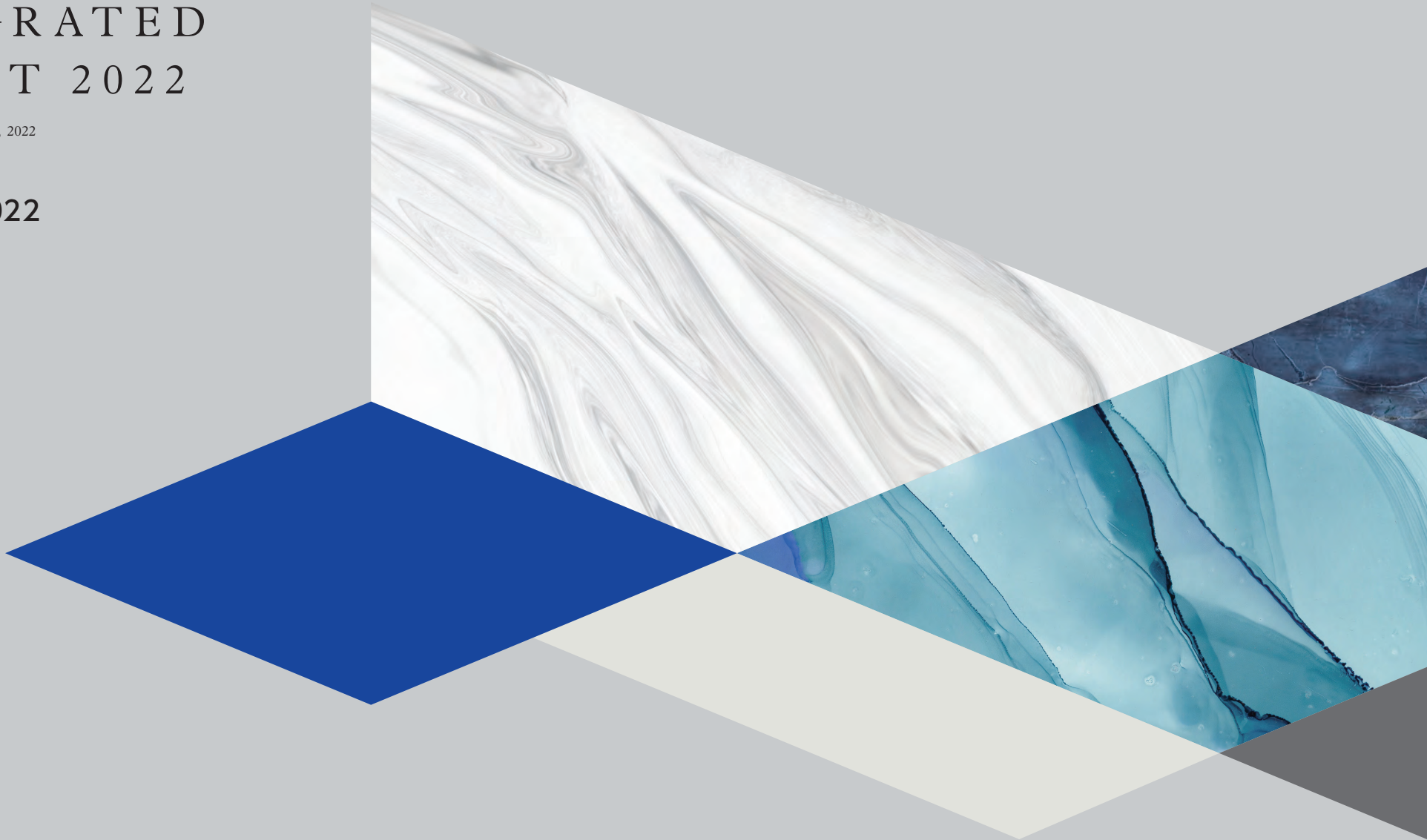


The logo consists of the word "GLORY" in white, uppercase, sans-serif font, centered within a solid blue square.

