。

これまでは、「現金処理の自動化」を提供する事業を中心にやってまいりましたが、「レスキャッシュ（非現金による決済手段）」の進展や銀行の効率化志向により店舗数の減少が強まるなど、世の中や顧客ニーズは急速に変化しています。

新たにスタートした「2023中期経営計画」では、コア事業である現金処理ビジネスに加え、「アラウンド・キャッシュ（現金周辺）」及び「ノン・キャッシュ（非現金）」分野への進出を本格的に進め、本計画期間中に、「アラウンド・キャッシュ」事業の収益化と「ノン・キャッシュ」分野の事業創出を目指してまいります。

### 01 事業環境認識

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、レスキャッシュ化がグローバル規模で進行しています。また、欧米の金融機関では、レスキャッシュ化の影響に加え、支店運営の効率化を背景に店舗数が減少傾向にあります。新興国においては、店舗数もATM数も増加するなど、地域によって異なる様相を見せています。一方、リテール市場では、感染予防を背景とする健康や衛生面への懸念に加え、

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コンタクトレス・セルフ化（店舗従業員による現金への非接触処理）ニーズが拡大しています。

昨今では、非現金決済を取り扱うスタートアップ企業が多く見られます。このような企業と協業し、現金・非現金双方の決済環境を提供することは、利用者の利便性向上につながり、当社にとってもビジネスチャンスになると考えています。

### 02 海外における強み／解決すべき課題

主要製品である窓口用紙幣入出金機（Teller Cash Recycler：TCR）は、世界中の多くのお客さまにご支持をいただいております。世界で強固な市場ポジションを有しています。品質・機能の高さに加え、充実した直接販売・直接メンテナンス網を通じて、製品・ソリューション及び保守サービスまで提供できることは、当社の強みです。金融市場に

おいて確立したグローリー・ブランドは、リテール市場への展開を図る上でも優位に働いています。

また、さらなる事業拡大に向けては、コスト競争力やソフトウェア対応力を強化し、スピードとアジリティ（機敏さ）をもって市場のニーズに対応していくことが不可欠であると考えております。

### 03 「2023中期経営計画」ロードマップと重点戦略

本計画では、「現金処理の自動化」を軸とするコア事業を基盤事業として、引き続き維持・拡大を図ります。加えて新領域事業として、セルフサービスキオスクやオンライン現金決済プラットフォーム事業等を、利益を生む事業へと成長

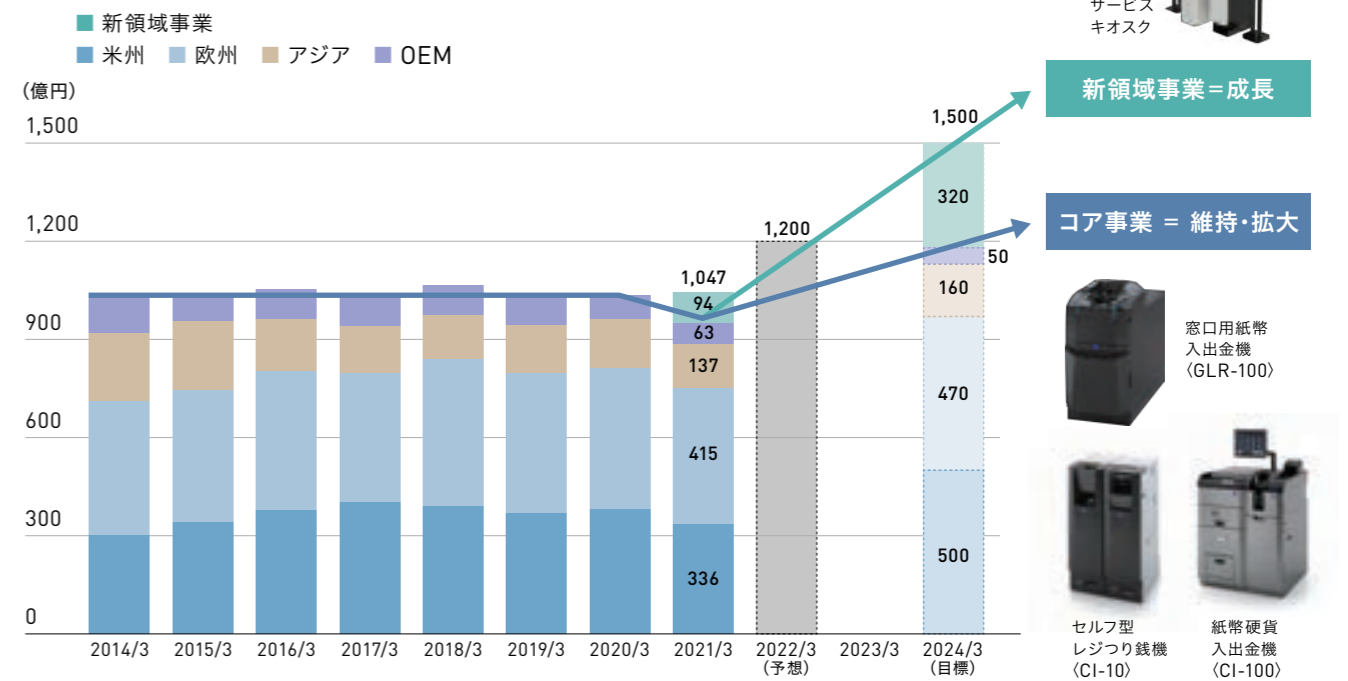
長させていきます。さらに、当社グループの技術・ノウハウを活用した新たな領域へのチャレンジとして、デジタルバンキングプラットフォームなどのイノベーション事業を発掘・創出し、事業化への道筋をつけていきます。

### 04 海外市場における新たな価値創出

コア事業で築き上げた高い品質と機能性を誇る製品・サービスに、業務分析やモニタリングサービス等を加えた新たなソリューションを提供してまいります。また、現金・非現金双方に対応するセルフ決済ソリューションの提供を通じ、常態化した新しい生活様式へ対応する店舗づくり支援

や労働者不足等の社会課題解決に取り組んでまいります。これらの実現に向け、直接販売・直接メンテナンス体制の拡充やソフトウェア対応力の強化をすべく、M&Aや人材確保、育成等への成長投資を行ってまいります。

#### 地域別売上高推移



#### コア事業戦略 基盤事業の維持・拡大。新製品・サービスの投入により事業成長を目指す

**▶ 金融市場**  
経営効率の向上や業務効率化に取り組む金融機関に向け、テラー業務の自動化・セルフ化を推進してまいります。2021年5月に、セルフ利用に対応したTCRの販売を開始しました。統廃合や店舗数の削減を進め業務効率化を目指す欧米の金融機関と、機械化による業務効率化を促進する新興国の双方に向け、TCRを中心とするセルフ型製品の販売強化を図ります。

**▶ リテール市場**  
2020年に買収したフランスのAcrelec社は、セルフサービスキオスクの開発から生産、販売、保守までを一貫して行い、大手ファストフードチェーン店を中心に80ヶ国以上へ製品・サービスを提供する世界第2位のグローバル・キオスク・プレーヤーです。Acrelec社と当社グループ両社の顧客基盤を活用し、セルフサービスキオスクや紙幣硬貨入出金機（CIシリーズ）のクロスセル（相互による販売）に注力してまいります。



新領域事業

コア事業とのシナジーを実現し、利益を生む事業に成長させ確立する

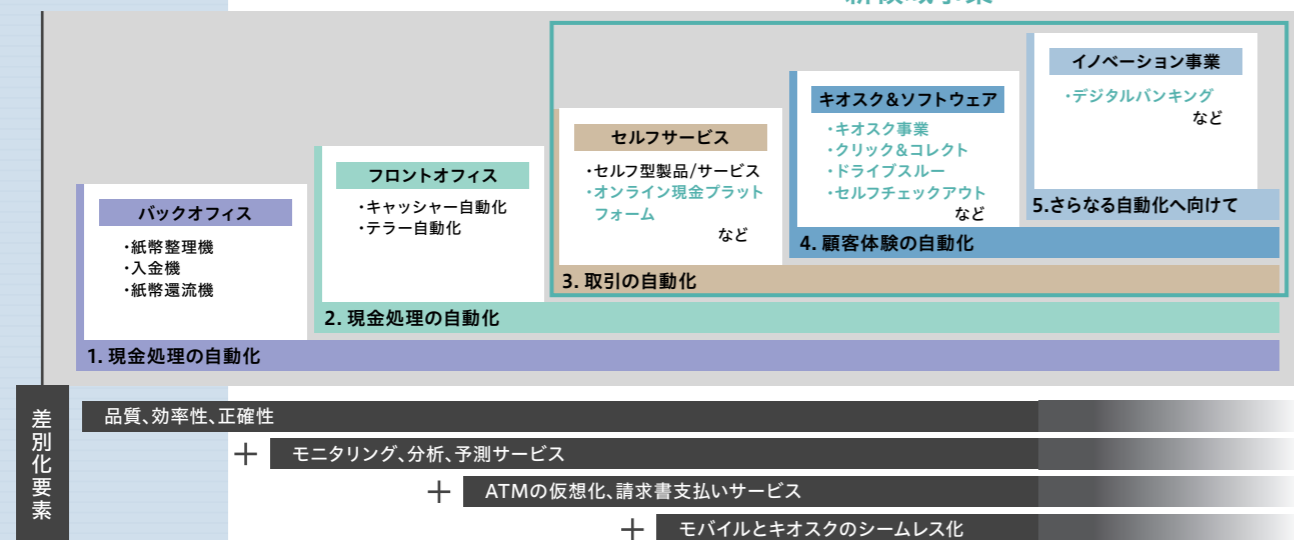
M&Aや資本業務提携を行った企業とのシナジーの創出に注力します。Acrelec社が提供するクリック&コレクトやドライブスルーソリューションの展開国を拡大し、飲食店や流通店舗に向け販売を加速します。また、2021年8月に、ペイメント市場におけるグローバルリーダーの一つであるpaysafecard社とパートナーシップ契約を締結いたしました。オンライン現金決済プラットフォームを活用した流通店舗レジでのキャッシュイン/キャッシュアウトサービスの展開国を、現在の欧州中心から全世界展開へと加速させてまいります。金融市場におきましては、金融包摂(Financial Inclusion)を実現するため、「銀行支店業務の共同シェアードサービス事業」を展開する英国

のOneBanks社へ出資を行いました。金融機関や銀行支店の統廃合で減少する金融サービス拠点を銀行業務のシェアードサービスという新たな取組みでカバーしてまいります。

また、金融・リテール両市場に向けたデジタルサービスソリューションの販売にも注力します。製品をIoT化し、クラウドサービスUBIQULAR™と連携させることにより、TCRやレジつり銭機などの稼働状況・現金在高の遠隔監視、業務分析などのサービスを提供してまいります。

特集 価値協創ストーリー①  
次世代型スマートストア P.40

事業の位置付け



■オンライン現金プラットフォームを活用したバーコード決済



保守戦略

保守事業は、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を受けるなかでも事業を下支えし、安定した収益につながる重要な事業であり、これまでの主力市場であった金融市場にリテール市場が加わることで、保守事業の領域が拡大しています。世界中に展開す

■デジタルサービスソリューション UBIQULAR™イメージ



る直接メンテナンス網を活用し、時間外対応等の保守体制の拡充やデジタルを活用した保守サービス強化等により収益性の維持・拡大を図ってまいります。



AMERICAS

クリス・リーガン — Chris T. Reagan

上席執行役員  
Glory Global Solutions グループ 米州 担当

エリア概要とトレンド

米州は成長市場として、安定したビジネスをもたらしており、信頼性の高い市場として認識されています。2021年3月期の米州地域の売上高は連結全体の約16%、海外売上高全体の約33%を占めています。当地域は、北米と中南米というそれぞれ異なる発展段階にある二つの市場で構成されています。北米は高度に自動化の進んだ先進的な市場で、当社は金融機関向けに強固な市場ポジションを有しているほか、リテール市場でもブランドの確立を進めています。それとは対照的に、中南米は自動化余地が大きく、大きな変化にも時間をかけて対応していく市場です。米州地域も、他の地域と同様、パンデミックの影響を受けており、当社の主力である金融市場とリテール市場のどちらにおいても、お客さまは比較的低価格の機器購入は進めながら、「様子見」の状況です。具体的には、金融機関では支店の再編成を進め、お客さまサービスセンターへの注力を強化すると同時に、デジタルやモバイルバンキングの利用を拡大しています。一方、リテール業界では、現金の利用を削減しキャッシュレス決済を進めながら、セルフサービス化を推進する傾向にあります。こうしたトレンドや、さまざまな種類の取引を異なる方法で処理する顕著な例が、クリック&コレクトサービスの急増です。

市場への対応と今後の戦略

新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、社会におけるデジタルトランスフォーメーションの加速によって、効率化、作業の自動化、カスタマーサービスへの人的資源の再配置、コスト削減のニーズが強調されています。決済スピードの向上のニーズが社会に組み込まれる中で、グローリーは、最新のハードウェアと同時にプロフェッショナルなサービスの提供に注力しています。金融市場向けに新たに現金処理機を発売することに加えて、「ユビキタス(ど

こにでもある)」と「オキュラー(すべてを見る)」を組み合わせた新しいサービス「UBIQULAR™」を導入します。リテール分野では、グローリーは店頭とバックオフィスの双方で、自動化機器を提供している唯一の企業です。店頭での稼働状況や現金在高を含めたオペレーションを遠隔でモニターしながら、クローズドなループを構築することで、お客さまの資産とプロセスの両方の最適化を支援するほか、キャッシュマネジメントの向上を通じて、最終的にはお客さまの収益改善に資することを目指しています。また、アフターコロナとウィズコロナの新常態での生活を見据えて、セルフサービスやアシストセルフサービス機能を備えた新しい製品をラインナップに加えています。そのために、営業力の強化に向けた投資やバックオフィスへのERPシステムの導入など、調和のとれた組織変革を通じてプロジェクトを進めています。

「2023中期経営計画」における米州の役割

米州市場全体では、従来からの競合各社との激しい競争に加えて、特に大きな脅威にはなっていないものの新興企業も出現しており、競争環境は厳しくなっています。「2023年中期経営計画」では、包括的な品ぞろえに加え、設計、エンジニアリング、製造、販売、設置、保守サービスまでを一貫して提供できる、米州市場で唯一の企業としての競争優位性を活かしていきます。また、北米の金融市場で圧倒的なシェアを確保しながら、リテール市場でのブランド認知の向上にも取り組んでいきます。中南米では、銀行、リテール、レジャーなどでの取引方法に変化が見られており、大きな成長余力がある市場だと確信しています。さらに競合他社との差別化を図るために、お客さまの利益確保につながる支援をするといった重要な役割も果たしていきます。



## EUROPE, MIDDLE EAST, AFRICA

## ヴァンソン・ナカーシェ — Vincent Nakache

上席執行役員  
Glory Global Solutions グループ 欧州、中東、アフリカ 担当



## ASIA PACIFIC

## ベン・ソープ — Ben Thorpe

執行役員  
Glory Global Solutions グループ アジアパシフィック 担当

## エリア概要とトレンド

EMEA地域は豊かで多様に富んだ市場です。私たちは、ドイツ、フランスなど12ヶ国に直接販売・直接メンテナンス網を展開しているほか、販売代理店網を通じて、東はウラジオストクから西はモロッコまで、100ヶ国以上の国々で事業を展開しています。2021年3月期のEMEA地域の売上高は連結全体の約23%、海外売上高全体の約47%を占めています。このうち約35%は、強力かつ安定的な収益源となっている保守サービスによるものです。英国のEU離脱などの地政学的な出来事に加えて、コロナ禍の影響は地域全体に大きな影を落としており、夜間外出禁止令やロックダウンなどのパンデミック抑制施策のために、2021年3月期はマーケティングや販売活動、機器の設置や保守サービスといった活動が制約を受けました。しかし、こうしたコロナ禍の影響にもかかわらず、EMEA地域はパンデミックによるマイナス影響を5%に抑え、売上・利益ともに計画を達成しました。アフターコロナの先行きに不透明感はあるものの、Eコマースの急伸や非接触取引の急増、ドライブスルーやクリック&コレクト（オンラインで発注した商品を店舗駐車場で受け取る）は増加しており、こうした変化を捕捉しながら、コア事業でのビジネスチャンスを追求すると同時に、金融、リテールの両市場で、非現金製品・サービス事業の拡大を図ります。

## 市場への対応と今後の戦略

金融市場では、引き続きTCRの買い替え需要対応に注力するとともにセルフサービス需要にも積極的に対応します。また、現金からアラウンド・キャッシュ、そしてノン・キャッシュへと移行を図るグローリーのビジョンに沿って、戦略的に投資したAcrelec社等の経営資源を活用し、変化の激しい金融市場で必要とされるソリューションを提供していきます。

リテール分野では、欧州、特にフランスとドイツのトップリテラーのバックオフィス向け事業を拡大しているほか、店頭セルフレジ向け事業でも堅調な成長を見込んでいます。現在、リテール市場向けに新たなソリューションパッケージの完成を目指しており、すでに広く普及している小売店舗向け現金管理システム「CASHINFINITY™」のさらなる強化を図ります。また、既存顧客のニーズに応えるだけでなく、将来のさらなる成長に向けた取組みも行っていきます。すでに良好な関係を構築している現金輸送業者、POSプロバイダー、OEM及び代理店ネットワークを活用しながら、これら施策を通じて成長を続けていきます。

## 「2023中期経営計画」におけるEMEA地域の役割

「2023中期経営計画」下でも、EMEA地域では引き続き売上・利益両面での計画達成を継続します。パンデミックの影響が解消されつつあるなかで、重点顧客向けのサービスを継続しつつ、新規顧客開拓も強化します。また、お客さまに選ばれる企業であり続けるために、営業、ソフトウェアサポート、マーケティング面への投資を行いながら、幅広い業界のサプライチェーンをカバーできるグローリーの力を訴求していきます。また、フランスとドイツを軸に展開する中核事業をベースに、最適な事業ポートフォリオバランスの確保に注力しながら、ウクライナとロシアで進めるパイロットプログラムなどのように、さまざまな国々で、私たちの製品・セグメントの新たな事業機会を模索していきます。EMEA地域で働く私たち一人ひとりは、ソリューション実現に向けたグローリーの情熱を共有しながら、中期経営計画の達成に向けた取組みを進めていきます。

## エリア概要とトレンド

アジア・太平洋地域の多様性は際立っています。この地域では、8ヶ国にいる約560名の従業員が、10のタイムゾーンにまたがる18ヶ国を担当し、合計で26ヶ国・地域を管轄しています。グローリーの最上位機種への購入ニーズやソリューションを支えている、比較的GDPが高いシンガポール、香港、オーストラリア、ニュージーランドなどの成熟市場もあれば、人口動態や今後の成長ポテンシャルの点でもこのエリアの大国であるインド、さらにはバングラデシュ、ベトナム、ネパール、ブータンなどの新興市場まで、幅広いエリアで事業展開を行っています。2021年3月期のアジア・太平洋地域の売上高は、連結全体の約7%、海外売上高全体の約14%を占めています。コロナ禍の中で、私たちは自らの「責任」を再確認しています。従業員一人ひとりの自分自身に対する責任はもとより、お客さまをはじめとするステークホルダーに対する責任として、グローリーの強みであるメカトロニクスや検知・認識技術を駆使してお客さまニーズにお応えするとともに、お客さまのビジネスモデルの見直しや効率化のためのイノベーションを提供してきました。アジア・太平洋地域は比較的事業規模は小さいものの、私たちは進化し続けるニーズに対応する機敏さと実力を備えていると自負しています。

## 市場への対応と今後の戦略

私たちは各国現地のお客さまのご期待に応えるべく、日々努力を重ねています。同時に、アジア・太平洋地域のネットワークを活用し、例えばアジア5ヶ国・地域でDon Don Donki事業を展開するPan Pacific International Holdingsグループなどの企業に対し、グローバルパートナーとして国境を越えた需要にも対応しています。コロナ禍による影響で、主力の金融機関やリテール向け事業では、フリクションレス（摩擦のない・非接触）でシームレスか

つスムーズな取引に対するお客さまの関心が高まっています。こうした傾向とともに、実店舗とオンラインを融合したオムニチャンネルでの顧客体験も広がりつつあります。そのようななかで、例えばオーストラリアでは、2020年に初めてリテール市場の売上高が金融市場を上回るなど事業ポートフォリオに変化が見られており、実店舗とオンラインを組み合わせた形で商品・サービスを提供するといった取り組みも進めています。また、イノベーションへの注力という点では、金融モデル・リースの分野にも参入しています。これはソフトウェアやハードウェア技術を活用し、現金輸送業者などの付加価値の高いパートナーと連携して、さまざまなソリューションを進めるもので、すでにニュージーランドでは、資金管理用のキャッシュエコシステムを構築する試みの一環としてパイロットプログラムを開始しています。

## 「2023中期経営計画」におけるアジア・太平洋地域の役割

「2023中期経営計画」下でのアジア・太平洋地域の役割は「多様性と機会」です。具体的には、オーストラリアやニュージーランドではリテール顧客への販売を重点的に強化する一方で、タイやフィリピンではリテール製品の拡販を通じて事業機会を捉えています。また、オセアニア地域においてはTCRの5Gへのリプレースメント市場があり、そこで高いシェアを確保しながら、付加価値の高いDTPソリューションの提供で価格下落の影響を最小限に抑えています。将来の成長を見据えて、今後はソフトウェア人材への投資を増やし、その領域の学びがグローリーの企業文化の中にも定着するよう、体系的に取り組んでいきます。市場や国、地域によって競争の中身は異なりますが、グローリーにはこれまでの実績と品質を示す数多くの誇らしい事例があると自負しています。また、21世紀はアジアとアフリカの時代になるとも確信しています。





## 尾上 英雄

取締役専務執行役員  
国内カンパニー長

### 顧客基盤を軸とした 付加価値創造と事業領域の拡大

国内事業では、これまで培ってきたコア技術や営業・保守基盤、顧客との信頼関係を強みに、金融機関や流通店舗等の業務効率化に貢献する製品・サービスを提供しています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により事業活動に大きな制約を受けましたが、金融機関の次世代店舗スタイル構築や、流通店舗へのセルフ型製品の導入に加え、新500円硬貨発行に伴う対応など、市場環境に対応したソリューション提案を進めてまいりました。また、「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～の実現に向け、生体・画像認識事業の医療・介護分野への展開やロボット事業の拡大など、新領域事業の創出に向けたさまざまな取組みに挑戦しました。

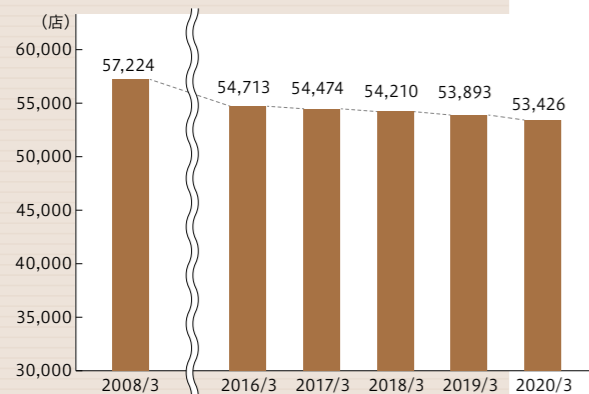
今後は、新領域事業の芽を確実に育てるとともに、2024年度に予定される新紙幣発行(改刷)の対応についても着実に遂行してまいります。

### 01 事業環境認識

金融市場においては、経営の効率化を目的に店舗統廃合が進むとともにキャッシュレス店舗などの機能特化型店舗への移行が継続すると予想されます。

流通・交通市場においては、スーパーマーケットや専門店、飲食店等で店舗運営の効率化を目的にレジのセルフ化が加速しています。

#### 金融機関の店舗数推移



遊技市場においては、風営法規則改正による射幸性を抑えた遊技機への入替対応に加え、感染症拡大による外出自粛の影響を受けるなど、パチンコホールを取り巻く環境は徐々に厳しくなりつつあります。

改刷対応については、製品の更新需要や改造対応が新紙幣発行前に集中することが予測されるため、それらに対応する納品・保守体制の強化を図ってまいります。



セルフ精算イメージ

### 02 国内における強み/解決すべき課題

当社は、通貨流通や決済を支える製品・サービス等を提供するリーディングカンパニーであり、多くの製品において高いシェアを誇っています。金融機関における合理化・省人化、流通店舗におけるコンタクトレス・セルフ化など、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、それらを生み出す技術力・ソリューション力が、当社の大きな優位性となっています。引き続き、お客さまとの信頼関係を活かしながら、金融機関や流通店舗の抱える課題解決に向けた製品・サービスの創出に取り組んでまいります。

一方で、今後予想されるキャッシュレス化の進展や、金融機関や流通店舗における合理化・省人化といった市場環境の変化を見据えると、製品主体のモノ売りビジネスのみでなく、付加価値サービスを加えた新たなソリューションビジネスへと拡大を図る必要があります。さらに、コア技術である「認識・識別技術」と「メカトロ技術」を応用し、生体・画像認識事業やロボット事業などの新たな領域へチャレンジし、新領域事業の育成にも注力してまいります。

### 03 「2023中期経営計画」の基本方針

「2023中期経営計画」では、「顧客基盤を軸とした付加価値創造と事業領域の拡大」をコンセプトに、コア事業の拡大と新領域事業の創出に取り組めます。

また、2024年に予定される改刷に対し社会インフラを支える企業としての責務を果たすとともに、製品の更新需要の獲得に注力してまいります。

#### コア事業戦略

改刷対応を万全に進めると同時に、各市場において、お客さまのニーズに対応した製品・サービスの開発と提案に注力してまいります。

感染症拡大を背景にコンタクトレス・セルフ化ニーズが高まり、利用者自身が精算を行うセルフ方式が流通店舗や飲食店で急速に普及しています。また、金融機関やパチンコホールにおいてもこうした動きが見られることから、コンタクトレス・セルフ化に対応する製品・サービスのラインナップ強化と販売拡大を目指してまいります。

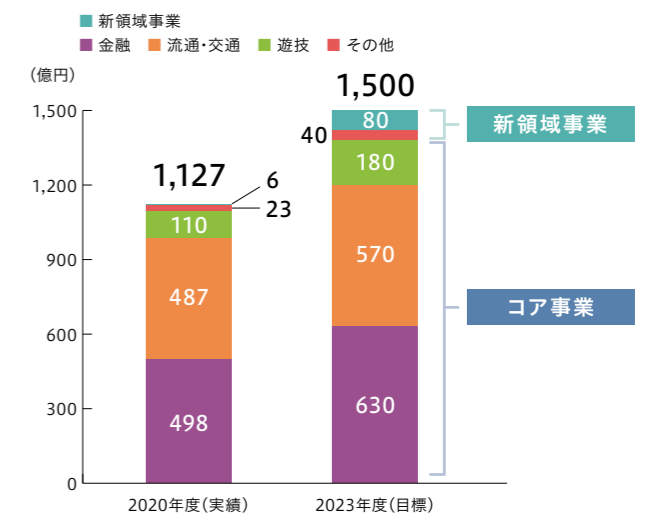
#### 新領域事業戦略

コア事業と親和性の高い事業領域の拡大に向け、生体・画像認識技術を活用したセキュリティ事業、電子決済事業など、保有技術や顧客基盤を最大限に活用した事業の創出と収益化に取り組んでまいります。

### 04 事業戦略を成功に導くための機能戦略

新領域事業の育成に不可欠なDMPの構築に必要なデータアナリティクス技術、生体・画像認識分野におけるAI技術などソフトウェア領域での人員強化を進めていきます。開発人員の採用においては、従来のハードウェア人

#### 市場別売上高



また、生体・画像認識技術を活用した医療・介護分野への本格的な進出に加えて、データマネジメントプラットフォーム(DMP)の提供による流通店舗のデジタルトランスフォーメーション(DX)化推進支援など新たな事業の柱の創出を目指します。

これらの実現に向け、新領域事業を担当する部門だけでなく、技術や顧客基盤を有するコア事業担当部門と密に連携を図ることで、新領域事業の拡大へと結びつけます。

材からソフトウェア人材の強化へとシフトを図っていますが、新領域事業の創出をスピーディーに実現するため、資本業務提携先や外部のビジネスパートナーの知見も活用してまいります。

市場別戦略

金融市場

市場変化に対応し、店舗改革に向けたソリューション提案を積極的に行ってまいります。店舗ロビーエリアに設置するセルフ型製品を拡充し、次世代店舗スタイルを実現します。また、製品のIoT化による、さらなる付加価値提供とともに

■店舗ロビーエリアに設置するセルフ型製品の拡充



ロビー入金機 SDMシリーズ 税公金ステーション FKRシリーズ 電子記帳台 ブランチナビ オープン出納システム WAVEシリーズ

に、業務分析によって少人数での効率的な店舗運営を支援する最適なソリューション提案に注力します。さらに、生体・画像認識技術を活用したお客さまの業務効率化を推進する新しいビジネスの企画も進めてまいります。

■次世代店舗ソリューションの提供

金融機関の次世代店舗スタイルの実現に向けた製品、店舗運営の提案



流通・交通市場

コンタクトレス・セルフ化ニーズへ対応し、レジつり銭機や券売機、診療費支払機等のセルフ型製品の充実を図ります。また、主力製品であるレジつり銭機については、タブレットPOSとの連携強化による専門店・飲食店への提案や、ECサイトを活用した販売方法を展開するなど、これまで販売実績が少なかった小型店舗に向けても積極的に販売を行ってまいります。

また、券売機やセルフサービスキオスク等の製品のIoT化を進め、DMPを構築し、流通店舗や飲食店の経営課題

の解決につながるソリューションサービスの提供に注力します。顧客分析・行動解析を得意とする株式会社アドインテやモバイルオーダーサービス事業等を展開する株式会社Showcase Gigとの連携を深め、BUYZOと名付けたデータマネジメントソリューションを展開してまいります。

特集 価値協創ストーリー②  
小売店・飲食店のDX推進 P.42



BUYZOとは・・・  
顧客データの収集から分析・可視化・施策連携まで一気通貫でグローリーが提供するDMP事業の総称。アドインテ社、ショーケースギグ社との資本業務提携で実現

■DMP成長戦略構想図



遊技市場

遊技市場における新たな事業機会として、利用者が出玉やメダルに触れることなく遊技可能な次世代スマート遊技機の普及があります。スマート遊技機の市場展開に合わせて、対応するカードシステムや周辺機器の販売を行ってまいります。今後も国や関連団体の動きを注視しつつ、ホール運営の効率化に貢献するシステムやサービスの提案を進

めてまいります。また、新領域事業として、ファン向け情報サイトから実店舗へ送客する会員サービスO2Oソリューションやファン向け有料サービス「PAPIMO」の提供によるホール外収益の拡大にも注力いたします。

その他の新領域事業

生体・画像認識事業

生体・画像認識ソリューションを金融市場、流通・交通市場など幅広い領域に販売するための体制強化を進めています。「2020中期経営計画」期間中には、医療・介護や物流など新たな市場における実証実験を行い、一部についてはすでに実用化しています。2020年6月には、介護・福祉施設向け見守りサービスを提供するエコナビスタ株式会社と提携

し同社が提供するライフリズムナビと当社の顔認証技術を連携させた「離脱事故予防システム」を発売しました。また、2021年4月には、近畿大学キャンパス内店舗において、当社の顔認証決済サービス「BioPay(バイオペイ)」の実証実験を行い、生体・画像認識ソリューションの領域が広がっています。

離脱事故予防システム

顔認証技術を利用し病院・介護施設から無断で離脱する患者様や入居者様を事前に検知

〈導入事例〉



ツクイ・ののあおやま様 チャームケア様

転倒検知システム

骨格認識技術と3次元カメラを用いて転倒を検知



ロボット事業

これまでファクトリーオートメーション (FA) を目的としたロボットシステムインテグレーション (SI) 事業を中心に取り組んできましたが、FAからサービス分野を対象を広げ、ロボットを活用した自動化によりお客さまの課題解決を支援してまいります。

ロボットSI事業については、医薬・化粧品業界に加え、人手不足対応やさらなるオートメーション化が求められる食品業界への参入も検討しております。また、収益化に向けたサブスクリプション等のビジネスモデルの構築を行ってまいります。

さらに、当社の顧客基盤である飲食店やアミューズメント業界等に向け、課題解決につながるロボットソリューションの提案に注力してまいります。



AIを活用した独自の認識技術により、重なり合った不定形物をピッキング



# 財務健全性・成長投資・株主還元の 最適バランスの実現

## Q. 過去10年間の財務成果についての総括を聞かせてください。

ここ10年で当社の財務構成を大きく変化させたのが2012年度のタラリス社買収です。これにより、海外売上高が大幅に増加した一方で、バランスシート上では多額ののれんを計上しました。また、買収資金を借入で調達したことから、有利子負債が862億円に上昇し、格付投資情報センター(R&I)で取得していた発行体格付もそれまでの「A+」から2012年には「A」に下がりました。2013年度以降は、事業で獲得したキャッシュを負債返済に充当し、借入残高と借入平均金利の低減を図っています。

なお、この間の現預金は、安定した業績にも支えられ、600~700億円の水準を保ちました。比較的リードタイムの長いビジネス形態のため、一時的な在庫増で必要運転資金が800億円ほどに膨れることもありましたが、現預金と短期の資金調達で賄い、2015年3月期以降はネットキャッシュもプラスに転じ、信用格付は「A」を維持しています。

タラリス社買収後の売上高は、欧米を中心とする金融機関の店舗数減少の影響等により、2,200から2,300億円規模のほぼ横ばいで推移してきましたが、2021年3月期は、主戦場である欧米市場で新型コロナウイルスの影響を大

きく受けたため減収減益となりました。

資本効率性の面では、「2020中期経営計画」(2018-2020年度)ではROE 8%を目指す一方で、株主資本の増加などにより自己資本比率を58.1%から2021年3月末で58.6%まで改善したことに加えて、新型コロナウイルスの影響により当期純利益が想定を下回ったため、2021年3月末のROEは3.2%となりました。

調達コストとしてのWACC(加重平均資本コスト)については、現在5%を切る水準にあると認識しています。新たにスタートした「2023中期経営計画」(2021-2023年度)では、このWACCの低減を主眼にレバレッジを利かせながら、より効率性の高い資本構成の実現を図ります。ROEについては、のれん償却の影響を除いた調整ROEを重要な経営指標の一つに掲げ、想定株主資本コスト(6%強)を上回る7~8%強の水準を維持しており、株主価値を毀損していないと認識しています。また、利益率の向上や為替差損益の低減、適正な在庫水準の維持によるCCCの改善などROEのさらなる向上に向けた対策を講じていきます。

### ■「2020中期経営計画」の財務成果の振り返り

	2018年3月期 2017中期経営計画 最終年度	2021年3月期 2020中期経営計画 最終年度	比較	評価・コメント
資産合計	3,028億円	3,312億円	+284億円	設備投資、M&Aによるのれん、顧客関係資産の増加等により、固定資産が増加しました。流動資産と固定資産のバランスも良好で固定長期適合率は改善しました。
自己資本	1,877億円	1,940億円	+63億円	ROEの改善のため、自己株取得・消却、連結子会社持分の追加取得等により、自己資本の増加は最小限となりました。
有利子負債	371億円	482億円	+111億円	固定資産の増加に対し長期借入金や社債調達で対応したため有利子負債は増加しました。安定した財務基盤を維持しながら、低金利での有利子負債を活用した財務戦略を行っております。
自己資本比率	62.0%	58.6%	-3.4%	資本効率性と信用格付の双方を意識しつつ、引き続き安定した財務基盤を維持しております。
親会社に帰属する 当期純利益	98億円	60億円	-38億円	新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、欧米で売上が減少したことに加え、のれん償却費の増加及び減損損失の計上、税負担増の影響を受け減益となっておりますが、フリー・キャッシュ・フローは2018年3月期対比11億円増加しております。営業外損益改善の施策をさらに強化してまいります。
ROE	5.3%	3.2%	-2.1%	親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、「2020中期経営計画」の最終年度が3ヶ年で最も低い水準となっております。のれん償却前でも5.4%になっており、業績回復による営業利益の増加及び上記施策により、ROE向上に努めてまいります。

## 藤川 幸博

上席執行役員  
経理・財務本部長



## Q. 海外も含めたキャッシュマネジメントや為替リスクへの対応はいかがですか。

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、為替差損益の極小化を図

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.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。今後は、為替管理に関する本社グリップを強め、グローリー単体での実績と経験を海外にも広げていきます。

## Q. 財務戦略の基本方針について教えてください。

当社の財務戦略は、財務健全性を確保した上で、積極的な成長投資と株主還元の充実を図ることを基本方針に据えています。「2023中期経営計画」においては、財務健全性は、発行体格付「A」格の維持をベースに、自己資本比率は50%

以上、D/Eレシオは0.6以下を目安とします。資本政策については成長投資と株主還元のバランスを考え、のれん償却前配当性向30%以上を維持していく予定ですが、場合によっては、成長投資に軸足を置く必要もあると考えています。

### ■ 資本・財務戦略

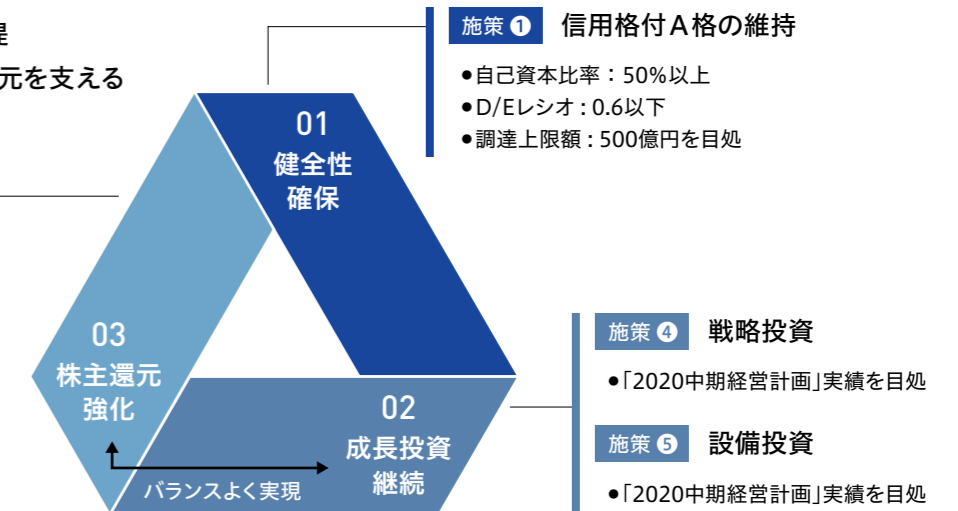
- 将来のIFRSへの移行を前提
- 成長投資と充実した株主還元を支える  
キャッシュ創出力の強化

#### 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



## Q. 中長期の価値創出に向けた資源配分の考え方について教えてください。

事業から生み出されるキャッシュのアロケーションを、成長投資や設備投資、株主や従業員への還元、資本効率の向上といった視点で考え、それを経営に提言していくことは当本部の最大の使命です。「2023中期経営計画」期間中の最適資本構成に関しては、約700億円超の営業キャッシュフローをベースに財務健全性も考慮した上で、上限

500億円を目安に新規外部調達を活用も検討していきます。そのキャッシュを、借入金返済と社債償還(150億円)、設備投資等(300億円)、戦略投資(450億円)、株主還元に分けていきます。社債に関しては2023年12月に5年物社債の100億円の償還を予定しており、借り換えで充当する予定です。

## Q. 450億円の戦略投資について、投資判断基準や基本方針を聞かせてください。

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、ROIC等のモニタリング指標がWACCの水準を上回ることを最低基準としています。その基準をベースに、案件が出るごとに経営戦略本部企業戦略部を中心として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。

## Q. 無形資産への投資についてはいかがですか。

無形資産には、買収時ののれんの配分(PPA)によるもののほか、BSに現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。最近の新卒採用を見ても、これまでの工学系エンジニアからソフトウェアエンジニアへとシフトが加速しており、新卒採用・中途採用はも

ちろん、既存人材の育成、買収を通じてデータサイエンティストの獲得等のさまざまな手法で、補強すべき人材の獲得を積極的に行っていきます。

これまでもAcrelec Group S.A.S.や株式会社アドインテ、株式会社Showcase Gigなど、投資実績を積み重ねてきました。新しいビジネスチャンスを獲得する種まきとして、積極的に資金を投下し、外部の知見、データサイエンティスト人材の獲得を図っていきます。

新しいビジネスチャンスを獲得するために、積極的に資金を投下します。

## Q. 最後に、株主還元についての考え方を教えてください。

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題と位置付け、将来の事業展開に備えた財務体質の維持・強化を図りつつ、安定した配当を継続することを基本方針としております。

2022年3月期から2024年3月期までの「2023中期経営計画」期間中の配当につきましては、国際会計基準への移

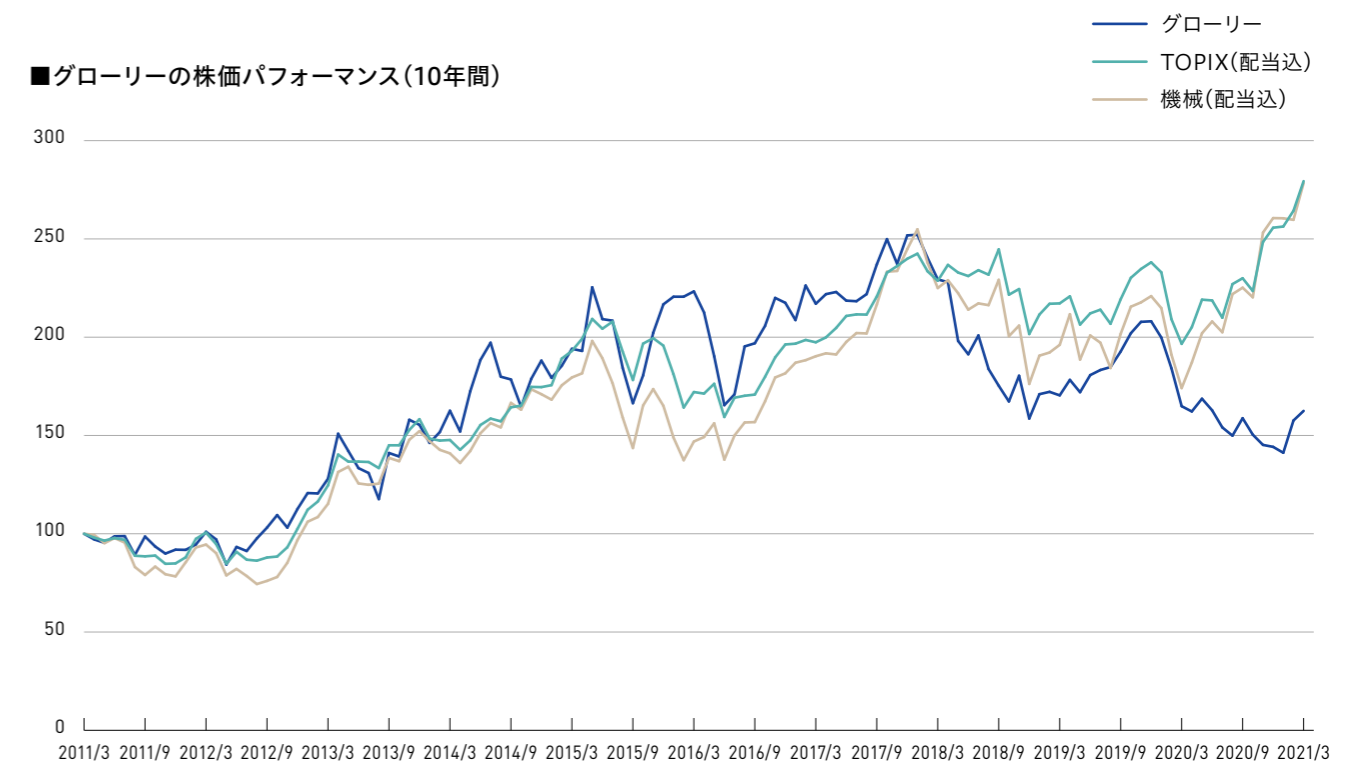
行を視野に、のれん償却前連結配当性向を基準とし、安定配当を継続することを念頭に、「3期平均のれん償却前連結配当性向30%以上」を目標といたしました。財務健全性確保のもと、成長投資への積極姿勢は維持しながら、株主還元の充実を図ってまいります。

### ■トータル株主リターン(TSR)

投資期間	1年	3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
グローリー	-1.8%	-32.1%	-12.1%	-28.9%	-6.6%	62.5%	5.0%
TOPIX	42.1%	22.1%	6.9%	62.3%	10.2%	179.4%	10.8%
TOPIX機械	59.9%	23.8%	7.4%	89.6%	13.6%	178.4%	10.8%

※TSR (Total Shareholders' Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率  
 ※いずれも配当込み指数  
 ※年率換算は幾何平均  
 ※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)



※2011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)	2011/3	2012/3	2013/3 <sup>※2</sup>	2014/3	2015/3 <sup>※3</sup>	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
売上高		138,964	146,937	190,938	218,632	222,356	226,952	222,581	227,361	235,762	224,170	217,423
[セグメント別] <sup>※1</sup>	金融市場	46,936	44,191	44,679	45,654	48,116	51,819	53,301	53,970	56,636	42,262	49,877
	流通・交通市場	26,666	28,566	29,670	31,007	29,886	45,531	42,657	43,216	51,985	52,487	48,789
	遊技市場	24,161	24,811	25,845	24,811	25,432	21,506	20,434	20,570	20,511	20,753	11,020
	海外市場	28,753	35,306	75,688	103,002	104,241	105,595	103,787	106,758	103,287	103,621	104,765
	その他	12,446	14,062	15,055	14,156	14,679	2,498	2,400	2,845	3,341	5,045	2,969
[地域別]	日本	110,211	111,631	115,250	115,630	118,115	121,357	118,794	120,603	132,475	120,549	112,658
	米州	5,988	8,493	24,499	30,157	34,092	37,692	40,230	39,008	36,728	38,189	34,741
	欧州	14,710	16,335	33,289	41,053	40,853	42,857	39,659	45,063	43,140	43,313	49,483
	アジア	8,054	10,477	17,899	21,012	20,884	15,910	14,590	13,755	14,757	14,802	14,153
	OEM	9,306	10,309	12,141	10,778	8,411	9,135	9,306	8,930	8,661	7,316	6,386
売上原価		86,757	92,672	117,266	131,512	134,757	137,357	135,907	140,174	147,274	137,109	131,962
販売費及び一般管理費		41,883	42,990	59,213	70,401	68,905	69,042	66,307	67,570	67,912	69,134	71,259
営業利益		10,323	11,274	14,458	16,718	18,693	20,552	20,365	19,615	20,576	17,927	14,201
経常利益		11,028	11,908	13,695	19,764	22,211	17,583	17,205	17,553	20,575	15,657	14,115
親会社株主に帰属する当期純利益		6,229	6,246	6,873	9,939	12,887	8,829	10,382	9,892	12,256	8,961	6,044
設備投資額		6,413	6,708	8,218	7,234	8,499	8,881	8,043	8,706	8,322	10,687	9,739
研究開発費		8,998	9,934	12,091	13,174	12,869	12,590	13,965	14,119	13,171	14,082	14,730
減価償却費		6,717	6,842	8,897	9,281	10,350	10,327	9,469	9,450	8,945	10,133	10,706
営業活動によるキャッシュ・フロー		9,346	11,018	14,704	17,623	21,106	28,142	30,087	14,585	24,300	25,062	28,753
投資活動によるキャッシュ・フロー		△7,535	△2,429	△52,336	△4,770	△3,425	△7,714	△6,632	△8,609	△11,388	△13,032	△21,666
フリーキャッシュ・フロー		1,811	8,589	△37,632	12,853	17,681	20,428	23,455	5,976	12,912	12,030	7,087
支払配当金		2,430	2,758	2,890	3,218	3,547	3,689	3,877	5,186	3,949	4,010	4,010
自己株式取得金額		0	0	0	0	0	0	5,999	5,999	5,999	0	0
総資産		198,019	205,244	319,077	340,943	346,613	321,672	312,821	302,825	318,228	308,763	331,214
純資産		149,781	153,333	168,464	190,804	204,544	198,287	191,443	192,165	193,257	187,143	197,147
有利子負債		13,309	13,530	86,298	75,687	64,982	51,556	50,412	37,188	49,492	49,607	48,296