# INTEGRATED REPORT 2022

For the year ended March 31, 2022

統合レポート2022



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、

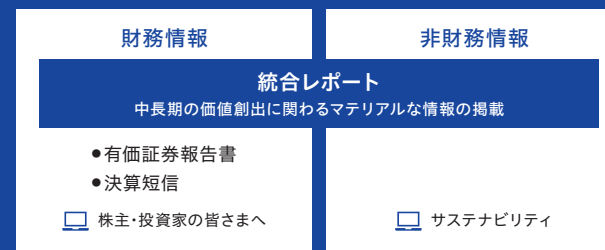
通貨処理の枠を超えた先進の技術で、その未来を実現します。

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

グローリーの価値創造	3	目次／編集方針
	4	グローリーの理念
	5	グローリーの成長の軌跡
	6	グローリーの4つの強み
	7	価値創造プロセス
	8	グローリーの事業
	9	TOP MESSAGE
特集 イノベーションの源泉	12	成長戦略の実現に向けた人的資本・知的資本の強化
	15	技術基盤
	17	知的財産戦略
戦略とパフォーマンス	19	長期ビジョンと過去中期経営計画
	21	2023中期経営計画(2022年3月期-2024年3月期)
	23	海外事業
	29	国内事業
	33	財務資本戦略
サステナビリティを支える基盤	37	社会に貢献するためのマテリアリティ
	39	気候変動への対応
	42	人権
	43	人材
	45	サプライチェーン・マネジメント
	46	顧客満足
	47	コーポレート・ガバナンス
	53	コンプライアンス
	54	リスクマネジメント
	55	社外取締役対談
	59	役員一覧
	63	新任取締役メッセージ
データセクション	64	主要財務・非財務ハイライト
	67	財政状態及び経営成績の分析
	71	連結財務諸表等
	76	国内・海外ネットワーク
	77	会社概要・投資家情報
	78	ESGインデックスの組入れ状況／担当役員保証

## 統合レポートの位置付け



## 編集方針

本レポートはお客様・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、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値協創ガイドンス」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、セキユア(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。



## 見通しに関する特記事項

本レポートに掲載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本レポート作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要因を含んでいます。今後、さまざまな要因の変化によって、記述されている将来見通しとは異なる結果となる可能性があります。ご了承ください。

〈報告対象期間〉

2021年4月1日～2022年3月31日(一部に2022年4月以降の活動内容等を含む。)

〈報告対象組織〉

グローリー株式会社及びその国内外の連結子会社

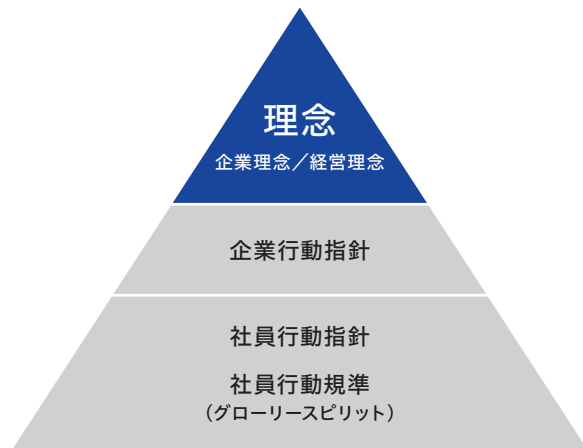
## 表紙のご説明

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も貴重で、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