## 1株当たりのデータ

親会社株主に帰属する当期純利益	(円)	94.83	95.09	104.64	151.31	196.19	134.38	160.35	155.96	198.71	148.31	100.00
純資産	(円)	2,260.47	2,312.33	2,537.23	2,865.09	3,066.53	2,966.22	2,939.78	3,003.62	3,133.54	3,064.61	3,209.29
配当金(年間)	(円)	37.00	42.00	44.00	49.00	54.00	56.00	60.00	82.00	64.00	66.00	66.00

## 主要指標

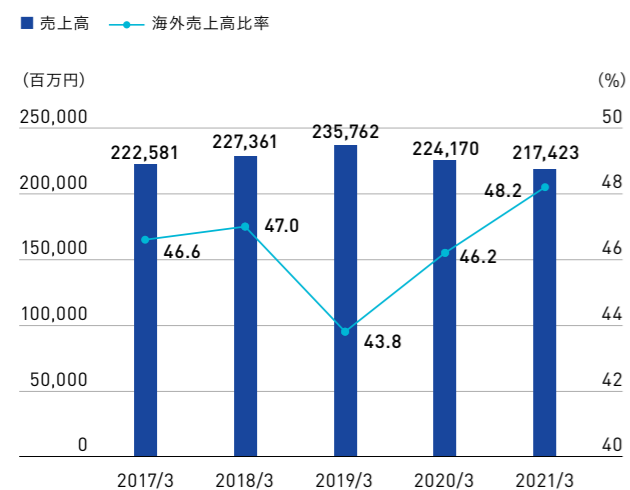
営業利益率	(%)	7.4	7.7	7.6	7.6	8.4	9.1	9.1	8.6	8.7	8.0	6.5
海外売上高比率	(%)	20.7	24.0	39.6	47.1	46.9	46.5	46.6	47.0	43.8	46.2	48.2
自己資本当期利益率(ROE)	(%)	4.2	4.2	4.3	5.6	6.6	4.5	5.4	5.3	6.5	4.8	3.2
総資産経常利益率(ROA)	(%)	5.6	5.9	5.2	6.0	6.5	5.3	5.4	5.7	6.6	5.0	4.4
自己資本比率	(%)	75.0	74.0	52.2	55.2	58.1	60.6	60.1	62.0	59.5	60.0	58.6
D/Eレシオ	(倍)	0.09	0.09	0.52	0.40	0.32	0.26	0.27	0.20	0.26	0.27	0.25
配当性向	(%)	39.0	44.2	42.0	32.4	27.5	41.7	37.4	52.6	32.2	44.5	66.0
総還元性向	(%)	39.0	44.2	42.0	32.4	27.5	41.7	95.1	113.1	81.2	44.5	66.0
期末株価	(円)	1,831	1,811	2,259	2,829	3,350	3,825	3,650	3,795	2,656	2,490	2,380
株価収益率(PER)	(倍)	19.3	19.0	21.6	18.7	17.1	28.5	22.8	24.3	13.4	16.8	23.8
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.81	0.78	0.89	0.99	1.09	1.29	1.24	1.26	0.85	0.81	0.74
配当利回り	(%)	2.02	2.32	1.95	1.73	1.61	1.46	1.64	2.16	2.41	2.65	2.77

※1 2017/3より、製品のセグメント分類を変更いたしました。2016/3の実績につきましては、遡及適用後の数値を記載しております。  
 ※2 2013年3月期の数値が2012年3月期に比べて増加した主な要因は、2012年にTalaris Topco Limitedを買収したことによるものです。  
 ※3 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」に変更いたしました。  
 この変更は遡及適用され、2015年3月期につきましては、遡及適用後の数値を記載しております。

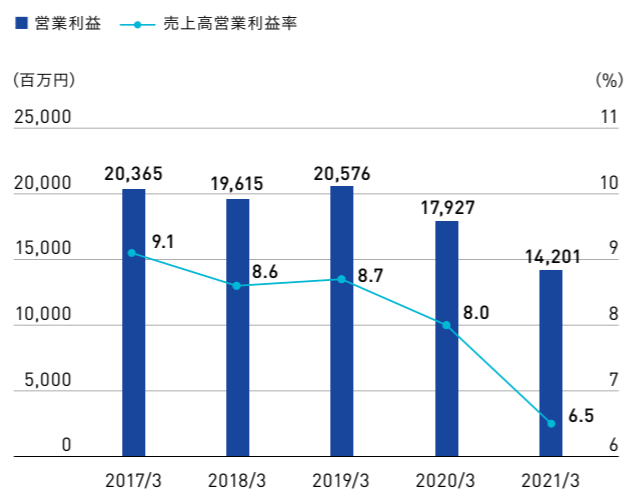
主要財務ハイライト

グローリー株式会社及び連結子会社

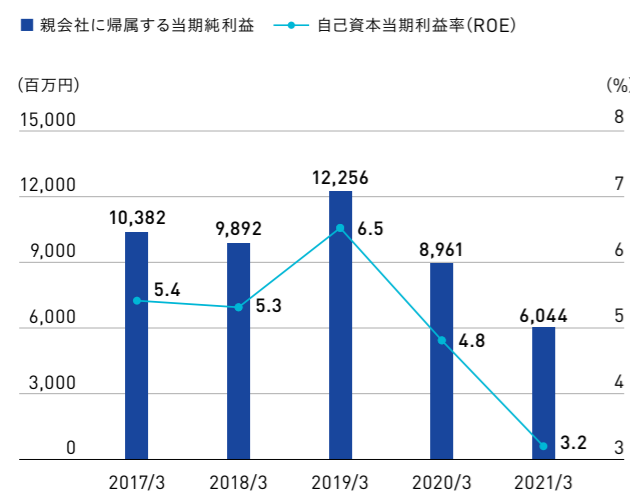
売上高／海外売上高比率



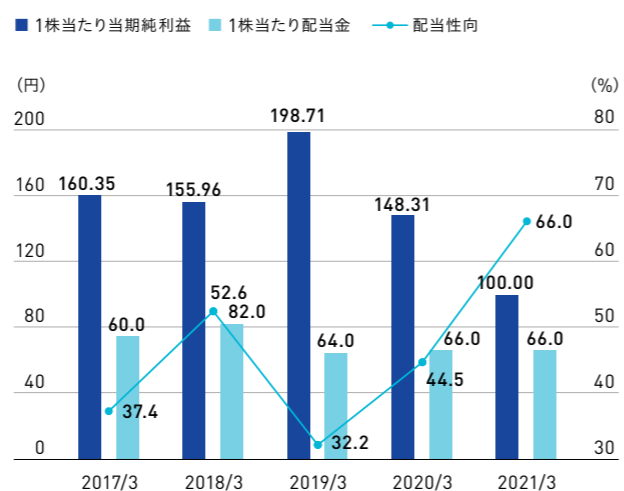
営業利益／売上高営業利益率



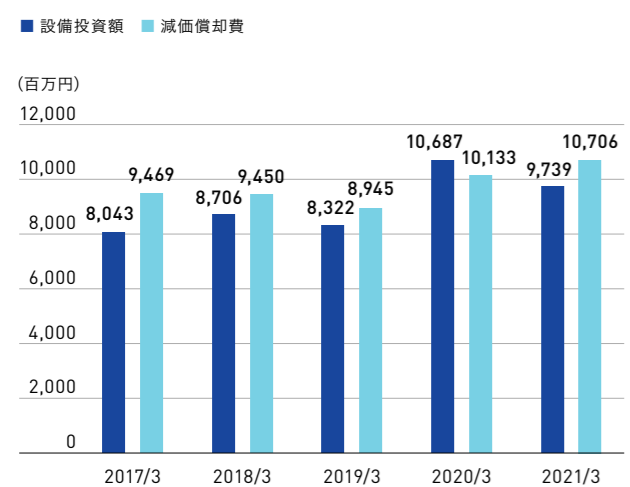
親会社に帰属する当期純利益／自己資本当期利益率(ROE)



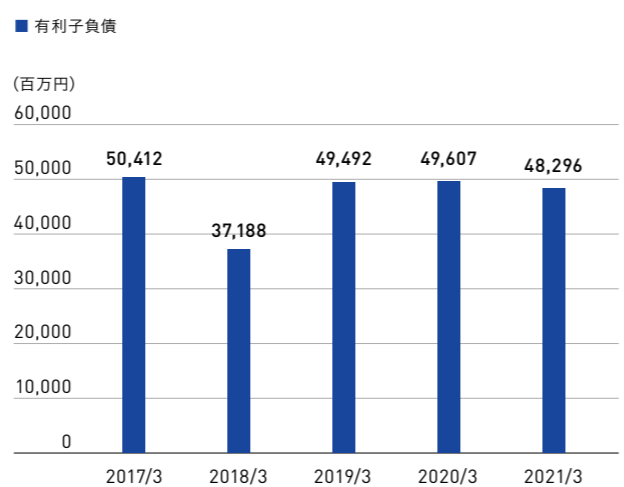
1株当たり当期純利益／1株当たり配当金／配当性向



設備投資額／減価償却費



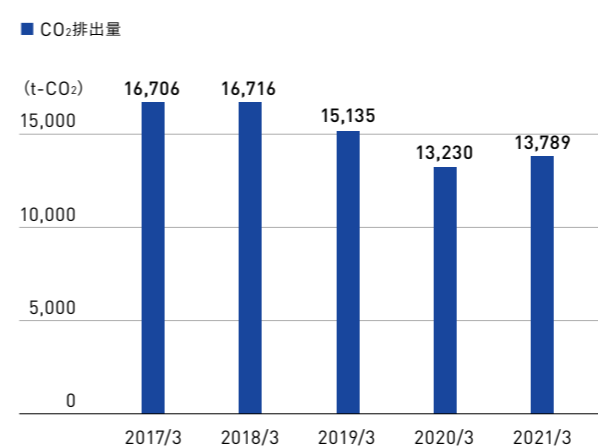
有利子負債



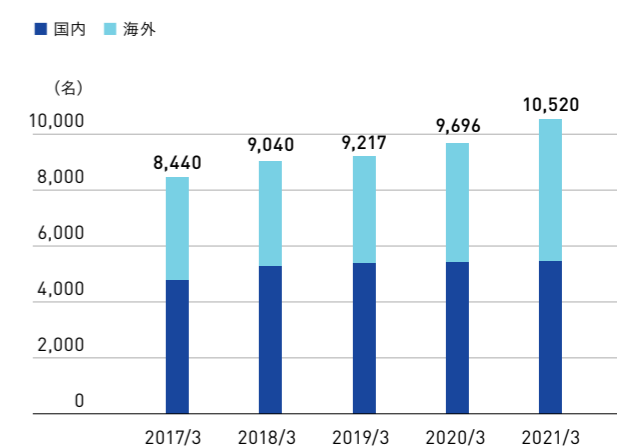
5年間の主要非財務ハイライト

		2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
エネルギー <sup>※1</sup>	エネルギー消費量 (GJ)	130,998	130,014	130,975	125,539	127,934
水 <sup>※1</sup>	用水使用量 (千t)	40	39	39	40	38
温室効果ガス <sup>※2, ※3</sup>	CO <sub>2</sub> 排出量 (t-CO <sub>2</sub> )	16,706	16,716	15,135	13,230	13,789
廃棄物 <sup>※2, ※3</sup>	排出量 (t)	2,201	1,991	1,716	1,578	2,316
	国内 (名)	4,787	5,262	5,386	5,418	5,457
連結従業員人数	海外 (名)	3,653	3,778	3,831	4,278	5,063
	合計 (名)	8,440	9,040	9,217	9,696	10,520
	女性管理職比率 (%)	1.1	1.4	1.5	1.6	2.0
	障がい者雇用率 <sup>※4</sup> (%)	2.3	2.2	2.2	2.2	2.4
	有給休暇取得率 (%)	64.6	65.8	66.7	66.7	65.6
育児休業取得者数と 育児休業からの復職率	合計(うち男性) (名)	44(1)	31(2)	31(1)	21(4)	30(10)
	復職率 (%)	100	100	100	92	100
労働安全衛生	休業災害度数率 <sup>※5</sup>	0.53	0.40	0.40	0.80	0.39
	休業災害強度率 <sup>※6</sup>	0.004	0.001	0.003	0.003	0.001
特許・実用新案・ 意匠保有件数 <sup>※7</sup>	国内保有件数 (件)	1,141	1,188	1,191	1,213	1,229
	海外保有件数 (件)	772	867	862	960	1,114
	合計 (件)	1,913	2,055	2,053	2,173	2,343

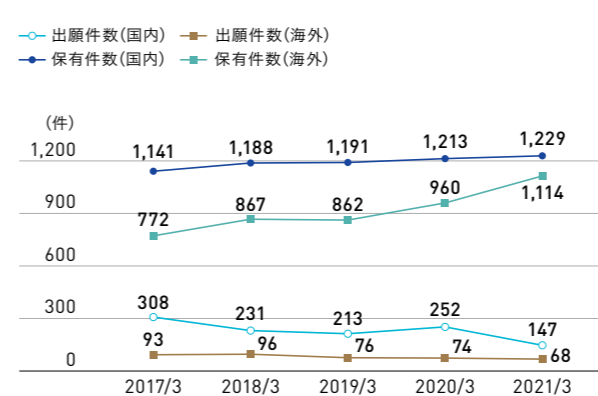
CO<sub>2</sub>排出量



連結従業員人数(国内・海外)



特許・実用新案・意匠出願件数及び保有件数



※1 グローリー株式会社 生産拠点を対象としています。  
 ※2 国内のISO14001認証取得拠点を対象としています。  
 ※3 次の海外のISO14001認証取得拠点を対象としています。  
 光栄電子工業(蘇州)有限公司  
 GLORY (PHILIPPINES), INC.  
 Glory Global Solutions (France) S.A.S.  
 Glory Global Solutions (Germany) GmbH  
 Glory Global Solutions Inc.  
 ※4 障がい者雇用率は、グローリープロダクツ株式会社、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、グローリーメカトロニクス株式会社を含む。  
 ※5 休業災害度数率 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死者数で労働災害の頻度を表したものの。休業災害度数率=労働災害による死者数/延べ実労働時間数×1,000,000  
 ※6 休業災害強度率 1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数で災害の重さの程度を表したものの。休業災害強度率=延べ労働損失日数/延べ実労働時間数×1,000  
 ※7 国内、海外ともに連結での合計件数



# カスタマーエクスペリエンス改革に挑む

～コンタクトレス・タッチレスニーズに応えるリテールソリューション～

創出価値 ▶ 多様な決済手段の提供、社会の自動化推進  
 主な資本 ▶ グローバル人材、研究開発力、顧客基盤



## ソリューションの概要

昨今、小売店舗や飲食店において、新型コロナウイルス感染症拡大防止対策の観点から、コンタクトレス・タッチレスニーズが一段と高まりを見せています。また、人件費高騰や人手不足を背景に省力化・省人化に向けた自動化ニーズも拡大しています。こうした社会ニーズを受け、当社は、2020年4月、セルフサービスキオスクの開発から生産、販売、保守までを一貫して行うフランスのアクレレック社を買収し、欧米を始め日本を含めたアジアにおいて、決済に関する社会課題の解決に取り組んでいます。両社の強みを活かし、セルフサービスキオスクを活用するソリューションを提供することで、カスタマーエクスペリエンスの価値向上を図ります。



## 価値創造ストーリー

### ▶ キャッシュ+ノンキャッシュでグローバルに販売を拡大

アクレレック社は、欧州を中心とする19ヶ国に製造、ソフトウェア開発、販売・保守拠点を有し、マクドナルドやバーガーキング、ウォルマート等、ファストフードチェーン・小売事業者のグローバルブランド20社以上に導入実績を持つ、セルフサービスキオスク分野のマーケットリーダーです。アクレレック社のセルフサービスキオスクと当社製品の紙幣硬貨入金機を組み合わせることで、キャッシュ・ノンキャッシュの双方に対応したセルフ決済ソリューションを実現します。両社の保有する販売・保守網と顧客基盤を活用し、世界各国の飲食店や小売事業者へ向けて販売拡大していきます。

### ▶ カスタマーエクスペリエンスの価値向上を実現

セルフサービスキオスクは、大画面のタッチパネルを操作し、表示される商品から好きなメニューを直感的に選ぶことができるオーダーシステムです。コンタクトレス・タッチレスニーズに応えるだけでなく、店舗を訪れる子どもたちや家族に、好きなものを選ぶ楽しさや選んでいるときの会話など、セルフサービスキオスクを利用することによる新たなカスタマーエクスペリエンスの提供も目指しています。

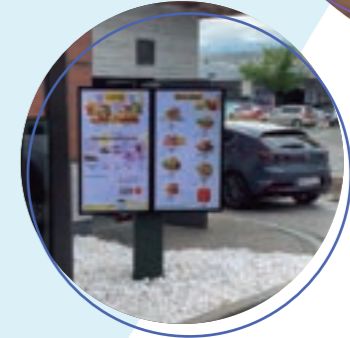
また、当社グループは、オンラインで注文した商品を店舗駐車場等で一括して受け取ることができるクリック&コレクトシステムや、スーパーマーケットで利用するセルフチェックアウトシステム、ドライブスルーシステムも展開しています。

このような、利用者と店員が快適な距離を保ちながら注文や決済を行うことができるサービスを通じ、店舗の利用者に安心・安全な店舗体験を提供していきます。

### ▶ 両社のリソースを融合し、社会の自動化を推進

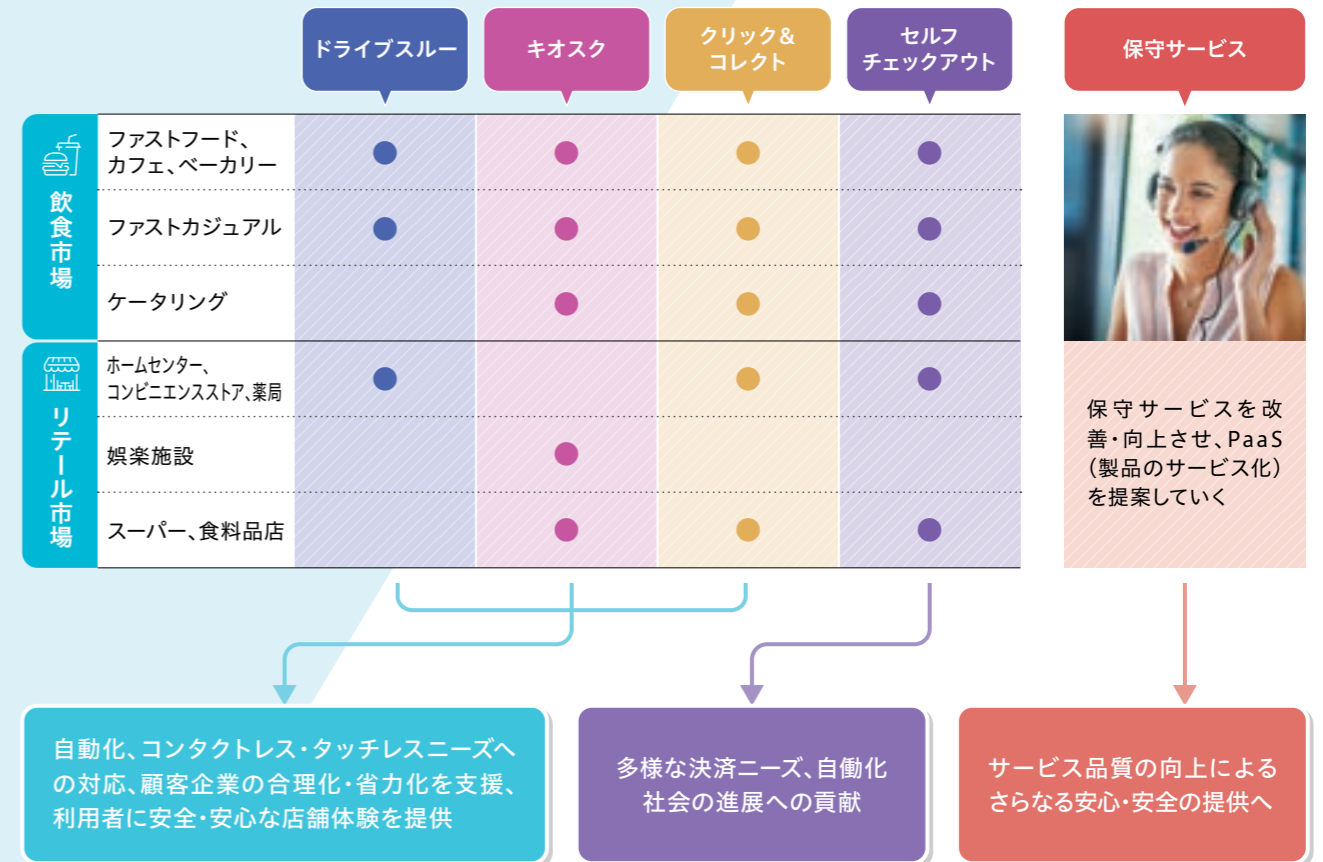
両社のグローバル人材や、認識・識別技術、メカトロ技術、データアナリティクス技術等の研究開発力を融合することで、新たなカスタマーエクスペリエンスを創造し、社会の自動化に取り組んでいきます。例えば、アクレレック社のソフトウェアに搭載されるAIを活用し、販売データの収集や分析を通じて店舗経営の効率化を支援するとともに、利用者に応じた最適な情報を表示するなど、より快適なサービスの提供も実現していきます。

通貨処理機のパイオニアとして“通貨の信頼”を構築してきた当社は、アクレレック社との協働により、多様な決済手段の提供を通じて新たに“決済の信頼”の構築を図ると同時に、両社の技術を融合させることでお客さまの生産性向上に寄与し、社会課題の解決に取り組む企業へと前進していきます。



## 顧客価値から社会価値へ

利便性の高いソリューションが飲食市場やリテール市場のさまざまな店舗で展開され、社会価値の提供へとつながります。





# 小売店・飲食店のDX推進を支援

～顧客分析・行動解析による集客・創客ソリューション～

創出価値 ▶ 自動化社会の推進

主な資本 ▶ 人材、研究開発力、顧客基盤、ネットワーク

SDGsへの貢献：



## データマネジメントプラットフォーム(DMP)事業の概要



小売店や飲食店では、実店舗での消費者の行動データ(来店経路・回遊情報等)の把握が難しく、効果的な広告やプロモーション施策の実施及び定量的な効果測定が行えないことが課題となっています。さらに新型コロナウイルス感染症拡大防止対策による生活様式の変化や、多様化する消費者ニーズへの対応が求められるなか、売上が伸び悩む店舗が増えており、実店舗におけるデータを活用したマーケティングへのニーズが高まっています。

こうした社会課題を受け、2021年7月より、小売店や飲食店向けにデータ活用サービス「BUYZO(バイゾー)」の販売を開始しました。株式会社アドインテと構築するDMP上で、AI Beacon(\*1)より収集したデータと当社の券売機、レジつり銭機から収集・蓄積したデータを掛け合わせ、顧客分析や行動解析を行い、効率的かつ効果的な広告販促プロモーション施策により、集客力向上と収益拡大に貢献します。

\*1 AI Beaconとは、2020年5月に資本業務提携を行った株式会社アドインテが独自開発するWi-FiセンサーとiBeaconが一体となったIoTセンサーのこと。

### データ化・分析・施策連携まで一気通貫で実現

センサー・デジタルタッチポイント

AI・ビッグデータ

店舗・人物理解に基づいた  
施策連携を実現



## 価値創造ストーリー

### 価値① 消費者行動の可視化で集客力を向上

AI Beaconや券売機、レジつり銭機から収集・蓄積した豊富なデータにより、自店のお客さまだけでなく、自店以外のお客さまも含めた購買傾向や商圈・顧客層等を分析し、消費者行動を可視化します。これにより、現状の把握と施策の計画、効果測定や競合調査が可能となり、集客力の向上に貢献します。