企業理念体系

## 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。



## 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・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。

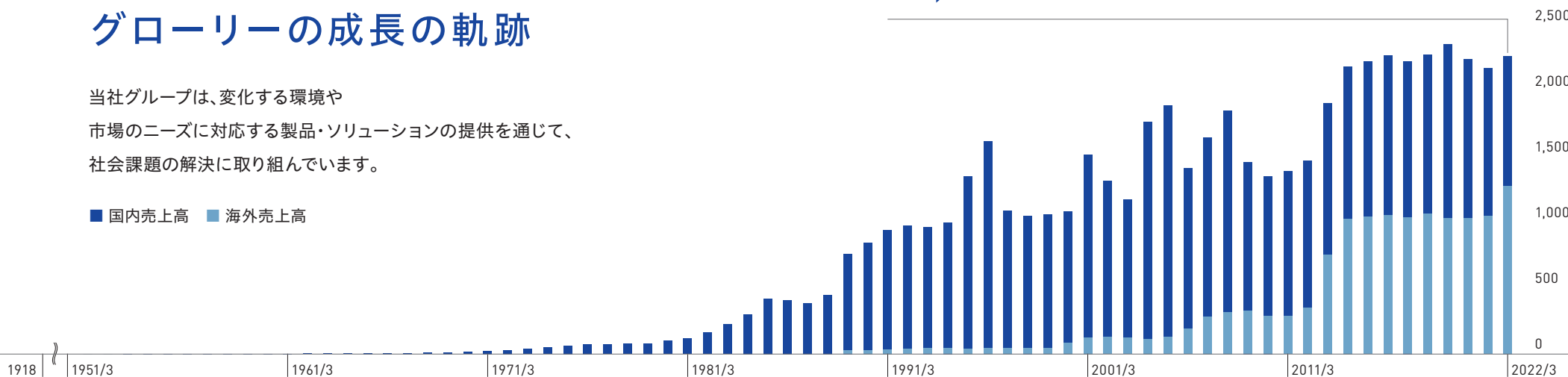
■ 国内売上高 ■ 海外売上高

連結売上高

海外売上高比率

2,265億円 56.4%

(億円)



1918

1950

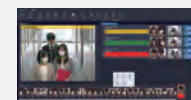
1960

1990

2000

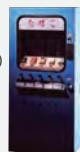
2010

2020



1950  
硬貨計数機(国産第一号)を開発  
▶金銭処理の省力化・高信頼化に貢献

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



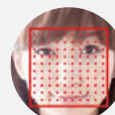
1986  
オープン出納システムを開発  
▶金融機関における業務効率化を追求



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



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



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



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



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

2021  
窓口用紙入出金機を開発  
▶金融機関の来店客自身が現金の入出金を行う、セルフ運用が可能

1918  
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



1957  
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



1982  
GLORY (U.S.A.) INC. (現 Glory Global Solutions Inc.) を設立  
▶海外向けの販売を開始



1994  
GLORY (PHILIPPINES), INC. を設立  
▶海外における生産体制を確立



2006  
グローリー株式会社に商号変更  
▶製販機能を統合



2012  
Glory Global Solutions Ltd. を設立  
▶海外における保守・販売網を拡大



2020  
Acrelec Group S.A.S. を子会社化  
▶多様な決済手段を海外にも展開



2021  
Revolution Retail Systems, LLC を子会社化  
▶米州におけるリテール製品の導入を加速



製品ソリューションを通じた社会への貢献

会社の歴史

グローリーの4つの

# 強み

## グローリーの提供する価値 「新たな信頼」の創造

グローリーは創業以来、社会課題の解決に向けたさまざまな製品やソリューションの創出に取り組んできました。その歴史の中で培ってきた強みを活かし、次の時代も社会に貢献する企業として「新たな信頼」を生み出していきます。

### 01 コア技術

硬貨や紙幣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、データア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。



研究開発拠点

8ヶ国 15拠点

### 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サービスを提供することで信頼を築いてきました。今後も、これまで培ってきたノウハウや先進の技術力を活かし、**プロダクトとデジタルスキームを組み合わせたソリューションを提供**していくことで社会課題を解決し、「新たな信頼」を創造していきます。



研究開発員

約1,400人

### 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の推進を始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。



100ヶ国以上で  
事業を展開

### 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。**



格付投資情報センター

格付 **A**

# 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 **523**億円  
 有利子負債 **567**億円  
 純資産 **2,085**億円  
 フリーキャッシュフロー **155**億円  
 信用格付 **A(R&I)**

##### 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 **119**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

コア技術 認識・識別技術/メカトロ技術  
 研究開発拠点 **8**ヶ国**15**拠点  
 エンジニア比率 **13%**  
 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 **10,677**人  
 海外従業員数 **5,239**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<sup>\*1</sup>

エネルギー消費量 **237,348**GJ  
 用水使用量 **71.9**千t

#### ビジネスモデル

海外市場 P.23 ▶	金融市場 P.29-P.32 ▶	流通・交通市場 P.29-P.32 ▶	遊技市場 P.29-P.32 ▶	その他 P.29-P.32 ▶
----------------	---------------------	------------------------	---------------------	--------------------