### 価値② 効率的かつ効果的な広告やプロモーション施策で収益拡大に貢献

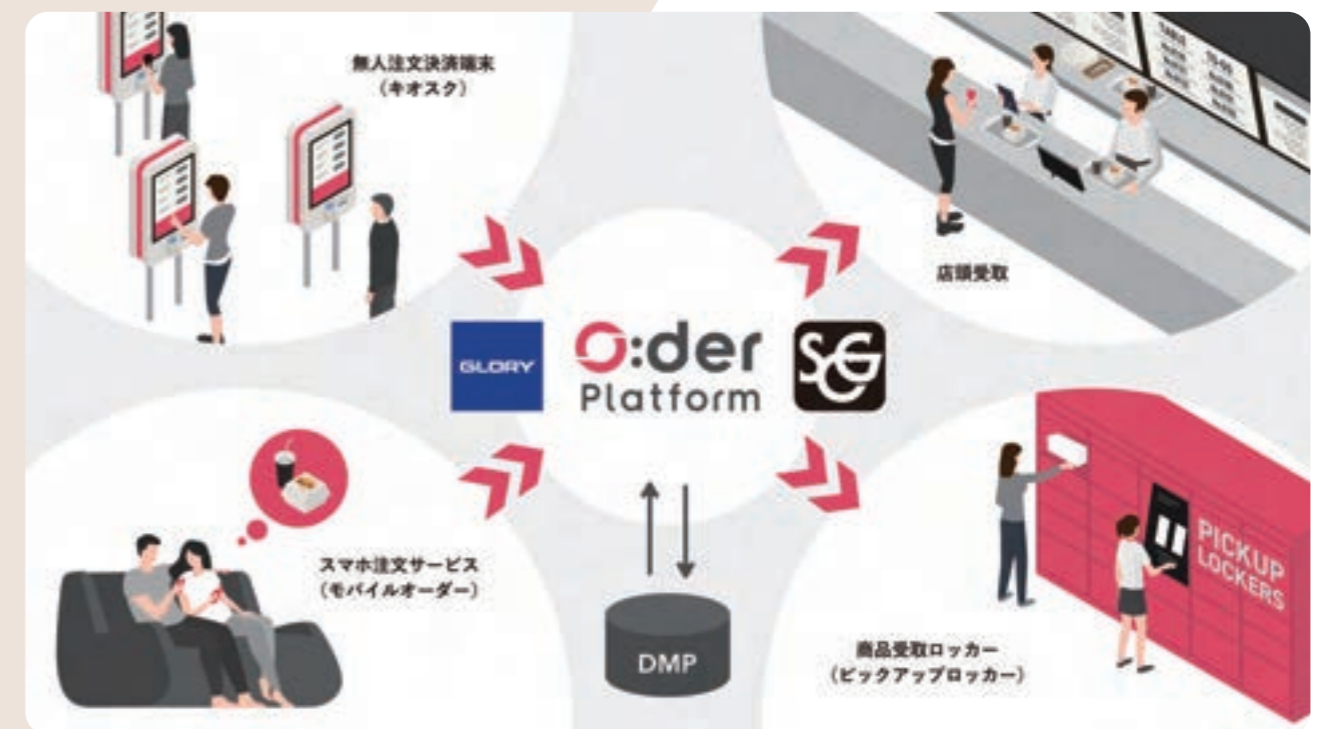
店舗に設置するAI Beacon等を活用して得られる店舗や顧客データをさまざまな切り口から分析します。オフラインデータを収集し顧客情報を把握することで、より精度の高い施策立案ができます。さらに、オンライン施策(Web広告やスマートフォンへのプッシュ通知等)につなげることで、効率的かつ効果的な広告販促プロモーションの提案・実施が可能となり、小売店や飲食店の収益拡大に貢献します。

### ▶ アライアンスの拡充でソリューションの強化を図る

2021年1月には、次世代店舗創出プラットフォームである「O:der(オーダー)プラットフォーム」を基盤として、飲食店向けにモバイルオーダーサービスを展開する株式会社Showcase Gigと資本業務提携を行いました。同社が保有する注文データをDMP上で蓄積し、飲食店の経営課題に応える顧客分析や店舗分析を行うことで、顧客満足度向上につながる新たなソリューションサービスの創出を目指しています。

当社グループでは、これまでに強化・拡充してきたデータアナリティクス人材を中心に、認識・識別技術やメカトロ技術、データアナリティクス技術といった研究開発力と、全国110ヶ所以上に広がる営業・保守基盤を活用し、今後も外部データの拡充を図りながら、より有益なデータを蓄積することで、新たなソリューション提供へとつなげていきます。

(株式会社Showcase Gigとのビジネスイメージ)





# 社会に貢献するためのマテリアリティ

グローリーグループは「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への下、先進的な技術で社会課題の解決に取り組み、サステナブルな社会の実現を目指します。

## 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組みの推進  
 グローリーグループは「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への下、先進的な技術で社会課題の解決に取り組み、サステナブルな社会の実現を目指します。



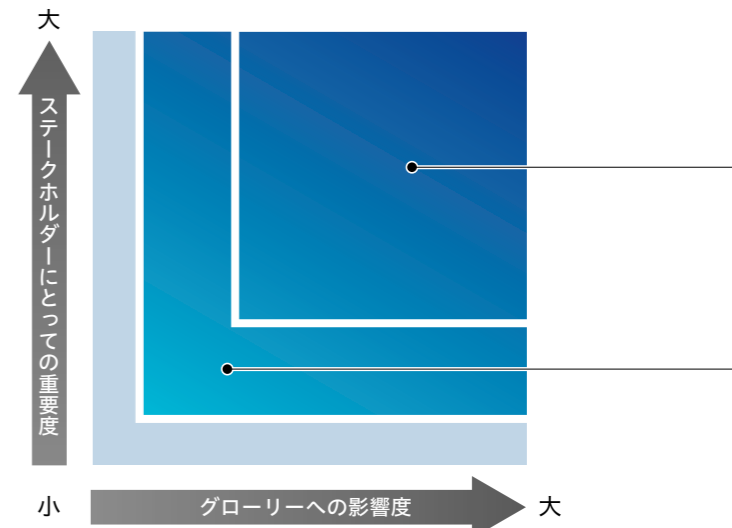
### 「2023中期経営計画」基本方針

- I. 次世代を切り拓く事業開発の加速
- II. コア事業の革新による収益の最大化
- III. 持続的成長を支える経営基盤の構築

### マテリアリティマップ

- 新しい価値の創造
- (E) 環境
- (S) 社会
- (G) ガバナンス

- 1 コア事業領域からの拡張の推進
- 1 新たなビジネスモデルの構築と展開
- 2 脱炭素社会に貢献する事業の推進
- 2 脱炭素社会に貢献する環境配慮型製品の開発・普及
- 3 人権と多様性の尊重
- 3 安全・健康的に働ける環境の整備
- 4 グローバルCSR調達のさらなる推進
- 5 安全・品質の確保
- 7 コーポレート・ガバナンスのさらなる強化



- 2 生物多様性保全への貢献度向上
- 6 ステークホルダーとの対話
- 7 グローバル視点でのリスク特定・管理
- 7 企業倫理、法令遵守、腐敗防止への取組み

## メガトレンドとリスク・機会

メガトレンドによる 着目すべき社会的課題	当社にとっての影響		関連するサステナビリティ 重点テーマ	2023中期経営計画 基本方針
	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	●レスキャッシュ化に伴う、非現金決済関連製品・サービスの需要拡大 ●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 ●Fintech市場の拡大	1 5	I
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	●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	1 4 7 P.54 サプライチェーン・マネジメント P.56 ガバナンス	I II
テクノロジーの進化	●先端技術の開発および製品・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 ●部品・原材料の不足及び価格変動 ●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	1 3 4 5 7 P.51 人材 P.46 技術基盤 P.54 サプライチェーン・マネジメント	I III
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	1 2 3 4 6 7 P.48 気候変動を始めとした環境課題への対応 P.51 人材 P.54 サプライチェーン・マネジメント	I II III
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イルスなど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	1 3 5 7 P.51 人材	I II III

## 「2023中期経営計画」非財務KPI

※2020年度実績についてはウェブサイト「グローリーのCSR重要課題」をご覧ください。 [https://www.glory.co.jp/csr/glory\\_csr/material\\_issues/](https://www.glory.co.jp/csr/glory_csr/material_issues/)

	サステナビリティ重点テーマ	重要課題	2023年度KPI	関連するSDGs
新しい価値の創造	1 事業を通じた新価値創造	●コア事業領域からの拡張の推進 ●新たなビジネスモデルの構築と展開	●コンタクトレス・タッチレスニーズに応えるリテールソリューション ●飲食店・小売店のDX推進を支援	8 8 9 9 11 11 12 12 17 17
E 環境	2 環境への取組み	●脱炭素社会に貢献する事業の推進 ●脱炭素社会に貢献する環境配慮型製品の開発・普及 ●生物多様性保全への貢献度向上	●事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量 ●製品使用時におけるCO <sub>2</sub> 削減貢献量 ●生態系調査(植物・生物)/森林整備活動の実施 間伐・育樹	12 12 13 13 14 14 15 15
S 社会	3 人材への取組み	●人権と多様性の尊重	●取締役の多様性の確保 ●採用時の女性従業員比率/女性管理職数 ●障がい者雇用率 ●人権に関する研修実施*/人権に関する相談件数* ※ハラスメントに関するもの ●従業員一人当たりの研修費把握(教育投資額) ●内部通報件数	3 3 4 4 5 5 8 8 10 10 17 17
	4 サプライチェーンにおけるCSRの推進	●安全・健康的に働ける環境の整備	●年間総労働時間/健康経営の推進/一人当たり年次有給休暇取得日数 ●休業災害率/強度率	12 12 17 17
	5 顧客満足度向上	●グローバルCSR調達のさらなる推進	●CSR自主点検チェックリストの実施	12 12 17 17
	6 ステークホルダー・エンゲージメント	●安全・品質の確保	●製品の重大事故(PL)/重大(製品安全)法令違反/品質に関するPL訴訟 ●新規開発製品の製品安全アセスメント実施	12 12 17 17
		●ステークホルダーとの対話	●ステークホルダー向け施設見学会・対話の充実	12 12 17 17
G ガバナンス	7 ガバナンスの強化	●コーポレート・ガバナンスのさらなる強化 ●グローバル視点でのリスク特定・管理 ●企業倫理、法令遵守、腐敗防止への取組み	●取締役会の実効性に関する分析、評価の実施/取締役会の実施回数 ●情報セキュリティ重大事故件数/情報セキュリティ教育実施 ●重大コンプライアンス違反件数	12 12



# 技術基盤

グローリーのコア技術は、お金を「見分ける」ための「認識・識別技術」と、「数える」「仕分ける」「束ねる」ための「メカトロ技術」です。コア技術で培った知見を応用、発展させることで、新領域事業の創出につながる研究成果も生まれてきています。

## グローリーの技術基盤

### 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などの帳票の判別や、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。



識別装置で紙幣を読み取り、瞬時に金種や真偽を判別

### 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・天地をそろ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するとともに、お客さまが使いやすい製品を目指して、さらなる小型化、多機能化、省エネ化に向けて技術開発を積み重ねています。



大量の硬貨を高速で搬送

### 研究開発体制

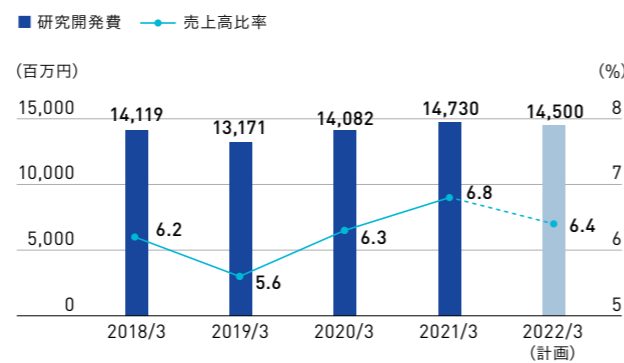
認識・識別技術とメカトロ技術を当社のコア技術と捉え、それらの技術を徹底的に追求していくことを基本方針としています。また、認識・識別技術をベースに、顔認証技術等のバイオメトリクス関連の研究にも積極的に取り組んでいます。2021年3月末現在、研究開発にはグループ従業員の13%に相当する約1,350名が従事し、基礎研究分野から製品の開発、設計までを手掛けています。「2020中期経営計画」の3年間での研究開発費は419億円(うち、2020年度は147億円)となりましたが、「2023中期経営計画」では、3年間で450億円を研究開発に充当する計画です。

### 知的財産に対する考え方

国内外の発明等の創造と権利の取得を推進するとともに、知的財産権の活用及び他者権利調査による係争等のリスク回避策を講じることにより、当社グループの利益に貢献する活動を行っています。

知的財産の活用や出願戦略などを議論する知財戦略会議の開催に加え、有効特許の早期創出に向け、企画、開発段階でアイデアを抽出しています。また特許登録後は、その権利の内容を確認した上で今後の活用も検討します。

### 研究開発費・売上高比率推移



WEB 特許・実用新案・意匠出願件数および保有件数  
<https://www.glory.co.jp/csr/governance/compliance/>

M&Aや業務提携の際にも、世界中で出願されている特許公報から、相手先の保有する技術を、特許技術・知財の面から分析・考察します。2021年3月末の特許・実用新案・意匠の保有件数は、国内1,229件、海外1,114件の計2,343件となっています。

## 新領域事業を支える技術

### 生体認証技術(顔認証・骨格認証)

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証といった生体認証の技術として進化しています。2019年には、人の骨格を認識し、姿勢や位置を検知するシステムを開発し、街の歩行者を数える通行量調査の自動化を実現しています。また、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等、その可能性は大きく広がっています。2019年に東京都渋谷区内の3書店による「渋谷書店万引き対策共同プロジェクト」にグローリーの顔認証システムが導入され、2020年12月には、万引き被害の改善に効果があったことが発表されました。2021年4月には、近畿大学内で顔認証による手ぶら決済サービス「BioPay」の実証実験も行われており、実用化に向けた準備も進んでいます。



大学構内で顔認証決済サービスの実証実験を開始

### 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実現するデジタルトランスフォーメーションの展開を推進しています。2020年5月には、データアナリティクス技術の強化を目的に、IoTベンチャーの株式会社アドインテと資本業務提携を行いました。同社と協働で、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。

### DMP事業



### ロボット/制御技術

グローリーでは、通貨処理機の製造を行う埼玉工場、生産性の改善と製品の品質安定を目的に、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。



レジつり銭機の組立工程(埼玉工場)

## 技術革新を支える人材育成

人材の育成に向けて、年齢や役職に応じた教育制度を整備しています。なかでも技術革新を支える設計職に対しては、新入社員からベテランまで各層を対象に、専門知識やグローリーの技術・ノウハウが習得できる専門教育を行っています。例えば、電気工学や機械工学などさまざまな専門領域を有する設計部門の新入社員に対しては、それぞれが協力してロボット製作を行う研修を2012年から取り入れています。異なる専門領域の人との共同作業を通じて、開発の大まかな流

れを体験することで、視野が広がることを期待しています。また、お客さまに安心して製品をご使用いただけるよう、品質の高い保守サービスの提供にも注力しています。保守サービスを担うテクニカルスタッフの育成においては、技術認定研修を整備し、認定級ごとに集合研修やeラーニングを実施しているほか、全国から選抜されたテクニカルスタッフが技術を競い合う「グローリーテクニカルスタッフカップ」を開催しています。





地域社会・  
グローバル社会

## 気候変動を始めとした環境課題への対応

環境配慮型製品へのニーズが一層高まるなか、グローリーグループの持つ技術力で、環境負荷の低減と地球資源の保護につながる製品とサービスをグローバルに展開し、地球環境の“確かな未来”に貢献します。

### ■ 環境ビジョンと具体的な取組み

#### ▶ グローリー環境ビジョンと2023中期環境計画

当社グループは“GLORY GREEN CHALLENGE みんなの力と技術で導く豊かな地球”を環境スローガンとし、2010年、環境ビジョンを掲げました。このビジョンに基づき、2021年4月からの3ヶ年を計画期間とした「2023中期環境計画」を策定し、その達成

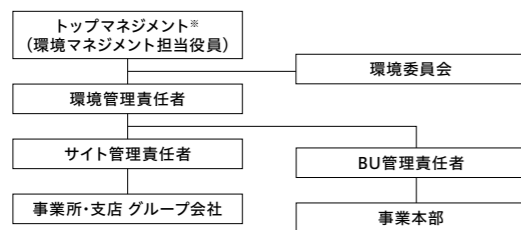
に向けた取組みを展開しています。具体的には、環境に配慮した製品の開発、事業活動に伴う環境負荷の低減、環境意識のイノベーションの領域を活動分野とし、さらにそれぞれに活動テーマと活動計画・目標を定めて推進しています。

#### 2023中期環境計画

活動分野	活動テーマ	2023中期環境計画・目標
製品 環境に配慮した製品の開発	製品・サービスによる環境貢献	●製品使用時におけるCO <sub>2</sub> 排出貢献量 2万トン(2013年度比)
		●全製品のRoHS適合率100% ●環境法令違反ゼロ
事業 事業活動に伴う環境負荷の低減	事業活動における環境負荷の低減	●事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量の削減 15%(2013年度比) ●製品売上高に占める環境配慮型製品の比率向上 70%
	資源循環社会への貢献	●PRTR法対象物質 適正管理 ●物質収支報告 異常収支なし ●廃棄物排出量の抑制 ●一般廃棄物 12%削減、産業廃棄物 3%抑制(2012年度比) ●ゼロエミッション達成維持 ●生産拠点における取水量管理 ●水ストレスチェックの実施
意識 環境意識のイノベーション	生物多様性の保全	●生態系調査(植生・生物) ●ステークホルダー(地方行政、その他関連団体)との対話と協働 ●環境教育の実施
	環境コミュニケーションの推進	●統合レポート・サステナビリティサイトでの社外PR ●CDP評価の維持改善

#### ▶ 環境マネジメント体制

当社グループは、事業活動のあらゆる局面で環境への負荷を削減するために、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを導入し、省エネルギー、省資源、廃棄物の削減、化学物質の適正管理から環境配慮型製品の開発まで幅広く取り組んでいます。



※環境マネジメントシステムの最高責任者で、社長より、環境マネジメントシステムの推進と維持に関するすべての権限と責任を委嘱された環境マネジメント担当役員。

2002年3月に本社・本社工場がISO14001の認証を取得以降、現在その対象範囲を当社の主要事業所・支店及び製造系グループ会社に広げています。さらに、海外のグループ会社においても認証を取得し、包括的な環境負荷低減に努めています。推進体制は、事業活動の環境負荷低減に取り組む「サイト」と製品の環境負荷低減に取り組む「BU(ビジネスユニット)」で構成され、経営基本方針や環境方針と連携した年度ごとの環境管理活動方針を策定し、環境管理体制を始め、製品・サービスなどあらゆる事業活動においてマネジメントシステムの充実と継続的改善に努めています。

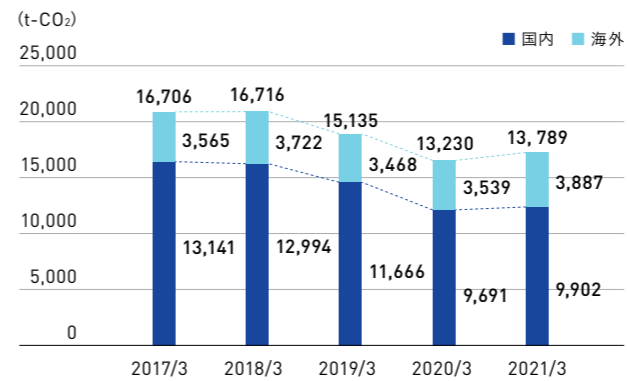
「環境管理委員会」を設置し、活動方針の各サイト・BUへの展開と実施状況の確認、環境問題・対策内容の共有と水平展開を図るなど、グループ一体となりPDCAサイクルを回して事業と一体化した活動に取り組んでいます。

#### ▶ 事業活動に伴う環境負荷低減

CO<sub>2</sub>排出量の削減、化学物質の管理、資源の有効活用などの取組みを継続的に行っています。

まず、CO<sub>2</sub>排出量の削減に関しては、生産工程で高効率タイプの生産設備を導入し、また、電力監視システム(デマンド監視機能)やLED照明、人感センサーの導入などを進めるとともに、本社社屋の屋上に太陽光発電システムを設置し、再生可能エネルギー

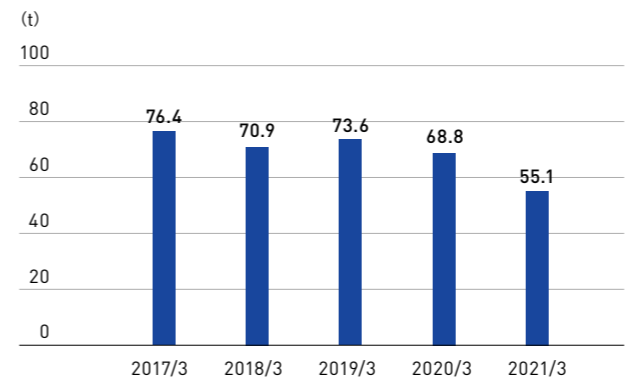
#### CO<sub>2</sub>排出量



※1 2021/3実績より、国内CO<sub>2</sub>排出量にガソリン・軽油を含む  
 ※2 国内のISO14001認証取得拠点を対象としています。  
 ※3 次の海外のISO14001認証取得拠点を対象としています。  
 光栄電子工業(蘇州)有限公司  
 GLORY (PHILIPPINES), INC.  
 Glory Global Solutions (France) S.A.S.  
 Glory Global Solutions (Germany) GmbH  
 Glory Global Solutions Inc.

また、化学物質の管理・削減については、生産工程で使用する化学物質の管理を徹底するとともに、人体に影響の少ない化学物質への転換を進めています。製造部門では、化学物質の使用量を管理し年2回報告している他、「化学物質排出把握管理促進法(PRTR法)」対象物質を含む化学製品を使用する従業員には、取

#### PRTR法対象物質取扱量(国内)



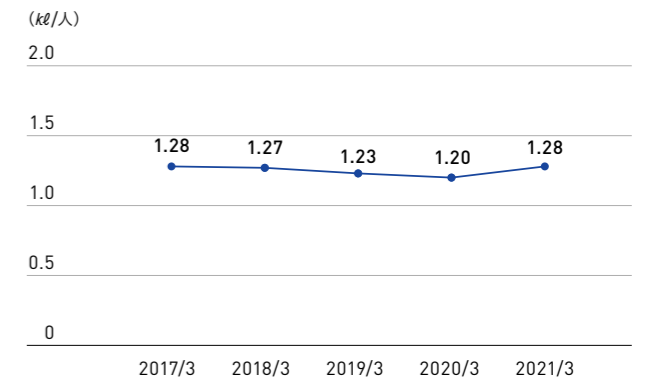
※ 国内のISO14001認証取得拠点を対象としています。

WEB 事業活動に伴う環境負荷低減

<https://www.glory.co.jp/csr/environment/activity/>

を積極的に利用。さらに、トラック輸送から鉄道や海上コンテナに切り替えるモーダルシフトの推進や配送方法の効率化、梱包材の軽量化などに取り組んでいます。その結果、2020年度目標のエネルギー消費量従業者原単位年平均1.0%削減(2010年度基準)に対して、1.8%を削減しました。今後は、2023年を目標年度としている2013年度比15%削減に向けて活動を推進してまいります。

#### エネルギー消費量(従業者原単位)

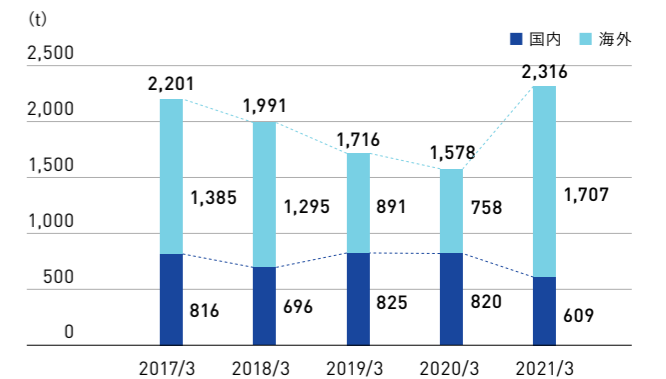


※ 国内のISO14001認証取得拠点を対象としています。

扱いに関する教育等を実施しています。

資源の有効活用のために、生産工程での改善を図り、部品製造時の歩留まり率の改善等によって原材料の使用量を削減しています。生産拠点では再資源化率99.5%以上をゼロエミッションと定め達成を目指しています。

#### 廃棄物排出量



※1 国内のISO14001認証取得拠点を対象としています。  
 ※2 次の海外のISO14001認証取得拠点を対象としています。  
 光栄電子工業(蘇州)有限公司  
 GLORY (PHILIPPINES), INC.  
 Glory Global Solutions (France) S.A.S.  
 Glory Global Solutions (Germany) GmbH  
 Glory Global Solutions Inc.





従業員

## 人材

多様な従業員が能力を最大限に発揮できるよう、  
人権と多様性を尊重しながら、安全で、うれしい、働きがいのある職場環境を実現します。

## ■ 環境配慮型製品の開発

### ▶ 環境配慮型製品とその効果

当社グループは、低炭素社会の実現に向けて、より継続的な環境保全活動に取り組むため、製品使用時のCO<sub>2</sub>排出量を2030年に2005年比30%削減することを長期目標に掲げ、環境配慮型製品の開発に取り組んでいます。また、お客さまの要望に応じてライフサイクルアセスメント(LCA)を実施し、資材調達からお客さまの製品使用、廃棄までを踏まえた製品のライフサイクルの全段階で環境影響を評価しています。

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60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。2020年度に開発した新製品の24%が「G-エコ製品」として認定されており、金融市場向け硬貨計数機 <CM-702>は、従来機に比べて使用時の消費電力量を34%削減しました。加えて、リサイクル可能率は90%を達成しています。



硬貨計数機<CM-702>

### ▶ 環境に配慮したメンテナンス製品の開発

当社は、環境に配慮しながら電気製品や精密機器に付着したゴミやホコリを除去するエコ・メンテナンス製品として、エアダスター<リサイクルジェット>を開発しました。エアダスターで通常使われている代替フロンを使用せず、産業副産物として回収された炭酸ガス(CO<sub>2</sub>)を噴射ガスとして充填。これにより、地球温暖化係数が既存品に比べ約1,430分の1となりました。ポンペを着脱式にし再利用可能としたことで、廃棄物の削減できます。同時に、全国100ヶ所以上の保守拠点のテクニカルスタッフが保守作業時に使用済みポンペを回収し、提携している炭酸ガス充填工場で再充填する独自の循環型スキームも構築。2020年度は、49,672本を充填し、販売しました。



リサイクルジェット



リサイクルジェット使用例

### ▶ 製品含有化学物質の管理

当社グループは、RoHS指令やREACH規則、その他の法規制で規制されている物質を「グローリー指定化学物質リスト」に指定し、グリーン調達基準において使用禁止とするなどの管理を進めています。製品の構成部材の選定時に、化学物質規制の適合品であることを確認するほか、部材納入時には、蛍光X線分析装置で厳密な検査を実施。また、化学物質含有量を調査し、化学物質管理システムに登録することで、製品全体の含有量が容易に集計できるようにしています。さらに、新製品出荷時にはすべての製品が関連する規制に適合しているかを検査しています。国内外のお取引先さまには当社のグリーン調達基準に準拠した部材を納入いただくとともに、グリーン調達に関する覚書を締結し、含有化学物質の情報提供をお願いしています。



部品の含有化学物質検査

## ■ 多様性の確保

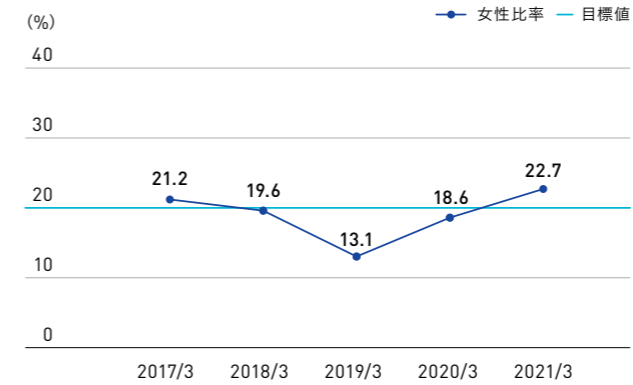
### 多様性の確保

国籍や人種、宗教、性別、年齢、障がいの有無などを問わず、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、活躍できる環境づくりを目指しています。

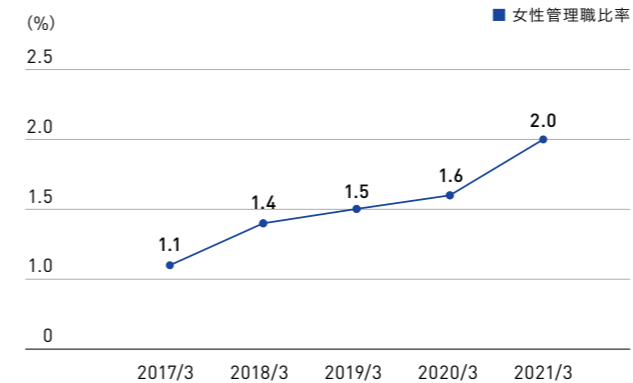
### ▶ 女性活躍推進

当社は2011年度より男女共同参画活動に取り組み、女性のみならず、すべての従業員にとって働きやすい環境づくりを進めながら、女性従業員の計画的な採用や育成に注力しています。2020年度の新卒採用者における女性比率は22.7%、女性管理職職数は21名でした。現在は、2021年4月1日～2026年3月31日までを行動計画期間とした新たな目標を設定し、女性活躍推進に継続的に取り組んでいます。

### 新卒採用における女性比率



### 女性管理職比率



### ▶ 外国籍従業員の採用

「国籍を問わず優秀な人材を採用する」ことを方針に掲げ外国籍従業員の採用を積極的に推進しています。2020年度末時点で、中国やマレーシア等5ヶ国11名の外国籍の従業員が活躍しています。多様な文化的背景をもつ従業員が働きやすい職場環境の整備を進めています。

### ▶ 障がい者雇用

1999年に特例子会社としてグローリーフレンドリー株式会社を設立。「人と人のふれあいを大切にしながら、自分たちの持っている力を十分に発揮し、創造ゆたかな職場をつくっていく」ことをスローガンに、主に構内美化や緑化作業、社内書類・郵便物の集配などの業務を担っています。2020年度末時点の障がい者雇用率は、2.39%です。

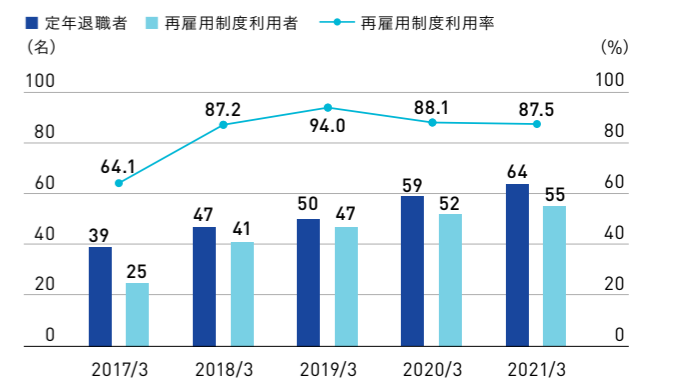


広場の清掃をするグローリーフレンドリーの従業員

### ▶ シニアの再雇用

法律に基づき雇用延長規程を定め、60歳での定年退職後に就業を希望する従業員について65歳まで雇用を延長する制度を設けています。2020年度は、定年退職者64名のうち、55名が再雇用制度を利用しました。

### 再雇用制度利用者数と再雇用制度利用率





## ■ 人材の育成

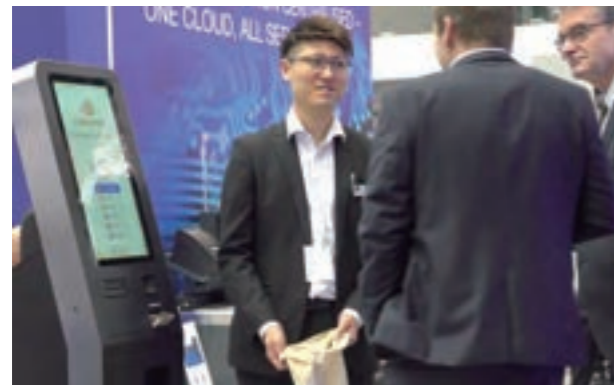
従業員一人ひとりの成長が会社の成長につながるという考えの下、多様な人材の能力開発・育成に向けたさまざまな施策に取り組んでいます。

### ▶ グローバル人材の育成

グローバル事業の展開を支える人材の育成のためにさまざまな施策を実施するとともに、海外グループ会社の現地従業員との人材交流にも積極的に取り組んでいます。まず、グローバル視点を持つ人材を育成するために、欧米の語学学校でビジネスに通用する語学力やスキルを習得する海外短期留学制度を設け、また海外トレーニー制度として、グローバルに活躍できる経験とスキルを持った人材の早期育成を目的に、海外グループ会社でOJTを行っています。2019年度までに26名が制度を利用しました。なお、2020年度は上記2制度ともに、新型コロナウイルス感染症の影響により、派遣を取りやめました。



語学学校(イギリス)での様子



研修先(フランス)での様子

また、海外グループ会社の管理者研修として、生産本部におけるグローバル推進を目的に、2016年度より、光栄電子工業(蘇州)有限公司やGLORY (PHILIPPINES), INC. の管理職7名を日本

に招き、「現地の自立化」を進める研修を実施しています。マネジメント研修のほか、日本の技術やノウハウの習得、生産現場におけるリスクマネジメント力の強化を目指すプログラムに取り組んでいます。



「生産本部海外グループ会社管理者研修」の様子

### ▶ キャリア形成に向けた取組み

能力開発研修やキャリア形成支援制度の充実等を通じて、従業員一人ひとりに合わせたキャリアプランの実現に取り組んでいます。加えて、人材データベースシステムを導入し、そのデータに基づき上司と部下の間でキャリア面談を行っています。

### ▶ 経営幹部候補人材の育成

次世代の幹部人材の育成を目的に、管理職層の従業員を対象とした「GLORY Business College」を実施しています。幹部として必要なスキルや知識を習得するとともに、受講者同士の意見交換や異業種交流を通じて、社内外のネットワーク構築にもつなげています。



「GLORY Business College」の様子

## ■ 安全・健康な職場

### ▶ 安全な職場づくりと健康経営

安全・安心で快適な労働環境の整備と、従業員の心身の健康維持・向上に向けた取組みを推進すべく、中央安全衛生委員会と事業所安全衛生委員会を設置。また、本社・本社工場では、OHSAS18001を適用規格とする労働安全衛生マネジメントシステムを導入しています。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年から2年連続で認定されています。



## ■ ワークライフバランスの推進

### ▶ 柔軟な働き方の支援

テレワークの活用を進め、在宅勤務制度やモバイルワークを導入する等、柔軟な働き方を支援。新型コロナウイルス感染症予防のために、在宅勤務が可能な従業員は原則在宅勤務とするほか、業務の特性に応じて時差出勤やスプリット・オペレーション等を実施しています。

### ▶ 仕事と育児の両立支援

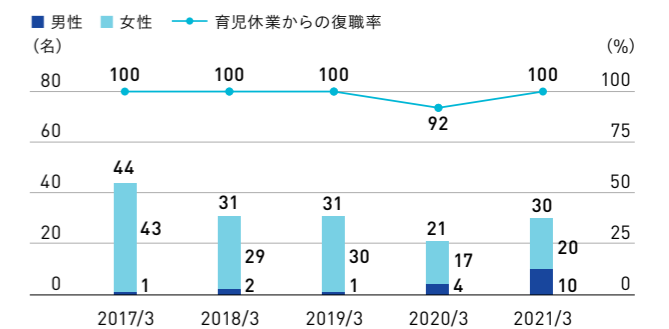
社内保育所「Gキッズホーム」の設置やベビーシッター補助制度などを導入。また、育児短時間勤務制度の拡充も図っています。2013年度には、「次世代育成支援対策推進法」に基づいた施策を推進している企業として厚生労働大臣の認定を受け、「くるみんマーク」を取得しました。現在、2021年4月1日～2026年3月31日までの行動計画期間とした新たな目標を設定し、両立支援に取り組んでいます。



「Gキッズホーム」外観



### 育児休業取得者数と育児休業からの復職率



## ■ 人権に関する取組み

企業行動指針に「人間尊重・人材開発・労働安全」に関する項目を掲げ、従業員の多様性や人格、個性すなわち人権尊重を謳っています。加えて、当社グループの全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」においても、差別やハラスメントの禁止を始めとした人権保護に関する項目を掲げ、人権を尊重した事業活動、環境づくりに取り組んでいます。また、各国・地域の法令等を踏まえ、「国際人権章典」や「ビジネスと人権に関する指導原則」など、人権に関するさまざまな国際規範を理解し、さらに、国連グローバル・コンパクトへも署名・参加しています。

さらに、サプライチェーン全体における人権尊重の徹底を図るために、2014年3月に策定(2018年4月改訂)した「グローリーグループCSR調達推進ガイドブック」に、児童労働や強制労働の禁

止、適切な賃金支払い、労働時間の管理など、人権尊重に関する項目を設け、お取引先さまとともに遵守に向けた取組みを進めています。

### ▶ 相談・通報制度

社内外に相談窓口を設け、人権やハラスメントに関する事項も含めた、コンプライアンス全般に関する相談や意見を、非正規雇用等を含む従業員から受け付けています。2020年度は16件の相談が寄せられ、適切に対応しました。また、お取引先さまには、匿名による通報にも対応した「お取引先コンプライアンス・ホットライン」を設け、相談を受け付けています。なお、2020年度の通報はありませんでした。





ビジネス  
パートナー

## サプライチェーン・マネジメント

安心してお使いいただける高い品質の製品を、安定的にお届けし続けていくために  
お取引先さまは重要なパートナーと考え、関連法令を遵守し公正で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。

### 責任ある調達

#### ▶ パートナーとの信頼関係の構築

当社グループは、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すること、また、CSRや環境保全を重視した調達を推進し、持続可能な社会の発展に向けた取組みを展開することを購買方針として定めています。

#### 購買方針

- 1 法令と社会規範の遵守
- 2 環境保全
- 3 公正・公平な取引
- 4 品質の確保と競争力ある適正な価格の追求
- 5 信頼関係に基づく相互発展
- 6 情報の管理保護
- 7 CSRを重視した調達活動の推進

この方針に基づき、お互いへの信頼を深め、ともに持続可能な社会の実現に協力していくためのさまざまな取組みを進めています。まず、年に一度「お取引先懇談会」を開催し、当社グループの現況や戦略、購買方針、CSRへの取組みなどを説明しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止と関係者の皆さまの安全確保を最優先に考え、お取引先懇談会に代えて「CSR活動の取組みに関するご協力依頼」を送り、当社のCSR活動について説明しました。また、「品質会議」を開催し、品質や製造工程に関する情報共有や課題の検討を行うほか、お取引先さまに品質改善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」などを開催し、お取引先さま間の情報共有を図る場として活用いただいています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大防止とお取引先さまの安全確保を最優先に考え、オンライン形式で開催しました。さらに、当社の部品受入部門による定期的なお取引先さま訪問も実施し、製造工程の現地監査や改善のアドバイス、作業環境の改善提案などを行っています。

当社グループ内においては、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CSR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CSR調達など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。2020年度は、国内外の調達担当者約190名に対して、下請法やCSR調達に関するeラーニングを実施しました。



お取引先懇談会(2019年度)



協力企業懇談会(光栄電子工業(蘇州)有限公司)(2019年度)

### CSR調達

2014年3月、CSR調達のさらなる推進にあたり、「グローリーグループCSR調達推進ガイドブック」を作成しました(2018年4月改訂)。当社グループのCSRについての基本姿勢を始め、人権・労働・安全衛生や腐敗防止、環境への配慮等に関するお取引先さまへの依頼事項などを明記し、お取引先さまとともに、サプライチェーンにおけるCSRの取組みを加速させています。特に、改訂版のガイドブックでは、人権尊重の徹底を図るため、児童労働や強制労働の禁止、適切な賃金支払い、労働時間の管理など、人権尊重に関する項目を設け、お取引先さまとともに遵守に向けた取組みを進めています。

加えて、2015年に英国で施行された「英国現代奴隷法」に基づき、Glory Global Solutions (International) Ltd.では、ビジネスパートナーとともに、強制労働や人身売買等を防止するための活動について、取締役会で決議した声明を公表しています。2020年度は、児童労働や強制労働に関わる事案は発生しておりません。

また、当社グループは、電子機器業界を中心としたサプライチェーンにおけるCSR推進団体であるRBA (Responsible Business Alliance: 旧EICC)の行動規範への準拠に努めるとともに、紛争鉱物調査への対応を進めています。

#### ▶ CSR調達推進に向けた取組み

当社グループでは、既存のお取引先さまにおけるCSRの取組み状況を確認するために、「CSR自主点検チェックリスト」による調査を定期的に行っています。2020年度は、全購入金額の約80%にあたる国内一次お取引先さま433社に対して調査を行い、回答いただいた426社に結果をフィードバックしました(回答率:98%)。加えて、グローリープロダクツ株式会社の国内一次お取引先さま60社(回答率:100%)や、GLORY IPO Asia Ltd.の一次お取引先さま65社(回答率:92%)、Glory Global Solutions (Singapore) Pte. Ltd.の一次お取引先さま17社(回答率:100%)に対しても、同様の調査を実施し結果のフィードバックを行いました。

また、新規お取引にあたっては、法令遵守や環境保全、CSR調達などを掲げた購買方針をご理解いただくとともに、「グローリーグループCSR調達推進ガイドブック」や「グリーン調達基準書」への遵守を求めています。加えて、「CSR自主点検チェックリスト」への協力等を含む「CSR調達に関する覚書」を締結するなど、お取引先さまと連携し、持続可能な調達の推進に取り組んでいます。

WEB グローリーグループCSR調達推進ガイドブック 第2版

[https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/glory\\_csrpurchase\\_guidebook\\_jp2.pdf](https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/glory_csrpurchase_guidebook_jp2.pdf)

WEB CSR自主点検チェックリスト

<https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/checklist.xls>

WEB CSR調達推進ガイドブックへの同意に関するお願い

[https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/csr\\_format.xls](https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/csr_format.xls)

#### ▶ グリーン調達の推進

当社グループは、調達活動における環境配慮への基本的な考え方として、「グリーン調達基準書」を制定しています。環境配慮型製品の提供のために、お取引先さまのご協力の下、環境負荷の少ない資材や部品などの調達に努めています。

また、環境情報提供の一環として、お取引先さまからの納入品については含有化学物質調査を行っており、「アーティクルマネジメント推進協議会(JAMP)」が提供する「chemSHERPA」により実施しています。

WEB グリーン調達基準書 第21版

[https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/gr\\_guide\\_jp.pdf](https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/gr_guide_jp.pdf)

WEB 指定化学物質リスト 第26版

[https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/gr\\_list\\_jp.pdf](https://www.glory.co.jp/files/user/csr/pdf/gr_list_jp.pdf)

#### ▶ お取引先コンプライアンス・ホットラインの運用

当社グループは、お取引先さまとの透明かつ公正な購買取引をより一層推進することを目的に、お取引先さまに対するコンプライアンス違反行為について、お取引先さまより通報いただく窓口「お取引先コンプライアンス・ホットライン」を開設しています。本窓口への通報は、通報いただいたお取引先さまに対して、通報自体理由とする不利益な取り扱いが発生しないように、通報の対象となる調達担当部門から独立した当社の法務部にて受け付け、事実関係を調査したうえで適切な対応を行っています。なお、2020年度は、お取引先さまに対するコンプライアンス違反事例は、発生していません。

WEB お取引先コンプライアンス・ホットライン

[https://www.glory.co.jp/csr/society/supplychain\\_management/](https://www.glory.co.jp/csr/society/supplychain_management/)



# 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

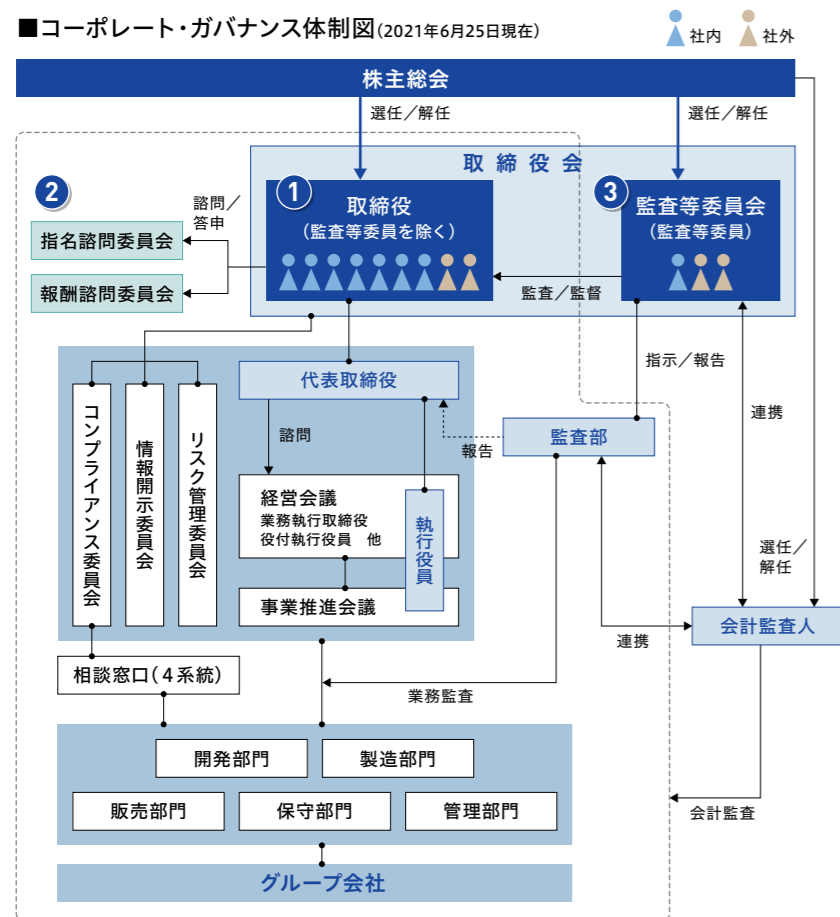
当社は、経営の重要課題に関する意思決定の迅速化・効率化と監督機能の強化を両立させることができる体制が当社経営において有効であると判断し、「監査等委員会設置会社」を採用しています。重要な業務執行の決定につき柔軟に取締役等に委任可能な体制を採るとともに、執行役員制度を導入し、事業経営の迅速化や効率性の向上を図る一方で、社外取締役4名を含む取締役会における監督機能や監査等委員会による監査・監督機能の充実、指名諮問委員会、報酬諮問委員会等の設置等を行い、経営の重要事項決定における透明性、客観性の向上に努めています。

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方針等の詳細については、「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。

WEB コーポレート・ガバナンス・ガイドライン <https://www.glory.co.jp/company/governance/>

WEB コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www.glory.co.jp/company/governance/cgreport/>

### ■コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月25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9名、監査等委員である取締役3名の計12名で構成され、うち4名が独立社外取締役です。取締役会の議長は、取締役社長とし、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うこととしています。また、意思決定の迅速化を図るため、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。

### ② 指名諮問委員会・報酬諮問委員会

当社は、取締役及び執行役員の指名や報酬決定に係る透明性・客観性を確保するため、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しています。いずれの委員会も、委員長及び構成員の過半数を独立社外取締役としており、取締役会で委員長及び委員を決定しています。