##### 自動化・省力化ソリューション

▶ コンタクトレス・セルフ化ソリューション	▶ 電子決済ソリューション	▶ 生体・画像認識を活用したソリューション
▶ 次世代店舗ソリューション	▶ 現金管理ソリューション	▶ ロボットを活用したソリューション
▶ 店舗DX支援ソリューション	▶ デジタルサービスソリューション	▶ 新たな現金インフラを活用したソリューション

##### ステークホルダーのニーズに応えるプロダクト

▶ オープン出納システム	▶ 券売機
▶ 紙幣硬貨入出金機	▶ ロビーセルフ機
▶ レジつり銭機	▶ セルフサービスキオスク など

##### デジタルトランスフォーメーション (DX)

▶ IoT	▶ データアナリティクス
▶ AI	▶ データマネジメントプラットフォーム(DMP)
▶ 生体・画像認識	▶ オンライン現金決済プラットフォーム

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 <b>2,265</b> 億円	信用格付A格の維持
営業利益 <b>102</b> 億円	ROE <b>3.3%</b>
営業利益率 <b>4.5%</b>	過去10年間 <b>47.9%</b> のTSR <sup>*2</sup> (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  
 取引先との関係強化

##### 新たなイノベーションの創出

多様な価値観による新たなソリューションの提供  
 特許・実用新案・意匠保有件数 **2,142**件

##### 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

新領域事業の売上高 **235**億円

##### 環境への影響<sup>\*1</sup>

CO<sub>2</sub> 排出量 **10,115**t  
 廃棄物排出量 **667**t

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

(2022年3月期末)

<sup>\*1</sup> 当社及び国内連結子会社(ISO14001認証取得拠点)を対象としています。

## ESG経営

(2022年3月期末)

<sup>\*2</sup> TSR (Total Shareholders' Return): トータル株主リターン。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

#### サステナビリティ重要課題

事業を通じた新価値創造  
P.17、P.23 ▶

環境への取組み  
P.39 ▶

人材への取組み  
P.42、P.43 ▶

サプライチェーン・マネジメント  
P.45 ▶

顧客満足度向上  
P.46 ▶

ステークホルダー・エンゲージメント  
P.52 ▶

ガバナンスの強化  
P.47 ▶



# グローバルの事業

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。

## セグメントの概要

## 主要な製品及び商品

### ▶ 金融市場

国内の金融機関、  
OEM先等への販売・保守

- オープン出納システム
- 窓口用紙幣硬貨入金機
- ATM用硬貨入金ユニット
- 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
- 多選金払出ユニット

### ▶ 流通・交通市場

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

- レジつり銭機
- 売上金入金機
- 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

国内の遊技場  
(パチンコホール等)への  
販売・保守

- 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

海外の金融機関、警備輸送会社、  
小売店、OEM先等への  
販売・保守

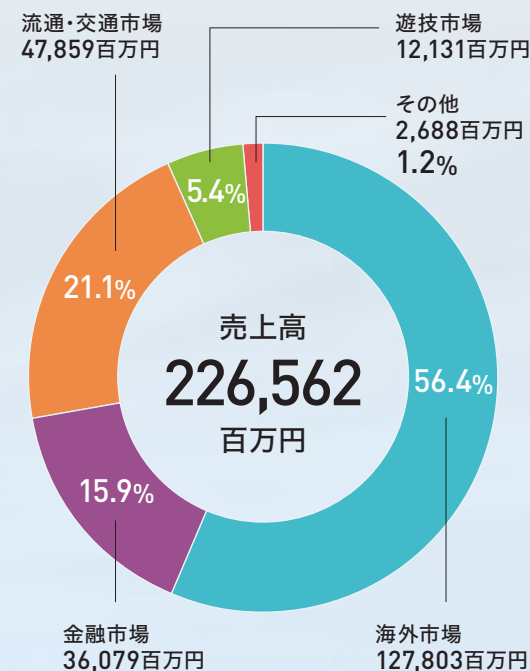
- 窓口用紙幣入出金機
- 紙幣整理機
- ATM用紙幣・小切手入金ユニット
- 小型紙幣計数機
- レジつり銭機
- 紙幣硬貨入出金機
- 硬貨包装機
- セルフサービスキオスク

### ▶ その他

上記の報告セグメントに  
属さない販売及び保守

上記の報告セグメントに属さない製品及び商品

セグメント別売上高(2022年3月期)