### ③ 監査等委員会

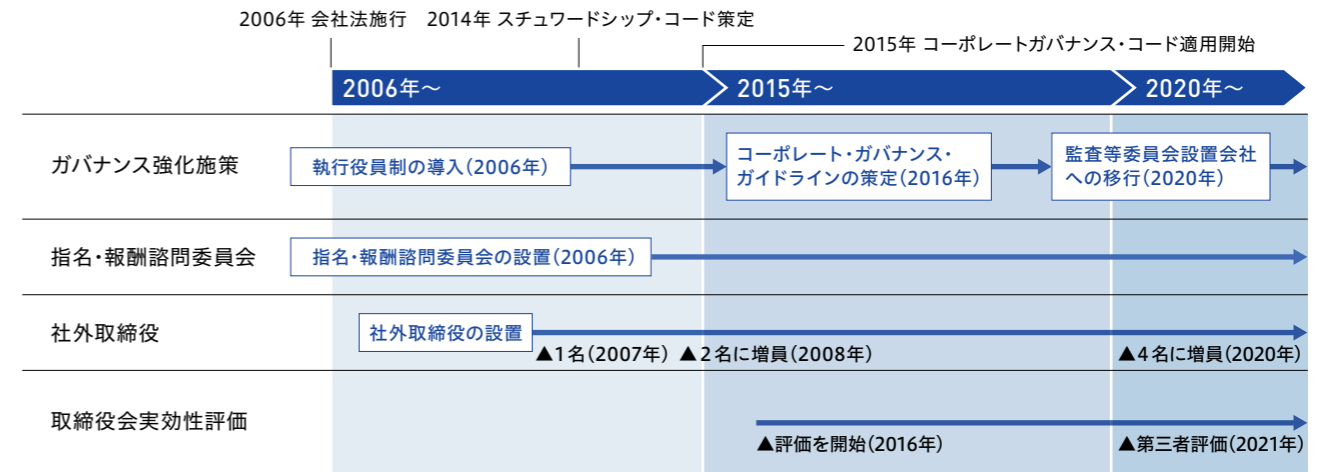
当社の監査等委員会は、監査等委員3名で構成されており、うち2名が独立社外取締役です。当社は、その活動の実効性確保のため、常勤の監査等委員及び委員長を置いており、議長は委員長です。監査等委員会は、会社の内部統制システムや直轄の内部監査部門を活用しつつ、会計監査人との緊密な連携を図ることにより、監査等委員会が定めた監査の方針及び職務分担に従って年度の監査計画に基づく監査を実施しています。

また、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。

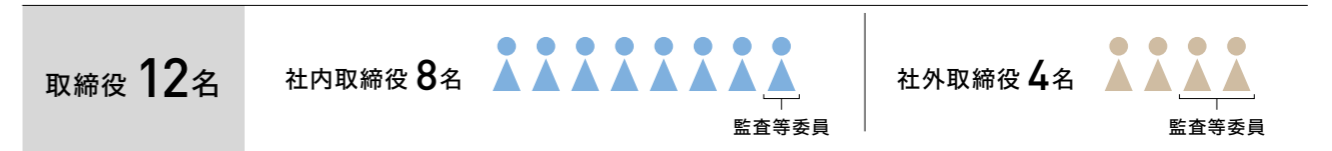
特に、2名の社外取締役である監査等委員は、その有する高度な専門的知識や豊富な経験を当社の監査・監督に活かし、当社経営の適法性・妥当性の確保に努めています。

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 11名、女性 1名 (取締役のうち女性の比率 8.3%)

## コーポレート・ガバナンス体制強化の変遷



## 取締役の構成



## 取締役会等の運営状況(2020年度)

役職名	氏名	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
代表取締役会長	尾上 広和	92.8% (13/14回)		100% (1/1回)	100% (4/4回)
代表取締役社長	三和 元純	100% (14/14回)		100% (1/1回)	100% (4/4回)
取締役	尾上 英雄	100% (14/14回)			
取締役	馬淵 成俊	100% (14/14回)			
取締役	小谷 要	100% (14/14回)			
取締役	原田 明浩	100% (14/14回)			
社外取締役	井城 讓治	100% (14/14回)		100% (1/1回)	100% (4/4回)
社外取締役	内田 純司	100% (14/14回)		100% (1/1回)	100% (4/4回)
取締役(常勤監査等委員)	藤田 亨	100% (14/14回)	100% (13/13回*)		
社外取締役(監査等委員)	濱田 聡	92.8% (13/14回)	100% (13/13回*)		
社外取締役(監査等委員)	加藤 恵一	100% (14/14回)	100% (13/13回*)		

※2020年6月までの監査役会としての開催分を含む



## 取締役会の実効性評価

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、コーポレート・ガバナンスの強化を経営上の重要な課題と考慮しており、2016年に制定の「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」を行っています。2020年度の実効性評価の方法及び結果は以下のとおりであります。

1. 分析及び評価の方法	2. 分析及び評価結果
<p>2020年度は、独立性を有する第三者機関による分析・評価を実施いたしました。</p> <p>具体的には、以下の項目に大別された質問票に基づき、全取締役が取締役会の実効性につき事前に回答し、その結果に基づき、同機関が全取締役に個別インタビューを実施し、結果分析及び評価を行いました。なお、本評価結果を受けた今後の対応につきましては、さらなる実効性の向上に向け取締役会において議論を深め、継続的に取り組むことを確認いたしました。</p> <p>●質問票の構成 ①全体、②構成、③事前準備・サポート、④討議内容、⑤各委員会、⑥執行側のモニタリング体制、⑦その他</p>	<p>前項における分析及び評価の結果、当社取締役会は、その実効性が確保できていると評価されました。具体的な指摘内容は、以下のとおりであります。</p> <p>●総括 以下の点において、取締役会の実効性が確保できていると評価できる。 ●社内の各事業責任者及び社外の経営経験者または専門家から構成されている。 ●成長戦略を支えるM&amp;Aや新規事業の議案が多く付議され、活発な議論が実施されている。 ●社外取締役から質の高い質問や指摘がなされ、取締役会の実効性に大きく寄与している。</p> <p>●当社取締役会の強み ●社外取締役が取締役会の実効性確保に大きく貢献している。 ●成長戦略を支えるM&amp;Aや新規事業の討議時間が他の日本企業との比較において豊富である。</p> <p>●さらなる実効性向上のための施策 ●取締役会の位置づけの明確化 ●取締役会機能のさらなる強化 ●監査等委員会機能のさらなる強化 ●指名諮問委員会機能のさらなる強化</p>

## 役員報酬

### ■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、企業業績や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。

### ■報酬構成に関する方針

- 業務執行取締役の報酬は、月額「固定報酬」、短期業績連動型の「賞与」、中長期業績連動型の「株式報酬」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「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。

### ■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「固定報酬」は、役位別に定額とする。
- 「賞与」は、「2023中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「売上高」（ウェイト40%）及び「営業利益」（ウェイト60%）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に応じた金額を支給する。
- 中長期的な業績の向上を目的とする非金銭報酬としての「株式報酬」は、「2023中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「のれん償却前ROE」（ウェイト40%）及び「のれん償却前営業利益」（ウェイト30%）ならびに「新領域事業売上高」（ウェイト30%）を目標指標とし、対象3事業年度ごとの目標額の累計額に対する達成度合いに応じて、毎年一定の時期に付与するポイントに応じた当社株式等を付与する。

### ■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銭報酬と「株式報酬」の比率を、基準額で概ね80%:20%となるよう設定
- 報酬総額に占める固定報酬と業績連動型報酬の比率を、代表取締役社長は、基準額で概ね50%:50%、他の取締役は、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

### ■取締役の個人別報酬について

個人別の取締役の報酬額については、その透明性と客観性を確保する観点から、「報酬諮問委員会」の審議を踏まえたうえで、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付与する。

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、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。

## 取締役の選任・解任と社長後継者計画

当社は、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は、「指名諮問委員会」の審議を踏まえたうえで、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については取締役会で決定し、監査等委員である取締役候補者については監査等委員会の同意を得たうえで取締役会において決定いたします。

また、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おります。また、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せること等により、後継者計画の共有・監督を行っております。

# ステークホルダーとの対話

ステークホルダーに対する情報の適正な開示と、相互間の対話・協働に努めます。

## 情報開示と建設的な対話に関する方針

当社は、企業行動指針において「ステークホルダー（利害関係人）に対する情報の適正な開示と、相互間の対話・協働に努めます」と定め、この考えに基づき、迅速、正確かつ公平な情報開示によって経営の透明性を高めるとともに、建設的な対話を通じて当社の経営方針や事業活動についての理解を促進し、株主・投資家を始めとしたステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係の構築を図ります。

WEB サステナビリティ>グローリーのCSR>ステークホルダーとの対話 [https://www.glory.co.jp/csr/glory\\_csr/stakeholder\\_dialogue/](https://www.glory.co.jp/csr/glory_csr/stakeholder_dialogue/)

## ステークホルダーとの対話の機会

ステークホルダー	主な対話の機会
<p>お客さま</p> 	<p>日本はもとより世界各国で、当社グループの製品やソリューションをご紹介し、より多くのお客さまと直接対話する機会を設けています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常の営業活動</li> <li>● ショールーム見学</li> <li>● コールセンター</li> <li>● 工場見学</li> <li>● メンテナンス訪問</li> <li>● 当社ウェブサイト</li> <li>● 展示会</li> </ul>  <p>オンライン展示会「GLORY PRESENTATION FAIR 2020」を開催</p>
<p>ビジネスパートナー</p> 	<p>お取引先さまは、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。グループ全体でお取引先さま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ています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常の購買活動</li> <li>● 品質会議</li> <li>● 基板品質方針説明会</li> <li>● お取引先懇談会</li> <li>● 品質向上活動発表会</li> <li>● お取引先さま訪問</li> </ul>  <p>品質向上活動発表会</p>
<p>株主</p> 	<p>迅速、正確かつ公平な情報開示によって経営の透明性を高めるとともに、建設的な対話を通じて当社の経営方針や事業活動への理解につながります。対話には、代表取締役を始めとする社内取締役のほか、適宜社外取締役も参加することとし、株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係の構築に努めています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主総会</li> <li>● 機関投資家個別訪問</li> <li>● 個人投資家説明会</li> <li>● 決算説明会</li> <li>● スモールミーティング</li> <li>● IRウェブサイト</li> <li>● コンファレンスコール</li> <li>● ショールーム、工場見学会</li> </ul>  <p>機関投資家面談</p>
<p>従業員</p> 	<p>経営幹部が積極的に従業員と交流し相互理解を図ることで、経営活動に対する参画意識やモチベーションの向上、グループ全体の一体感醸成につながっています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長と語る会、現場巡視</li> <li>● 社員意識調査</li> <li>● 社内報</li> <li>● グループ会社訪問</li> <li>● 目標・キャリア面談</li> <li>● イン트라ネット</li> <li>● 労使協議会</li> <li>● 各種研修、プログラム</li> </ul>  <p>社長による新入社員オンライン研修見学</p>
<p>地域社会・グローバル社会</p> 	<p>「良き企業市民」として、各国・各地域において、社会貢献活動や環境保全に積極的に取り組んでいます。特に、2020年度は、新型コロナウイルス感染症に対応する医療従事者を支援するため、医療用マスクや衛生用品を各地で寄贈しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>● 森林整備、植樹、清掃活動</li> <li>● スポーツ振興支援</li> <li>● 自然体験イベント</li> <li>● 開発途上国への支援プログラム</li> <li>● NPOとの連携</li> </ul>  <p>自治体に医療用マスクを寄贈</p>

## ウェブサイトによる情報開示

タイムリーな情報開示と利便性の向上を目的に、ウェブサイト内に株主・投資家向け専用サイトを設けています。四半期ごとの決算説明資料を始め、株主通信、アニュアルレポートなどの資料を開示し内容の充実を図るとともに、分かりやすく、使いやすいサイトを目指しています。

WEB 株主・投資家の皆さまへ <https://www.glory.co.jp/ir/>



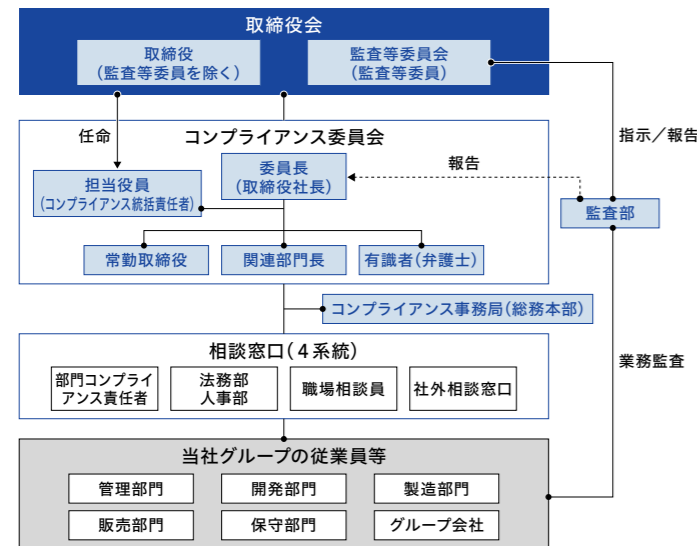
## コンプライアンス

当社グループは、法令遵守を経営の重要課題と位置付け、コンプライアンス体制の確保・向上に努めています。

WEB コンプライアンス

<https://www.glory.co.jp/csr/governance/compliance/>

## コンプライアンス体制



当社は、コンプライアンス施策の一つとして、「コンプライアンス委員会」を設置しています。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名を含む構成とし、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・啓発活動など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。2020年度も調査を実施しており、これらの調査結果を詳しく検証・分析するとともに、2021年度より各事業本部等にフィードバックし、諸問題への具体的な対策を講じる活動を実施しています。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まいります。

## 2020年度の取組み

## ▶ 相談窓口（ヘルプライン）への対応

2020年度は、16件の相談が寄せられ、それぞれの相談事案に対し、事実調査を行った上で適切に対処しました。2019年度からは、通報対象を国内グループ会社にも広げ、2021年度には、海外現地法人も利用が可能となりました。

また、相談窓口以外におきましても、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。

## ▶ コンプライアンス教育・研修の実施

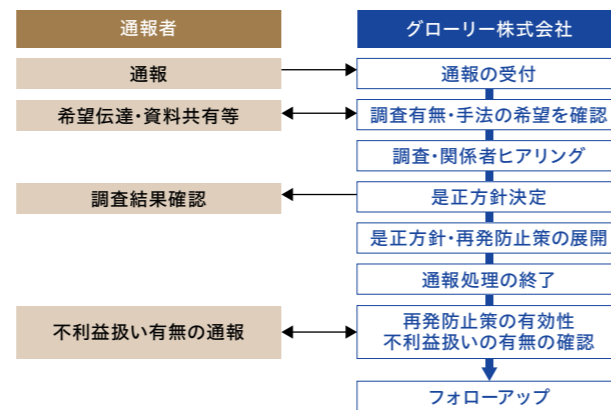
コンプライアンスの徹底を目指し、グループ会社も含めた包括的な教育を行っています。新入社員に対しては、法令・倫理に関する基本事項や社内規程について教育するほか、毎年10月の企業倫理月間には、国内グループ全従業員を対象に、基本事項や社会動向などをテーマにしたeラーニングを実施しています。

2020年度は、「グローリー法令遵守規範」で定めている機密情報保護規程やハラスメントの防止、インサイダー取引規制などをテーマに実施し、6,857名が受講しました。このほかにも、新任管理者教育や専門教育などを行い、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。

WEB グローリー法令遵守規範の概要  
(贈収賄と汚職防止、マネーロンダリング)

<https://www.glory.co.jp/csr/governance/compliance/>

## ■ 内部相談受付フロー



## ▶ 個人情報保護への取組み

当社グループでは、事業活動を通じて取得したお客さまやお取引先さま、株主さまを始めとしたステークホルダーの皆さまの個人情報を適切に管理することが、当社の重要な責務であると考え、個人情報保護方針の下、個人情報の適切な管理に努めています。

また、2018年5月のEU一般データ保護規則（GDPR）の施行に伴い、規程の整備や研修などを実施し、適切な対応に向け取り組んでいます。

WEB 個人情報保護方針

<https://www.glory.co.jp/info/privacy/>

## 知的財産の適切な取扱い

WEB 知的財産活動

<https://www.glory.co.jp/csr/governance/compliance/>

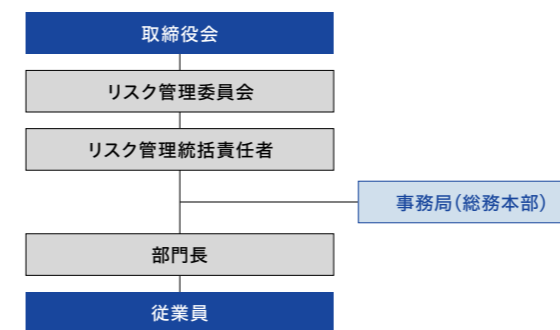
## リスクマネジメント

事業運営上のリスクの予防・回避とリスク顕在化時の影響低減を図るとともに、ステークホルダーの安全確保に努めます。

WEB リスクマネジメント

[https://www.glory.co.jp/csr/governance/risk\\_management/](https://www.glory.co.jp/csr/governance/risk_management/)

## リスクマネジメント体制



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」を設置しています。当社グループでは、定期的なリスク評価を行い、リスク項目ごとに定めた主管部門・責任者を中心に平時における予防措置を実施するとともに、危機発生時に迅速に対応できる体制の確保・向上に努めており、リスク管理委員会ではその結果に基づき、諸対応につき審議しています。その概要については、定期的に取締役会で報告を行っています。

2020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、諸活動を展開するとともに、2021年4月よりスタートした「2023中期経営計画」に対応策を反映しました。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。

## 情報セキュリティ

## ▶ 組織的安全管理措置

情報セキュリティ統括責任者（CISO）の下、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、情報セキュリティポリシーに基づき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、内部監査を定期的実施し、適合性や有効性をチェックしています。

## ▶ 情報セキュリティ対策の強化

お客さま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）などのシステムソリューションやサービスの提供に関わる部門では、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。

## ▶ 技術的安全管理措置

ID管理システムやインターネット接続環境における不正侵入防止システムの導入、デバイスコントロールによる外部記憶媒体の利用制限を実施するなど、情報セキュリティ対策の強化に取り

## ▶ リスク特定プロセス

当社グループは、当社を取り巻く経営環境の変化や各事業の進展等を踏まえ、毎年、想定リスクやその管理方針、対応策につき見直しを実施しています。

リスクの特定においては、現行評価のレビュー実施及び社内外の環境変化等を踏まえた新規リスクの抽出を行います。その後、影響度・発生頻度などにより評価・分析を実施し、重要性の高い項目をリスク管理委員会において特定し、対策の立案を実施しています。これらの全社リスクは、財務影響との関連を踏まえ、有価証券報告書などで開示している事業等のリスクにも適宜反映しています。

世界的なキャッシュレス化の進行は、新型コロナウイルス感染症の影響によりさらに加速しており、当社グループとして考慮すべきリスクと考えています。2020年度は、急速にリスクが増大しているサイバー攻撃等による情報セキュリティを考慮すべきリスクとして追加するなど、内容の充実を図りました。

## ▶ 事業継続計画（BCP）への取り組み

当社では、災害などの危機発生時においても重要業務を継続し迅速な復旧を図るため、事業継続計画（BCP）を策定し、非常時に備えています。製品やサービスの安定した提供に向け、部品調達リスクの分散などによるサプライチェーンの強化や災害対応に関する規程・マニュアルの整備などを行い、緊急時に迅速に対応できる体制を整えています。2020年度は、新型コロナウイルス感染対策の実践を通して、各部門においてマニュアル類の充実を図りました。

組んでいます。また、第三者による不正利用を防止するために、統合型情報共有基盤には二要素認証を導入し、認証強化を図っています。

## ▶ 物理的安全管理措置

IDカードや顔認証による入退室管理システムや鍵管理システムを導入し、厳格なアクセス管理と記録の自動保存を実施しています。また、自家発電機やUPS（無停電電源装置）などを設置して、ITインフラの可用性確保を図っています。

## ▶ 情報セキュリティ教育人的安全管理措置

情報セキュリティに関する事故を未然に防止するため、階層別に教育を実施しています。また、全社教育として、毎年10月の企業倫理月間に合わせてeラーニングを実施し、従業員の情報セキュリティ・リテラシーの向上に努めています。テレワークでは情報漏洩等のリスクが高まることから、従業員がとるべきリスク回避ルールの遵守に向けた教育を実施しています。





井城 譲治

社外取締役

社外取締役対談

内田 純司

社外取締役

## 将来のグローリーが、すべてのステークホルダーにとって魅力的な会社であるために議論を続けていきます

Q 社外取締役として期待されている役割について聞かせてください。

**井城:**社外取締役として、独立・客観的な立場に立ち、業務執行の妥当性や合理性の観点から経営を監督するとともに、新領域事業や新市場向けの製品開発、市場開拓、M&A等、グループ経営戦略の立案と実行に際し、執行部門に対して強力に助言・後押ししていきたいと考えています。

**内田:**株主をはじめとする社外の視点に立って、経営の一層の活性化を促すとともに、公正で適切な業務執行に資する発言を行うことが、社外取締役の責務と考えます。コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴い、企業の持続的成長と中長期的な価値向上がさらに求められており、社外取締役の役割や責務が重くなっていると認識しています。



Q グローリーの現状のガバナンス体制について、評価と課題を聞かせてください。

**井城:**取締役会と経営会議の棲み分けが進み、取締役会ではより戦略にフォーカスした議論が交わされるとともに、職務執行の監督機能が働いていると思います。また、取締役会に先立ち、前広に議題に関する情報提供をいただける点と、取締役会での議論が活発でさまざまな提言がなされている点は評価しています。ただ、議論がもっと侃々諤々としても良いのではないかと感じます。グローリーの海外事業をさらに成長させるためには、取締役会の構成メンバーに海外事業のバックグラウンドのある方を増やし、事業の重心と同じような構成にしていくべきだと考えます。

**内田:**グローリーは、コーポレートガバナンス・コードが施行される以前より、社外取締役の起用や報酬、指名に係る諮問委員会の設置を行うなど、いち早くガバナンス体制を強化しており、高く評価しています。取締役会でも意見を述べやすいオープンな雰囲気があり、議論も闊達です。一方で、今後海外を軸にさらなる成長を図っていく上で、グローバル人材の育成、そしてガバナンスやリスクマネジメントをどうグローバルに進めていくかは大きな課題です。監査等委員会設置会社に移行したことにより、取締役会ではWhat to doである戦略的な議論を深め、How to doのオペレーションについては執行側で進めている内容を取締役会で報告し、共有しています。今後も経営戦略にフォーカスして議論し、フォローする取締役会にしていきたいと考えています。

Q 取締役会で中長期の視点で議論されている内容と、そこでの課題を聞かせてください。

**井城:**2021年度からスタートさせている「2023中期経営計画」の戦略はよく検討されていると思いますが、やはりその戦略を実行する力がスピードも含め問われており、取締役会では、「同計画」の達成に向けて、最適な経営資源の配分などを議論しています。事業環境の認識については、トップや一部の管理職だけでなく、一人ひとりの従業員にまで同じ温度で危機感が共有されていることが重要です。危機感が足りないと、スピードも含め目標レベルが甘くなりかねません。事業環境が刻々と変化するなか、いかに危機感を共有するかが課題だと感じています。

**内田:**当社は、2012年の英国タラリス社(現 Glory Global Solutions Ltd.)の買収など、いろいろな節目を経験しながらこれまで海外展開も順調に伸ばしてきましたが、環境変化もあり、ここへきて伸び悩んでいます。「2023中期経営計画」では、次の成長を目指し「コア事業と新領域事業のクロス成長」というコンセプトを掲げています。これから社内で具体的にどのようにその戦略を落とし込んで実行していくのか、その進捗を私もしっかりと見ていきます。また、新事業への種まきは辛抱強さが求められます。失敗しても挑戦を続けることをサポートするカルチャーを醸成し、新しい道を切り拓いていくことが必要です。

**井城:**中長期に次世代リーダーを育成・選任していく視点で考えると、一つのプロジェクトの中でも個々の役割を部分的に担当させるのではなく、最初から最後まで任せていくことで、広い視野で全体を俯瞰する力を身につけるような機会を与えることも重要です。その意味でも、私は、「より若い世代の従業員に直接、質問や対話をする機会が欲しい」と会社に要望を伝えています。

**内田:**人材についても、会社の売上は海外事業が半分を占めていますが、従業員の半分が海外事業を経験しているかということ、現時点ではそうなっていません。真のグローバルカンパニーを目指すためには、海外を含めた人材の交流やジョブローテーションなどを体系的に構築していく必要があります。

**井城:**私も同意見です。今年4月から海外と国内の2カンパニー制に組織変更されましたが、海外事業にはこれまで以上にエネルギーやリソースを割いて、組織や人材、事業の変化などのグリップを握り、人材育成だけでなく、月次経営報告の中身なども、国内カンパニーと同レベルにまで引き上げていけると良いと思います。