## コア事業と新領域事業の クロス成長を通じて、 持続的な企業価値の向上を 実現してまいります

代表取締役社長

三和 元純

### はじめに

2022年2月に当社連結子会社の元従業員による金銭横領が発覚した件につきまして、株主さまを始めとするステークホルダーの皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。通貨処理機事業に携わる企業グループとして、長年にわたり多額の窃取を許した事態を真摯に受け止め、2022年5月に発表しました再発防止策を着実に実行し、信頼回復に努めてまいります。

### 「2023中期経営計画」の進捗

2021年4月、当社グループは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、「コア事業と新領域事業のクロス成長」をコンセプトに、「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つを基本方針に掲げて取り組んでいます。

初年度となる2022年3月期の事業環境は、新型コロナウイルス感染症の再拡大、半導体等の調達難に伴う生産影響による販売延伸や部材価格の高騰に加え、ロシア、ウクライナ情勢や上海のロックダウンによるサプライチェーンの混乱など不透明な状況が続きました。こうしたなか、これまで海外リテール分野に重点投資を行ってきた成果が表れ、海外売上高が初めて国内売上高を上回りました。

まず、コア事業につきましては、海外市場において金融機関及びリテール向けの販売はともに好調であり、特にリテール市場においては、現金管理の厳正化に加えて、感染防止を背景とする非接触（コンタクトレス）やセルフ化ニーズの高まりを受け、店舗のバックヤードで使用する紙幣硬貨入出金機やセルフ型レジつり銭機の販売が増加いたしました。また、米国リテール市場での販売拡大を目的に、店舗のバックヤード向け通貨処理機事業を展開する米国の



Revolution Retail Systems社を買収しました。国内市場では、金融市場において大口需要の一巡による反動を受けたものの、流通・交通市場では、人手不足対応やコンタクトレス・セルフ化ニーズを捉え、セルフ型レジつり銭機等の販売が増加いたしました。また、新たな顧客層の獲得に向け、サブスクリプション方式によるレジつり銭機の販売を開始しました。

次に、新領域事業につきましては、海外市場においてAcrelec社が展開するセルフサービスキオスク関連事業が好調に推移いたしました。また、英国のリテール店舗内で銀行支店業務のシェアードサービスを展開するOneBanks社へ出資するなど新たな事業領域の拡大に注力いたしました。国内においては、無人決済システムソリューションを展開するTOUCH TO GO社と資本業務提携を行いました。また、アドインテ社との連携を深め、流通・飲食店舗のDX支援を目的に、顧客行動データ等を収集分析することでマーケティングやプロモーションの効果を高めるデータ活用サービス「BUYZO(バイゾー)」の販売を開始いたしました。さらに、モバイルオーダーサービスを提供するShowcase Gig社と共同で、事前にスマートフォンから注文した商品をロッカーで受け取るBOPISスタイルの飲料専門店を出店し、AIビーコンなどで収集した顧客属性データを活用する新たなサービスの創出にも取り組んでいます。生体・画像認識事業においては、骨格認識技術と3次元カメラを用いた「転倒検知システム」を開発し、居室内のプライバシー確保、センサーの発する光低減による快適な睡眠環境の維持等を検証するための実証実験を実施しました。

## 「2023中期経営計画」の2年目の取組み

2年目となる2023年3月期の基本方針につきましては、中期経営計画に掲げた基本方針を継続いたします。半導体等の部品調達難や部材価格の高騰が続くなど、先行きの不透明感は拭えませんが、コンタクトレス、セルフ化ニーズは今後も続く予想され、国内外ともにセルフ型製品、サービスの需要は堅調に推移すると見込んでおります。

### 方針1 次世代を切り拓く事業開発の加速

本方針では、コア事業と親和性の高い事業領域において、既存の顧客基盤や技術等当社

の強みを最大限に活かした事業開発を行ってまいります。

生体・画像認識事業、ロボット事業については、注力するテーマの選択と集中を行い、早期の収益化を目指します。個人を特定しない骨格認証技術は、介護施設内での転倒検知や店舗での万引き防止といったさまざまな用途への応用が期待され、リソースを集中投下して、事業拡大を進めてまいります。ロボット事業については、高度なシステムインテグレーションとともに、標準化・定型化を進め、当社グループの顧客基盤や保守サービスネットワークを活用した事業展開を狙います。