Q 「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の実現に向けて、グローリーが抱える課題を聞かせてください。

**井城:**長期ビジョンの実現に向け、普段から、短期・中期・長期とでスパンを分けながら議論を行い、それぞれの将来に向けた絵を描いて、そこを起点にバックキャストして、今、何をしなければいけないかを考えていけるよう働きかけていきます。加えて、若い人材の挑戦を後押しするには、私の失敗談なども共有することが参考になるかもしれません。



**内田:**長期ビジョン達成に向けては、役員や管理職が日々の仕事時間の3割くらいを将来を見据えた業務に充てていくといった、種を蒔く仕事が大変になります。その過程では必ず失敗することがあるでしょう。ただ、失敗を恐れずにチャレンジすることを応援し、促していく、そうした雰囲気醸成していきたいと思っています。グローリーは、現場における効率改善の取組みに非常に熱心で、全国的に表彰される事例もあります。若い人の意欲も取り込み、将来に向けた現場の挑戦を活かしていきたいと思っています。

**井城:**刻々と変化する世の中において、コロナ禍のように、今後も想定外の環境変化に直面することはあると思います。日々の変化を敏感に察知することも重要ですが、昨年コロナ禍を踏まえて当社が業績目標を変更したように、中長期の目標に対して、ある程度の時を経た時点で、現状から将来を見直し、世の中の変化に合わせていくことも重要です。昨年発表された日本政府のカーボンニュートラル目標を受けても、さらなる議論が必要だと考えます。

**内田:**長期でのビジョンは意識しながらも、今、目の前で取り組むべき地道な仕事をしっかりとやりきる実行力が、将来のグローリーを形作ります。生体・画像認識事業などの新領域や、顧客基盤の裾野を広げていくための施策など、非常に良い議論がなされていますので、新しい領域へのチャレンジを続けてほしいと思います。

Q 最後に、グローリーに期待することを教えてください。

**井城:**どのステークホルダーもグローリーにとってとても大切ですが、私が特に期待するのは、グローリーで働く従業員が、仕事を通じて、一人ひとりの人生の中で代えがたい経験を得られるようになることです。与えられた使命の達成であったり、責任を負うプロジェクトや事業の成功だったり、一人ひとりの目標は異なりますが、従業員の皆さんが全力を尽くしてやり遂げられる、そのような一人ひとりの働き方をサポートする会社であってほしいと思います。

**内田:**今後もグローリーが、株主、顧客、従業員等全てのステークホルダーにとって価値ある魅力的な会社であり続けるためには、グローリーの独自性や個性を活かしながら、社会に役立つ製品・サービスを提供し続ける「いい会社」であることが必要です。そのために何をすれば良いのか、を皆で考えていく会社であってほしいと思います。





濱田 聡

社外取締役（監査等委員）

社外取締役対談

加藤 恵一

社外取締役（監査等委員）

## 監査等委員会設置会社への移行で強化した組織監査を有効に活用し、 投資家目線をさらに重視した監査を行ってまいります

「監査等委員会設置会社」に移行して1年が経ちました。これまでとの違いなど、評価についてお聞かせください。

**濱田:** 監査等委員会設置会社に移行したことで、従来のマネジメントモデルから、モニタリングモデルにシフトし、組織全体の監査をすすめる方向に変わりました。モニタリング機能をさらに強化するため、専任スタッフの増員や、取締役会の議題確認や情報共有をもとに、今まで以上に綿密に議論をした上で取締役会に臨んでいます。

**加藤:** 私も、昨年の監査等委員会設置会社への移行を受けて本年4月より監査等委員会の直下に配置した監査部との連携がこれまで以上に強化され、組織監査が前進したと感じています。グローバルに監査を進めていく上では、Glory Global Solutionsの本社があ

る英国にも監査部門がありますが、2021年3月期はコロナ禍によって世界各地で人の移動が制限されたものの、うまく連携をとって、しっかりとグローバルな組織監査を行うことができたという評価をしています。

**濱田:** 監査等委員会設置会社移行以前、毎年2月に常勤監査役が、会計監査人と英国にも出張していましたが、2021年3月期はコロナ禍で往査ができませんでした。しかし、会計監査人の現地提携先から四半期ごとの監査報告を受け、問題なく課題の共有等を行うことができました。今後も引き続き、海外拠点や会計監査人との連携をとりながら、より実効性と網羅性のある監査へと高めていきたいと思っています。

監査において特に意識して見ているテーマや注視している点はありませんか？

**加藤:** 私自身の経験上、小さなコンプライアンス違反が頻発し始めると、のちに大きな問題に発展するということが多々あります。不祥事の発生防止の観点においては監査の際、細かなコンプライアンス違反などにもアンテナを張って注意して見るようにしています。

**濱田:** 私は会計の専門家として、昨今増えつつある海外でのM&A案件などについて、執行側の意見を尊重しながら、私なりに買収の対価や買収後の評価の妥当性を確認するようにしています。



取締役会での議論の状況について、監査等委員としてどのような印象を持っていますか。

**加藤:** 当社の取締役会は、他社と比較しても、社内取締役も社外取締役も積極的に意見を出し、活発かつ生産的な議論が行われているという印象を持っています。私自身も、事前に取締役会の議題について説明をいただく際にいろいろと質問をしますが、そこでの説明を踏まえても取締役会の議論の中で疑問が残れば、質問をするようにしています。

**濱田:** 取締役会では、監査等委員でない社外取締役は、一つひとつの議案に対して必ず質問をされますし、そこでの議論を聞いて私なりに確認したいことがあれば質問や意見を申しあげます。特に当社は、これまでのキャッシュを前提とした事業展開から、キャッシュレス社会を見通して成長戦略を遂行していかなければいけません。社外役員の意見や疑問に対して、執行サイドが答えるという流れのなかで、会社としての戦略の方向性がまとまっていく、そのようなプロセスであることを確認しています。

グローバルガバナンスの重要性が高まるなかで、監査業務では特にどのような点に注力していますか。

**加藤:** 監査等委員として適法性、妥当性のチェックをすることは当然のこととして行っていますが、加えて社外取締役として意識していることは、投資家目線をより重視した監査です。リスク投資やM&A、新規事業への投資案件などについては、私は投資家目線に立って、本当に問題点はないかと考えています。中期経営計画の内容やその進捗については、株主や投資家の皆様の大きな関心事だと思いますが、今般策定するにあたっては、当社がどのような方向に進み、どのように売上を生み出して成長を図ろうとしているのか、投資家目線でしっかりと確認をしています。

**濱田:** 私は、取締役会に先立って、取締役会資料が共有された時点で、特に財務会計に関連する部分で意見すべきところがないかをまず確認するようにしています。業績報告も毎月の取締役会で行われていますが、バランス・シートや損益計算書上に大きな変化が見られた項目については、自分なりに検討し、会計処理も含めた不明点につき監査等委員会などでも確認したうえで、取締役会に臨むよう意識しています。

欧米では、財務情報に加えて、非財務情報の評価についての議論も高まっています。非財務情報についてどのように考えていますか。

**濱田:** 経済産業省発表の「伊藤レポート」を書かれた伊藤邦雄先生も、最近「ROESG」という言葉を使って、ROEと同時にESGもしっかりと達成することが今後の企業価値の向上に結びつくことと述べられています。ROEについては多くの日本企業がこれまで改善を進めてきました。当社においては、ROEの水準をもう少し高く上げてい



く必要があると考えていますが、ESGへの取組みについても、まさにこれからの課題だと思います。しかしすでに、「コーポレートガバナンス・コード」を受けて策定した当社の「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に基づいたガバナンス体制が構築されているほか、従業員が働きやすい環境づくりに向けた努力、さらには地域経済との連携などの面において、随分と意識の高い取組みを実施していると評価しています。

**加藤:** 法規制の視点では、各国でさまざまな法改正や新たな規制の施行が起きています。当社は、法務部門が非常にしっかりとした体制で海外での法令変更や新たな法規制などについて対処しており、その点では大きな心配を感じていません。

今後、監査等委員として目指されている方向性について教えてください。

**濱田:** 私自身は、当社以外にも他に2社で社外役員を兼務しています。それぞれの会社の違いを踏まえながらも、他の2社で議論になり当社にも共通するテーマについては、当社でもそれがしっかりと認識されているかとの視点で確認するようにしています。今後の方向性としては、引き続き投資家目線の立場に立つことが重要と考えていますので、法的にも会計的にも合法的に業務執行がなされているかどうか、しっかりと見ていきます。そのための具体的な取組みとして、監査等委員会では稟議や報告書を閲覧する機会がありますから、そこで問題となりそうなところはないか、小さな問題が大きな問題へと波及することはないか、会社の体質として問題になるような課題はないかなど、注意深く確認するようにしています。

**加藤:** 私も濱田取締役と同じように、今後、さらに投資家目線に立つことが重要だと考えています。その一方で、この1年の大きな変化としては、監査等委員会設置会社に移行したことによる組織監査の強化が挙げられると思います。これまで以上に有効な組織監査を行いながら、経営上の意思決定が妥当に行われているかという点についてもしっかりと監査していきます。

# 役員一覧 (2021年6月25日現在)

## 取締役



**尾上 広和**  
代表取締役会長

所有株式数:32,720株 取締役在任年数:20年

1970年9月 当社入社  
2000年4月 当社自販機・遊技システム事業部長  
2001年6月 当社取締役  
2004年6月 当社常務取締役  
2006年6月 当社取締役常務執行役員  
2009年4月 当社経営戦略統括部長  
2010年6月 当社取締役執行役員副社長  
2011年4月 当社代表取締役社長  
2019年4月 当社代表取締役会長(現任)  
2020年6月 一般社団法人日本自動販売機システム機械工業連合会会長(現任)  
2021年3月 株式会社ノーリツ 社外取締役(現任)



**三和 元純**  
代表取締役社長

所有株式数:18,110株 取締役在任年数:9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(現任)



**尾上 英雄**  
取締役専務執行役員  
国内カンパニー長

所有株式数:376,944株 取締役在任年数:7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(現任)  
2021年4月 当社国内カンパニー長(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:-

1985年4月 日興証券株式会社  
(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 当社Business Coordination 部長  
2015年4月 当社Corporate Development & Business Planning 部長(現任)  
2018年4月 当社Director(現任)  
2021年6月 当社取締役、海外ガバナンス担当(現任)



**井城 譲治**  
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:4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)



**内田 純司**  
社外取締役  
報酬諮問委員会 委員長

所有株式数:700株 取締役在任年数:2年

1974年4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鐵株式会社) 入社  
2005年6月 同社取締役建材事業部長、鋼管事業部長  
2006年6月 同社執行役員建材事業部長、鋼管事業部長  
2007年4月 同社執行役員厚板事業部長  
2009年4月 同社常務執行役員薄板事業部長  
2009年6月 同社常務取締役薄板事業部長  
2010年7月 同社常務取締役薄板事業部長、  
インドC.A.P.L.プロジェクト班長  
2011年4月 同社常務取締役上海宝山冷延・  
CGLプロジェクト班長  
2012年4月 同社取締役  
大阪製鐵株式会社 顧問  
2012年6月 同社代表取締役社長  
2017年6月 同社取締役相談役  
2018年6月 同社相談役  
2019年6月 当社社外取締役(現任)



**馬淵 成俊**  
取締役専務執行役員  
保守事業担当

所有株式数:9,320株 取締役在任年数:7年

1982年4月 グローリー商事株式会社(現 当社)入社  
2005年4月 同社総合企画部 経営企画室長  
2009年4月 当社保守統括本部 保守事業統括部長  
2010年6月 当社執行役員  
2012年4月 当社上席執行役員  
当社保守本部長  
2014年4月 当社常務執行役員  
2014年6月 当社取締役常務執行役員  
2017年4月 当社取締役専務執行役員(現任)  
2021年4月 当社保守事業担当(現任)



**小谷 要**  
取締役専務執行役員  
開発本部長  
情報セキュリティ、デジタルソリューション技術担当  
知的財産部担当

所有株式数:9,020株 取締役在任年数:7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(現任)  
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(現任)  
Glory Global Solutions Ltd.  
Director(現任)  
2017年4月 当社取締役専務執行役員(現任)  
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(現任)



**原田 明浩**  
取締役専務執行役員  
海外カンパニー長

所有株式数:5,410株 取締役在任年数:6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  
Glory Global Solutions Ltd.  
Chairman of the Board  
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(現任)  
2016年4月 Glory Global Solutions Ltd.  
Chairman of the Board &  
Chief Executive Officer(現任)  
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(現任)  
2020年4月 当社取締役専務執行役員(現任)



**藤田 亨**  
取締役(常勤監査等委員)  
監査等委員会 委員長

所有株式数:3,300株 取締役在任年数:1年

1988年9月 当社入社  
2011年4月 当社経営管理統括部 経理部長  
2012年4月 当社経営管理本部 経理部長  
2014年6月 グローリープロダクツ株式会社 監査役  
2017年6月 当社常勤監査役  
2020年6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)  
グローリーナスカ株式会社 監査役(現任)  
北海道グローリー株式会社 監査役(現任)



**濱田 聡**  
社外取締役(監査等委員)

所有株式数:2,400株 取締役在任年数:1年

1976年4月 監査法人中央会計事務所 入所  
1981年8月 監査法人朝日会計社(現 有限責任あずさ監査法人) 入社  
1981年11月 公認会計士登録  
1984年9月 公認会計士濱田聡経営会計事務所 開設、  
所長(現任)  
1994年5月 株式会社西松屋チェーン 社外監査役  
2005年6月 WDB株式会社(現 WDBホールディングス株式会社) 社外監査役  
2014年9月 ハマダ税理士法人設立、代表社員(現任)  
2015年6月 当社監査役  
2016年5月 株式会社西松屋チェーン 社外取締役(現任)  
2018年6月 WDBホールディングス株式会社  
社外取締役(監査等委員)(現任)  
2020年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2021年5月 株式会社西松屋チェーン社外取締役  
(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:1,700株 取締役在任年数:1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 山陽色業株式会社 社外監査役(現任)  
2019年6月 当社監査役  
2020年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



# 役員一覧 (2021年8月1日現在)

## 執行役員

**尾上 英雄**  
専務執行役員  
国内カンパニー長

**馬淵 成俊**  
専務執行役員  
保守事業 担当

**小谷 要**  
専務執行役員  
開発本部長  
情報セキュリティ、デジタルソリューション技術 担当、知的財産部 担当

**原田 明浩**  
専務執行役員  
海外カンパニー長

**山本 勝則**  
常務執行役員  
総務本部長  
コンプライアンス、環境マネジメント 担当

**亀山 博史**  
常務執行役員  
研究開発センター長

**清水 徳弥**  
上席執行役員  
国内カンパニー 営業本部 副本部長 兼 リテール営業統括部長

**高田 芳宏**  
上席執行役員  
国内カンパニー 営業本部長

**坊垣 哲也**  
上席執行役員  
海外カンパニー DX キオスク事業推進本部長

**クリス・リーガン**  
上席執行役員  
Glory Global Solutions グループ 米州 担当

**ヴァンソン・ナカーシェ**  
上席執行役員  
Glory Global Solutions グループ 欧州、中東、アフリカ 担当

**江端 種義**  
上席執行役員  
品質保証本部長  
品質マネジメント 担当

**石田 雅人**  
上席執行役員  
総務本部 総務統括部長

**植村 裕**  
上席執行役員  
国内カンパニー 営業本部 営業推進統括部長

**川端 祥文**  
上席執行役員  
開発本部 副本部長 兼 コンポーネント開発統括部長

**太田 吉弘**  
上席執行役員  
国内カンパニー 保守本部長

**藤川 幸博**  
上席執行役員  
経理・財務本部長

**上田 誠**  
執行役員  
国内カンパニー 営業本部 画像認識ソリューション推進統括部長

**ベン・ソープ**  
執行役員  
Glory Global Solutions グループ アジアパシフィック 担当

**鈴木 茂夫**  
執行役員  
国内カンパニー 保守本部 保守事業統括部長

**八津谷 吉博**  
執行役員  
総務本部 人事統括部長

**細岡 昭彦**  
執行役員  
国内カンパニー 事業企画統括部長

**岩見 豊史**  
執行役員  
海外カンパニー 開発・品質保証本部長

**岸上 和正**  
執行役員  
生産本部長

**小河 邦明**  
執行役員  
国内カンパニー 新事業推進本部長 兼 ビジネスイノベーションセンター長

**蓑島 義憲**  
執行役員  
国内カンパニー 首都圏支店長

## 取締役会のスキルマトリックス

氏名	属性			経験・知見・専門性等						
	地位	性別	独立性 (社外)	企業経営	当社 国内事業	開発・製造	技術・DX	法務・リスク	ファイナンス	国際経験・ 海外ビジネス
尾上 広和	代表取締役会長	男性		●	●	●				
三和 元純	代表取締役社長	男性		●	●			●	●	●
尾上 英雄	取締役	男性		●	●	●				●
馬淵 成俊	取締役	男性			●		●			
小谷 要	取締役	男性			●	●	●			●
原田 明浩	取締役	男性		●	●	●				●
藤田 知子	取締役	女性		●				●	●	●
井城 譲治	社外取締役	男性	●	●		●	●			●
内田 純司	社外取締役	男性	●	●		●				●
藤田 亨	取締役 (常勤監査等委員)	男性							●	
濱田 聡	社外取締役 (監査等委員)	男性	●						●	
加藤 恵一	社外取締役 (監査等委員)	男性	●					●		

## 新任取締役メッセージ



取締役 藤田 知子

2012年の英国タラリス社の買収をきっかけに、グローリーの海外事業は大幅に拡大し、発展を続けてまいりました。さらに、最近では、アクレレック社など、これまでのグローリーの事業分野とは少し異なる会社への投資も行っており、その内容も多様化してきております。このような動きは大変エキサイティングな事業機会をもたらしておりますが、一方で、海外事業のガバナンスの重要性も増しております。

私は、2012年にグローリーに入社いたしましてから数年間、グローリーとタラリス社との事業統合に携わってまいりました。また、グローリー入社以前は、日本及び英国で、主に国際金融の分野で仕事をしておりました。このような経験や知識を活用して、グローリー事業の活性化とガバナンスの強化に貢献していきたいと思っております。

ステークホルダーの皆さまのために、企業価値の向上に全力を尽くしてまいります。

# 財政状態及び経営成績の分析

## I 業績の概況

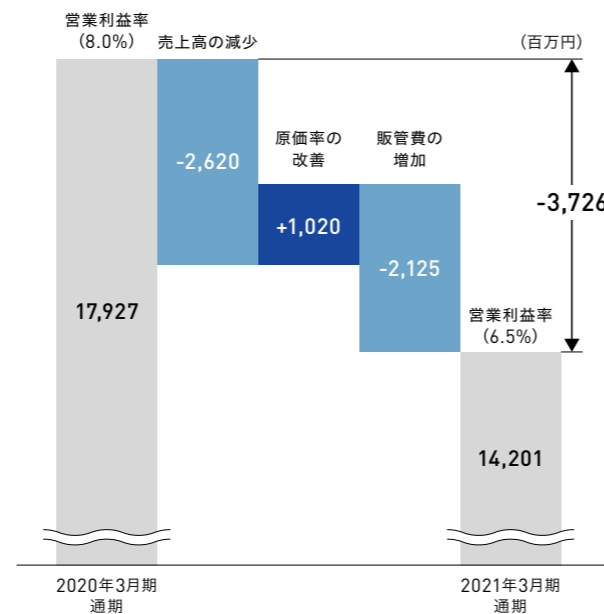
### 市場環境

2021年3月期の世界経済は、新型コロナウイルス感染症拡大により大きな影響を受けました。欧米では、段階的な経済活動の再開が進んだものの感染再拡大により再び制限を余儀なくされました。アジアでも、中国では景気持直しの動きが見られたものの、全体としては先行き不透明な状況が続きました。国内経済は景気の先行きが予断を許さないなか、第3四半期以降は、設備投資や製造業等の企業収益に緩やかな回復基調が見られました。

### 連結業績概況と損益状況

特に海外で事業活動に大きな制約を受けたものの、感染防止を背景に非接触(コンタクトレス)やセルフ化ニーズの急速な高まりを捉え、国内外でセルフ型製品の販売拡大に注力しました。また、徹底的な経費抑制に加え、新500円硬貨発行に伴う保守売上高の増加が下支えとなりました。

2021年3月期の売上高は、前期比3.0%減の217,423百万円となり、うち製品及び商品売上高は同9.4%減の138,748百万円、保守売上高は同10.7%増の78,675百万円となりました。営業利益は、原価率の改善を図りましたが、売上高の減少とAcrelecグループ等の連結組入れによる販売費及び一般管理費の増加により同20.8%減の14,201百万円となりました。経常利益は同9.8%減の14,115百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は同32.6%減の6,044百万円となりました。



(百万円)	2020年3月期		2021年3月期		前期比	
	通期	売上高比率	通期	売上高比率		
売上高	224,170	100.0%	217,423	100.0%	-6,747	-3.0%
保守売上高	71,099	31.7%	78,675	36.2%	7,576	10.7%
営業利益	17,927	8.0%	14,201	6.5%	-3,726	-20.8%
経常利益	15,657	7.0%	14,115	6.5%	-1,542	-9.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,961	4.0%	6,044	2.8%	-2,917	-32.6%
EBITDA*	31,865	14.2%	29,410	13.5%	-2,455	-7.7%

為替レート	ドル		ユーロ	
	2020年3月期	2021年3月期	2020年3月期	2021年3月期
	109円	106円	121円	124円

\*EBITDA=営業損益+減価償却費+のれん償却費

## II セグメントの概況

### セグメント概況

#### ▶ 金融市場

主要製品である「オープン出納システム」や窓口用「紙幣硬貨入金機」の販売は好調でありました。また、新500円硬貨発行に伴う改造作業等により保守売上高が増加いたしました。これらの結果、増収増益となりました。

#### ▶ 流通・交通市場

新500円硬貨発行に伴う改造作業等により保守売上高が増加したものの、主要製品である「レジつり銭機」の販売は大口需要の反動により低調でありました。また、「券売機」の販売も飲食店やレジャー施設における需要が減少したことにより低調でありました。これらの結果、減収減益となりました。

#### ▶ 遊技市場

主要製品である「カードシステム」や「賞品保管機」等の販売はホールの設備投資抑制により低調でありました。これらの結果、減収減益となり営業損失を計上しました。

#### ▶ 海外市場

米州及び欧州では、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、金融市場向け「紙幣入金機<RBGシリーズ>」の販売は低調でありましたが、流通市場向け「紙幣硬貨入金機<CIシリーズ>」の販売は順調でありました。一方、アジアでは、「紙幣入金整理機<UWシリーズ>」の販売が前期並みでありました。買収したAcrelecグループの損益が第2四半期以降連結範囲に加わり、これらの結果、増収減益となりました。

(百万円)	売上高				営業利益			
	通期		前期比		通期		前期比	
	2020年3月期	2021年3月期			2020年3月期	2021年3月期		
海外市場	103,621	104,765	+1,144	+1.1%	9,780	3,836	-5,944	-60.8%
金融市場	42,262	49,877	+7,615	+18.0%	3,314	9,861	+6,547	+197.6%
流通・交通市場	52,487	48,789	-3,698	-7.0%	5,198	2,883	-2,315	-44.5%
遊技市場	20,753	11,020	-9,733	-46.9%	1,998	-290	-2,288	-%
その他	5,045	2,969	-2,076	-41.1%	-2,364	-2,089	+275	-%
合計	224,170	217,423	-6,747	-3.0%	17,927	14,201	-3,726	-20.8%

### 地域別概況

欧米では新型コロナウイルス感染症の影響により金融市場は苦戦しましたが、流通市場ではセルフ型レジつり銭機が増加しました。Acrelecグループにおいては、各

国での事業展開が当初計画より遅延したものの、第3四半期以降の業績は徐々に回復しました。アジアにおいては、金融市場向け製品の販売は前期並みとなりました。

(百万円)	通期		前期比		現地通貨ベース
	2020年3月期	2021年3月期			
米州	38,189	34,741	-3,448	-9.0%	-6.7%
欧州	43,313	49,483	+6,170	+14.2%	+11.6%
アジア	14,802	14,153	-649	-4.4%	-
中国	5,694	5,521	-173	-3.0%	-3.5%
OEM	7,316	6,386	-930	-12.7%	-12.7%
合計	103,621	104,765	+1,144	+1.1%	-