### 方針2 コア事業の革新による収益の最大化

本方針では、通貨処理機等のコア事業における収益の拡大を図ってまいります。特に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・セルフ化ニーズや、人手不足による省人化・省力化ニーズの高まりを捉えたセルフ型製品、サービスの拡大、主力製品の最新モデルの市場投入などにより、事業拡大と利益の最大化を目指します。

海外市場では、引き続き欧米を中心とする流通市場、金融市場での販売拡大に注力してまいります。併せて、製品稼働状況の遠隔監視や効率的な店舗運営を支援する新しいグローバルデジタルサービス「UBIQUILAR™(ユビキュラー)」の展開を進めます。

国内市場では、セルフ型製品の販売拡大とともに、販売チャネルの多様化、効率化による新たな顧客層の取り込みに努めてまいります。また、事業運営の効率化や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。2024年に予定される新紙幣発行に対しては、社会インフラを支える企業としての社会的責務を果たすとともに、更新需要の獲得にも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、成長投資と充実した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、事業ポートフォリオマネジメントに係る基本方針に基づき、経営資源配分の最適化、企業価値の向上に取り組んでまいります。具体的な投資基準を定め、一定期間の中で基準に達しない事業については撤退を視野に入れた判断を行います。

## ESG経営の深化

気候変動への対応が企業にも強く求められるなか、当社でも、事業活動に伴う環境負荷と当社が提供する製品・サービスの環境負荷の低減に向けた取組みを両輪で進めています。当社グループは「脱炭素社会の実現」を推進するために2021年度にTCFDへの賛同に加え、2030年CO<sub>2</sub>排出量50%削減(2013年度比)、2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すカーボンニュートラルの実現を長期目標に掲げました。この目標を達成するためにこれまでのCSR委員会を発展させてサステナビリティ委員会に改編し、気候変動に対する取組みを鋭意推進してまいります。

人事戦略については、タレントマネジメントや全社教育体系の刷新とともに、より公平・公正な評価を実現すべく人事制度の見直しなどを行っています。キャリア採用も積極的に活用しながら、次代を担う若手人材には、自身のキャリアの将来像を描き、その目標に向かって成長していけるよう、キャリア形成サポートを行っています。

## 社会インフラを支える企業グループとして

当社グループは通貨処理機のトップメーカーとして長年、通貨処理・決済など広範にわたる事業に注力してきました。当社の存在意義(パーパス)は、その通貨や決済における信頼を支えることにあります。私たちの企業活動やパーパスは、『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する」という企業理念に集約されており、当社の事業内容や主力領域が変化しても、変わらず受け継がれていくものとして、社員一人ひとりの心の中にしっかりと根付いています。

## キャッシュレスの商機を掴む

通貨処理機事業を主体とする当社グループは、ときにキャッシュレスの対極として見られることもあります。しかしながら、キャッシュレスの進行は決済手段の多様化やセルフ化の進展

を通じて当社グループに中長期にわたって大きな商機をもたらしてくれます。さらに、巨大なグローバルマーケットの中には、当社がまだアクセスできていない市場も多くあり、そこにも成長の機会があります。通貨処理機事業で培ってきたメカトロ、認識・識別技術は、世界の主要地域に張り巡らせたサービス網とともに当社のアドバンテージとなっています。マーケットで稼働する多くの製品群をIoT化し、そこから得られる貴重な情報を起点としたデータビジネスやリテールメディアビジネスなどを展開していくことで、事業領域も一段と広がっていきます。こうした“コア事業と新領域事業のクロス成長”を通じて、持続的な企業価値の向上を実現してまいりますので、ステークホルダーの皆さまには、変わらぬご支援を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。

## 不透明な状況のなかでも、 “コア事業と新領域事業の クロス成長”を加速します





## 成長戦略の実現に向けた人的資本・知的資本の強化



開発の効率化と人材育成の両輪で  
持続的成長を支える開発基盤を強化

取締役専務執行役員  
開発本部長

小谷 要

### Q. グローリーの知的資本を支えるコア技術について教えてください。

グローリーは、これまで通貨処理機を始めとする数多くの製品を開発してきましたが、こうした事業を支えてきたのが、コア技術である「認識・識別技術」と「メカトロ技術」です。どちらの技術もほぼ究極に近い水準にまで達してきていると思いますが、特に、認識・識別技術について、紙幣・硬貨の真偽を見分ける力はグローリーの技術力の一番の強みとなっています。国によっては、著しく汚れた紙幣や変形した硬貨、さらには紙幣・硬貨上の画像が不鮮明なものが流通しています。こうした通貨の状態に関わらず、本物か偽物かを見抜くことのできる当社グループの技術は、世界トップクラスだと私は考えています。また、機械工学(メカニクス)と電子工学(エレクトロニクス)を高度に融合させたメカトロ技術は、機構の複雑な動きを可能にし、紙幣や硬貨を「数える」「仕分ける」「束ねる」といった機能に集約されています。当社グループのメカトロ技術は、技術研鑽だけでなく、世界中の通貨への対応などさまざまなマーケットの変化に適応することで進化を遂げてきました。

### Q. 通貨処理で培ったコア技術を、今後どのように新たな領域へ展開していきますか。

グローリーの強みである通貨の認識・識別技術は、基本的にセンサーで読み取ったデータに対してソフトウェアで真偽を判定していくものです。当社グループでは、この技術を通貨以外へ応用し、印鑑や手書き文字の情報を読み取る画像処理技術や、厳正な個人認証を可能にした顔認証技術へと発展させています。生体・画像認識技術は今後、医療・介護分野への展開も視野にさらなる進化を図ります。加えて当社グループは、データビジネスに強みを持つ企業との協業を通して、ハードウェアがIoTでつながることで収集されるデータを基に、お客さま向けにソリューションを提供し、ユーザー体験型ビジネスの創出を図る、いわゆる「モノ売り」から「コト売り」へとビジネスモデルの転換を図っていきます。こうしたデータビジネスへの注力を図るうえで必要となるテクノロジーや人材の獲得も、開発本部の重要なミッションです。

## Q. コア技術を支える人的資本について教えてください。

グローリーのコア技術の開発を支えているのが、国内外に約1,400名いるエンジニアです。ハードウェアやファームウェアに関連するコア技術の部分は、日本にいるエンジニアを中心に開発を進め、世界100ヶ国以上に広がるお客さまに向けた仕様にカスタマイズするためのソフトウェアやアプリケーションの開発については、アメリカ、ドイツ、スイス、ポルトガル、中国の5拠点のエンジニアが担っています。

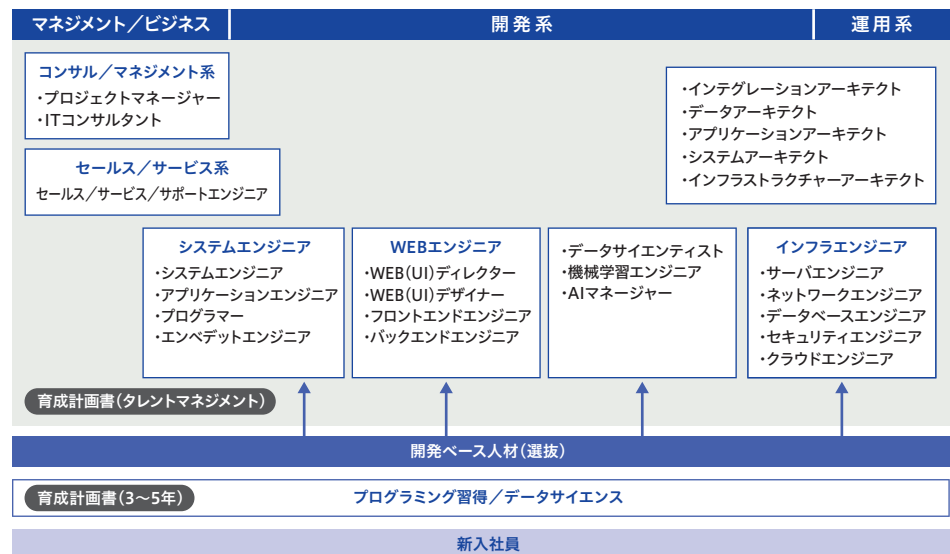
また、今後当社グループがデータビジネスを展開していくうえではITエンジニアのさらなる拡充が必要です。ITエンジニアについては世界中で獲得競争が激化していますが、外部からの人材確保も進めながら、既存のエンジニアのリスキリングや育成を通じて人材の拡充を図っています。AIの活用に関しては、認識・識別といった通貨処理技術を通じてAIの知見を蓄積したエンジニアが当社内にもいます。コア技術を支える部分は、彼らを中心に、オープンソフトウェアなども活用しながら技術の拡充を図っていきます。また、データの統計解析からビジネスへの活用提案までを行うデータサイエンティストについては、AIエンジニアと知見が重なる部分も多々あると考えています。現在は、協業しているアドインテ社の技術や人的リソースの活用に加え、2022年1月に同社と新設した合併会社AGIFT社において、当社のAIエンジニアがアドインテ社のデータサイエンティストとともにデータアナリティクス技術の習得を進めています。データサイエンティストについては、2023年度末までに、当社グループが描くデータビジネス事業を進めていくうえで必要な人数を充足できる見込みです。もちろん、将来的にデータビジネスのボリュームが増えるにしたがって、データサイエンティストのさらなる拡充も検討しています。