### Ⅲ 財政状態について

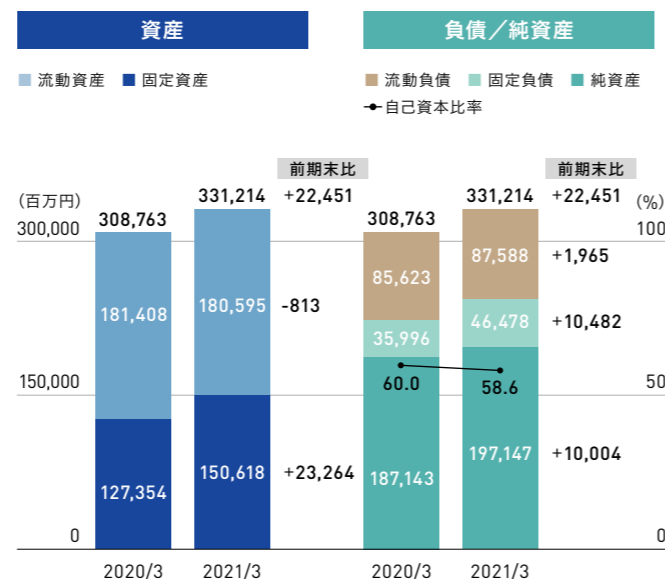
#### 資産、負債、純資産

総資産は、退職給付に係る資産、のれん、受取手形及び売掛金、顧客関係資産等の増加により前期末から22,451百万円増加し、331,214百万円となりました。

負債は、長期借入金、繰延税金負債の増加に加え、IFRSを適用している在外連結子会社の非支配株主に付与された売建ット・オプション負債の計上により、前期末から12,447百万円増加し、134,067百万円となりました。

純資産は、退職給付に係る調整累計額、為替換算調整勘定の増加により、前期末に比べ10,004百万円増加し、197,147百万円となりました。

この結果、自己資本比率は前期末の60.0%から1.4ポイント低下の58.6%となりました。

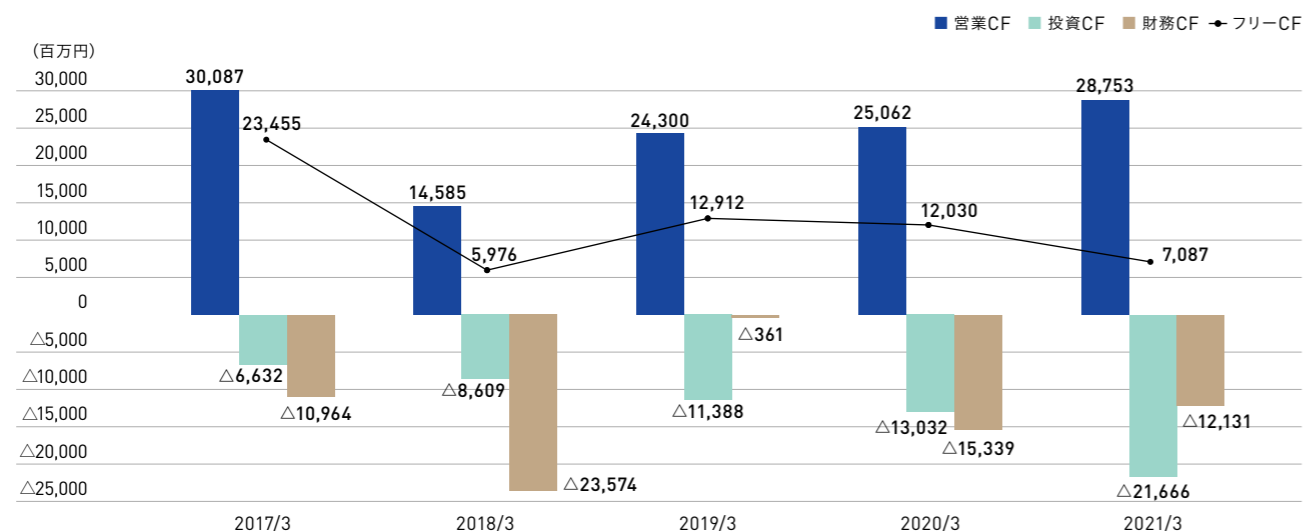


### Ⅳ キャッシュ・フローの状況／設備投資

#### キャッシュ・フローの状況

2021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4,047百万円減少し、66,875百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、28,753百万円の収入(前期は25,062百万円の収入)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



額等の資金の増加によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、21,666百万円の支出(前期は13,032百万円の支出)となりました。これは、主に製品の製造に係る金型・治工具類等の有形固定資産の取得ならびにAcrelecグループの株式取得によるものです。

以上の結果、フリーキャッシュ・フローは7,087百万円の

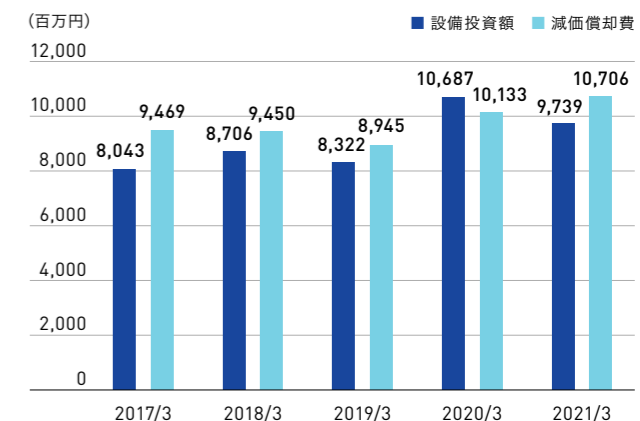
収入となりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、12,131百万円の支出(前期は15,339百万円の支出)となりました。これは、短期・長期借入れによる収入があった一方で、短期借入金の返済や配当金の支払い支出等によるものです。

#### 設備投資

当社グループは、企業価値の向上に資する成長のための投資を積極的に推進しております。2021年4月よりスタートした「2023中期経営計画」の3年間累計では、設備投資と事業投資で総額750億円を計画しており、そのうち300億円をコア事業の基盤強化を目的とした設備投資に充当する予定です。

2021年3月期は、新製品生産用の金型・治工具類1,146百万円や基幹システム再構築に係るソフトウェア1,051百万円など、研究開発活動、生産性向上活動、販売・保守活動を中心に9,739百万円(前期比8.9%減)の設備投資を実施しました。



### Ⅴ 税務ガバナンスへの取組み

当社グループはグローバルに事業を展開する上で、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、税務申告および納税においては、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および従業員への税務教育などを通じて、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

どこから来て、  
どこを目指すのか

どう進むのか  
(経営戦略)

特集  
(CSV取組み)

どう持続するのか

どう経営するのか

データセクション

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	71,532	67,005
受取手形及び売掛金	49,603	55,660
電子記録債権	1,617	684
リース投資資産	1,339	1,074
有価証券	2,051	50
商品及び製品	31,053	33,176
仕掛品	7,989	6,943
原材料及び貯蔵品	12,639	12,397
その他	4,238	4,635
貸倒引当金	△656	△1,032
流動資産合計	181,408	180,595
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	36,314	37,424
減価償却累計額	△22,449	△23,190
建物及び構築物(純額)	13,864	14,234
機械装置及び運搬具	14,206	13,817
減価償却累計額	△11,785	△11,529
機械装置及び運搬具(純額)	2,420	2,288
工具、器具及び備品	53,382	53,582
減価償却累計額	△47,408	△48,194
工具、器具及び備品(純額)	5,974	5,387
土地	11,816	11,843
使用権資産	4,332	8,408
減価償却累計額	△1,111	△3,344
使用権資産(純額)	3,220	5,063
建設仮勘定	1,207	366
有形固定資産合計	38,503	39,183
無形固定資産		
顧客関係資産	17,968	22,473
ソフトウェア	5,793	7,178
のれん	43,246	49,800
その他	906	1,190
無形固定資産合計	67,915	80,642
投資その他の資産		
投資有価証券	※2 8,352	※2 11,228
繰延税金資産	8,128	7,853
退職給付に係る資産	478	7,250
その他	4,000	4,506
貸倒引当金	△25	△47
投資その他の資産合計	20,935	30,792
固定資産合計	127,354	150,618
資産合計	308,763	331,214

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	11,346	10,506
電子記録債務	7,154	6,529
短期借入金	24,931	15,656
1年内返済予定の長期借入金	20	3,130
未払法人税等	1,520	2,480
賞与引当金	7,088	7,553
役員賞与引当金	109	91
株式付与引当金	39	-
その他	33,412	41,640
流動負債合計	85,623	87,588
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	46	3,939
リース債務	3,045	3,820
繰延税金負債	5,193	7,895
株式付与引当金	260	245
退職給付に係る負債	3,243	2,590
その他	4,206	7,987
固定負債合計	35,996	46,478
負債合計	121,620	134,067
純資産の部		
株主資本		
資本金	12,892	12,892
資本剰余金	15,961	12,294
利益剰余金	163,070	165,225
自己株式	△9,312	△9,241
株主資本合計	182,611	181,171
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△455	680
為替換算調整勘定	5,194	9,054
退職給付に係る調整累計額	△2,154	3,109
その他の包括利益累計額合計	2,584	12,843
非支配株主持分	1,946	3,131
純資産合計	187,143	197,147
負債純資産合計	308,763	331,214



## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上高	224,170	217,423
売上原価	137,109	131,962
売上総利益	87,061	85,460
販売費及び一般管理費	69,134	71,259
営業利益	17,927	14,201
営業外収益		
受取利息	189	271
受取配当金	147	146
補助金収入	77	488
投資事業組合運用益	149	357
その他	220	303
営業外収益合計	785	1,567
営業外費用		
支払利息	734	559
為替差損	863	238
持分法による投資損失	1,217	700
その他	239	153
営業外費用合計	3,055	1,652
経常利益	15,657	14,115
特別利益		
固定資産売却益	220	4
投資有価証券売却益	6	22
特別利益合計	226	27
特別損失		
固定資産売却損	6	1
固定資産除却損	63	32
投資有価証券売却損	0	73
投資有価証券評価損	321	421
減損損失	-	648
特別損失合計	391	1,176
税金等調整前当期純利益	15,491	12,966
法人税、住民税及び事業税	5,885	6,959
法人税等調整額	△384	△849
法人税等合計	5,501	6,109
当期純利益	9,990	6,856
非支配株主に帰属する当期純利益	1,028	811
親会社株主に帰属する当期純利益	8,961	6,044

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	9,990	6,856
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△672	1,128
為替換算調整勘定	△2,542	4,059
退職給付に係る調整額	△1,333	5,264
持分法適用会社に対する持分相当額	△2	6
その他の包括利益合計	△4,551	10,459
包括利益	5,438	17,315
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	4,473	16,340
非支配株主に係る包括利益	964	975

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,892	20,938	172,219	△23,884	182,166
当期変動額					
剰余金の配当			△3,950		△3,950
親会社株主に帰属する 当期純利益			8,961		8,961
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				119	119
自己株式の消却		△292	△14,160	14,452	-
連結範囲の変動					-
連結子会社株式の 取得による持分の増減		△4,684			△4,684
非支配株主に係る売建プット・ オプション負債の変動等					-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△4,976	△9,148	14,571	445
当期末残高	12,892	15,961	163,070	△9,312	182,611

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				非支配 株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	219	7,673	△820	7,072	4,018	193,257
当期変動額						
剰余金の配当				-	△1,154	△5,104
親会社株主に帰属する 当期純利益				-		8,961
自己株式の取得				-		△0
自己株式の処分				-		119
自己株式の消却				-		-
連結範囲の変動				-		-
連結子会社株式の 取得による持分の増減				-	△1,882	△6,567
非支配株主に係る売建プット・ オプション負債の変動等				-		-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	△674	△2,478	△1,333	△4,487	964	△3,522
当期変動額合計	△674	△2,478	△1,333	△4,487	△2,072	△6,114
当期末残高	△455	5,194	△2,154	2,584	1,946	187,143

## 連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度(自2020年4月1日至2021年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	12,892	15,961	163,070	△9,312	182,611
当期変動額					
剰余金の配当			△3,889		△3,889
親会社株主に帰属する当期純利益			6,044		6,044
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				71	71
自己株式の消却					-
連結範囲の変動					-
連結子会社株式の取得による持分の増減					-
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等		△3,667			△3,667
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△3,667	2,155	71	△1,440
当期末残高	12,892	12,294	165,225	△9,241	181,171

(単位:百万円)

	その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	△455	5,194	△2,154	2,584	1,946	187,143
当期変動額						
剰余金の配当					△741	△4,631
親会社株主に帰属する当期純利益					-	6,044
自己株式の取得					-	△0
自己株式の処分					-	71
自己株式の消却					-	-
連結範囲の変動					-	951
連結子会社株式の取得による持分の増減					-	-
非支配株主に係る売建プット・オプション負債の変動等					-	△3,667
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	1,135	3,859	5,264	10,259	975	11,234
当期変動額合計	1,135	3,859	5,264	10,259	1,185	10,004
当期末残高	680	9,054	3,109	12,843	3,131	197,147

## 連結キャッシュ・フロー計算書

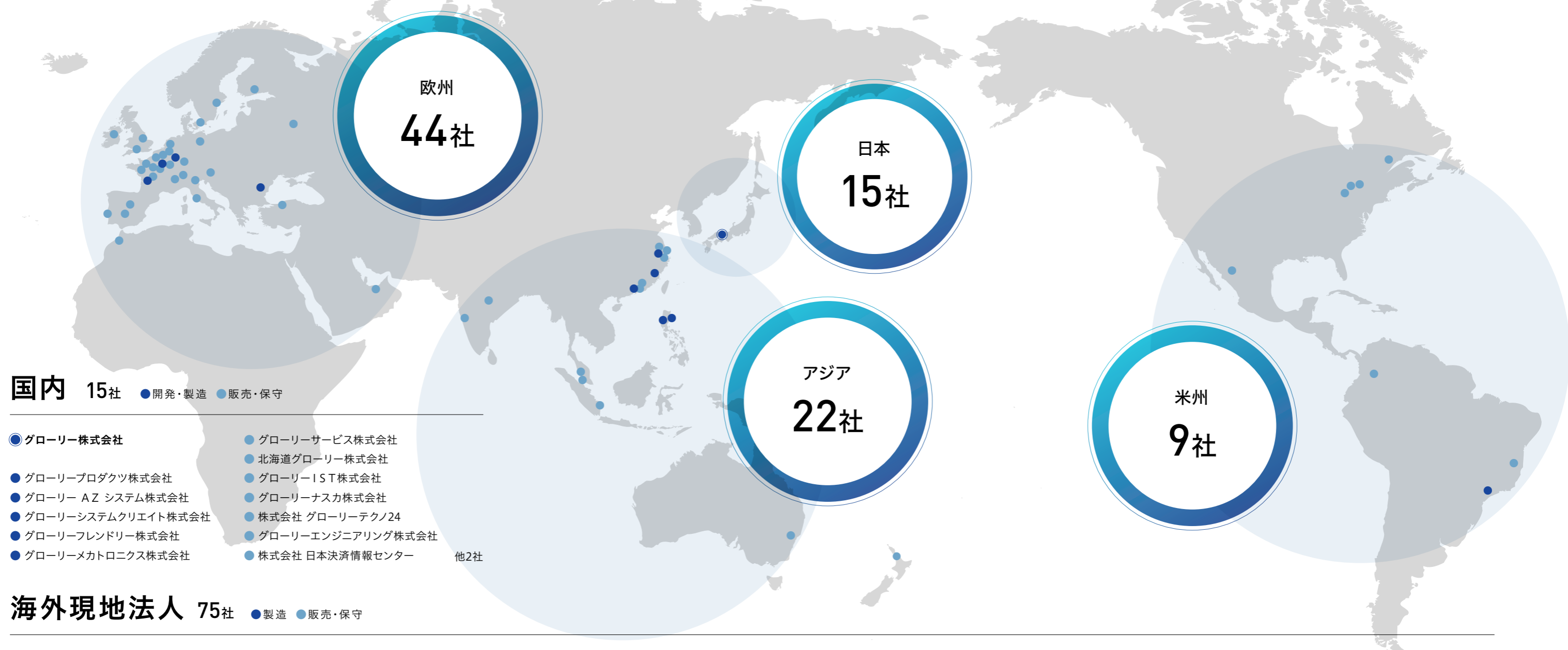
(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日至2021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	15,491	12,966
減価償却費	10,133	10,706
減損損失	-	648
のれん償却額	3,805	4,502
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△186	306
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	7	△192
賞与引当金の増減額(△は減少)	△735	388
株式付与引当金の増減額(△は減少)	△26	△54
投資有価証券売却損益(△は益)	△5	51
受取利息及び受取配当金	△336	△417
補助金収入	△77	△488
支払利息	734	559
固定資産除却損	63	32
売上債権の増減額(△は増加)	5,920	△852
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,341	2,823
仕入債務の増減額(△は減少)	909	△3,834
リース債務の増減額(△は減少)	△256	212
リース投資資産の増減額(△は増加)	499	264
未払金の増減額(△は減少)	△31	853
未払又は未収消費税等の増減額	△885	1,328
その他	708	3,683
小計	32,390	33,487
利息及び配当金の受取額	339	419
補助金の受取額	77	488
利息の支払額	△746	△553
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△6,998	△5,088
営業活動によるキャッシュ・フロー	25,062	28,753
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	△560	△80
定期預金の払戻による収入	127	560
有形固定資産の取得による支出	△6,325	△4,876
有形固定資産の売却による収入	626	30
無形固定資産の取得による支出	△1,795	△3,588
投資有価証券の取得による支出	△1,216	△2,726
投資有価証券の売却及び償還による収入	109	2,273
投資事業組合からの分配による収入	367	464
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△4,289	△13,729
その他	△77	6
投資活動によるキャッシュ・フロー	△13,032	△21,666
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)	1,984	△9,323
長期借入れによる収入	-	3,447
長期借入金の返済による支出	△4,493	△10
リース債務の返済による支出	△1,138	△1,613
配当金の支払額	△3,951	△3,889
非支配株主への配当金の支払額	△1,154	△741
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	△6,585	-
自己株式の取得による支出	△0	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△15,339	△12,131
現金及び現金同等物に係る換算差額	△918	997
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,227	△4,047
現金及び現金同等物の期首残高	75,149	70,922
現金及び現金同等物の期末残高	70,922	66,875



# 国内・海外ネットワーク

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。



## 国内 15社 ●開発・製造 ●販売・保守

- グローリー株式会社
- グローリーサービス株式会社
- グローリープロダクツ株式会社
- グローリー A Z システム株式会社
- グローリーシステムクリエイティブ株式会社
- グローリーフレンドリー株式会社
- グローリーメカトロニクス株式会社
- グローリーサービス株式会社
- 北海道グローリー株式会社
- グローリー I S T 株式会社
- グローリーナスカ株式会社
- 株式会社 グローリーテクノ24
- グローリーエンジニアリング株式会社
- 株式会社 日本決済情報センター 他2社

## 海外現地法人 75社 ●製造 ●販売・保守

- 欧州**
- Sitrade Italia S.p.A. <イタリア>
  - Glory Global Solutions Ltd. <イギリス>
  - Glory Global Solutions (Topco) Ltd. <イギリス>
  - Glory Global Solutions (Midco) Ltd. <イギリス>
  - Glory Global Solutions (Holdings) Ltd. <イギリス>
  - Glory Global Solutions (International) Ltd. <イギリス>
  - Glory Global Solutions (France) S.A.S. <フランス>
  - Acrelec Group S.A.S. <フランス>
  - Glory Global Solutions (Belgium) N.V./S.A. <ベルギー>
  - Glory Global Solutions (Germany) GmbH <ドイツ>
  - viafintech GmbH <ドイツ>
  - Glory Global Solutions (Netherlands) BV <オランダ>
  - Glory Global Solutions (Spain) S.A. <スペイン>
  - Glory Global Solutions (Switzerland) A.G. <スイス>
  - Glory Global Solutions (Portugal) S.A. <ポルトガル>
  - Glory Global Solutions RUS, LLC <ロシア>
  - Glory Global Solutions (Ireland) Ltd. <アイルランド>
  - Glory Global Solutions (Austria) GmbH <オーストリア>
  - Glory Global Solutions Nakit Otomasyon Teknolojileri Ltd. Şti. <トルコ>
- 他25社

- 米州**
- Glory Global Solutions Inc. <アメリカ>
  - Glory Global Solutions (Canada) Inc. <カナダ>
  - Glory Global Solutions (Brasil) Máquinas e Equipamentos Ltda. <ブラジル>
  - Glory Global Solutions (Colombia) S.A. <コロンビア>
  - Glory Global Solutions México, S.A. de C.V. <メキシコ>
- 他4社

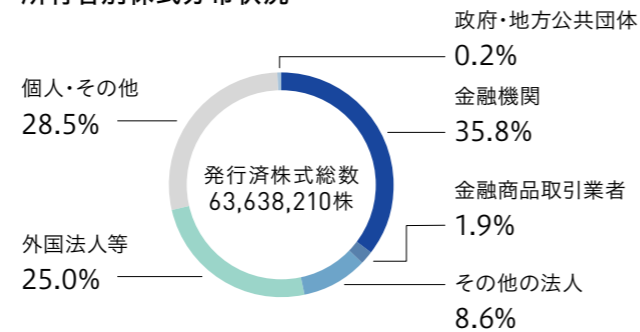
- アジア**
- Glory Global Solutions (Singapore) Pte. Ltd. <シンガポール>
  - Glory Global Solutions (Australia) Pty. Ltd. <オーストラリア>
  - Glory Global Solutions (New Zealand) Ltd. <ニュージーランド>
  - Glory Global Solutions (South Asia) Pvt.Ltd. <インド>
  - Glory Global Solutions (Malaysia) Sdn.Bhd. <マレーシア>
  - Glory Global Solutions (Shanghai) Co., Ltd. <中国>
  - PT. Glory Global Solutions Indonesia <インドネシア>
  - Glory Global Solutions (Hong Kong) Ltd. <香港>
  - 光栄電子工業(蘇州)有限公司 <中国>
  - GLORY (PHILIPPINES), INC. <フィリピン>
  - GLORY IPO Asia Ltd. <香港>
  - 光栄華南貿易(深圳)有限公司 <中国>
- 他10社

## 会社情報・投資家情報 (2021年3月31日現在)

### 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 (自己株式 2,866,078株を含む)	63,638,210株
株主数 (前期比 2,552名増)	11,616名

### 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)	4,493	7.1
日本生命保険相互会社	3,427	5.4
グローリーグループ社員持株会	2,522	4.0
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	2,386	3.7
株式会社三井住友銀行	2,100	3.3
タツポーフアッション株式会社	1,500	2.4
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口9)	1,308	2.1
グローリー取引先持株会	1,134	1.8
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口7)	944	1.5
株式会社三菱UFJ銀行	879	1.4

(注)上記のほか、当社が所有している自己株式2,866,078株があります。

### 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	3,503名(連結10,520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103拠点 グループ会社89社(うち海外75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 市場第一部
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

## 担当責任者保証

### 統合レポート2021の 発行にあたって

経営戦略本部 本部長

犬賀 昌人



当社は、今年度初めて「統合レポート」を発行いたしました。財務・非財務の両側面から情報を整理し、当社の強みや価値創造のプロセスについて説明しています。今年度に策定した「2023中期経営計画」の市場別戦略を国内カンパニー、海外カンパニーのカンパニー長インタビューを通してお伝えするほか、財務資本戦略についてもご紹介しています。当社を取り巻く環境が急激に変わるなか、どのように進み、持続し、経営するのかという観点から編集しました。また、「価

値協創ストーリー」と題した特集において、当社のコア事業を拡張させた「新領域事業」の取組みを紹介しています。

本レポートは株主・投資家をはじめとする全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であり、今後も内容のさらなる充実に向けてまいります。本レポートをお読みいただいた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。

### 情報開示ツールのご案内

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。

株主・投資家の皆さまへ

<https://www.glory.co.jp/ir/>

企業情報

<https://www.glory.co.jp/company/>

サステナビリティ

<https://www.glory.co.jp/csr/>

製品情報

<https://www.glory.co.jp/product/>







## 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)