## Q. 人的資本のリソース配分についての考え方を教えてください。

データビジネスの推進によって、システムエンジニアが携わる領域は従来以上に広がっています。例えば、お客さまと接点を持って商品企画の視点でソリューションを考える前工程のエンジニア、ハードウェアに収集されたデータの解析・分析を行うデータサイエンティスト、そしてデータ解析に基づいてお客さまにソリューションを提供し、その後のサポートも担う後工程のエンジニアといった具合に、開発工程以外でもエンジニアへのニーズは高まっています。当社グループが多様なスキルを有するエンジニアを豊富に抱えている点は、データビジネスを推進するうえで大きな競争力となると考えています。

当社グループには、ファームウェアのプログラミング等を行うエンジニアも含め、さまざまな領域を得意とするソフトエンジニアが約600名在籍しています。世界的にエンジニアの採用が難しくなっているなかで、ソフトエンジニアのリスキリングを奨励して業務分野の幅を広げると同時に、コア事業から新領域事業へと人的シフトを図っています。コア事業においては、今あるビジネス規模を維持しつつも、より少人数で、より短い期間に高品質な開発ができる体制を徹底的に追求しています。こうした開発本部の人材戦略は、当中期経営計画期間に限らず次期中期経営計画期間も継続していきます。

### ■ タレントマネジメントのステップ



## Q. 優秀なエンジニア人材を今後も確保し続けるうえで、どのような取組みを行っていますか。

開発本部長として、エンジニア一人ひとりが、モチベーションを高く保ちながら働きがいを持って仕事に取り組む土壌づくりについて、心血を注いで進めています。私自身もエンジニアとして長年働いてきたなかで、概して製造業のエンジニアというのは、クレームのない製品を開発するのが当たり前の要件として求められるため、仕事の成果が周囲に認められる機会があまりないうえ、万が一、クレームや瑕疵があった場合は厳しく追及されるということを感じてきました。

特に優秀な若手エンジニアは、会社に長く勤めることよりも、自身が技術的にチャレンジしたいことが実現できる環境や、キャリアアップにつながることに、大きな魅力やモチベーションを感じています。そこで開発本部では、本人の希望を尊重した人事異動を実現する「チャレンジ面談」を若手エンジニア向けに3年に1度の頻度で実施しています。各人が技術的にどのような挑戦をしたいのか、会社にどう貢献したいのかをアンケートで聞き取り、特に熱意があると感じられる人材を選出して、私と1対1の面談を行います。その内容を踏まえ、より本人の希望に即した人的配置を実現させています。このように社員が主体的にやりたいと思っていることに取り組める仕組みづくりは、組織の活性化にもつながっていると考えています。2022年4月には、開発本部内の各部署に所属していたITエンジニア、AIエンジニア、システムエンジニアなど約60名を集結させたデジタルソリューション開発統括部も発足させました。

また、エンジニアの気持ちを尊重するだけでなく、チーム力を高めていくことにも注力しています。これまで約10年、毎週必ずチーム単位で会議を行い、個人業務の進捗管理と作業ボトルネックの早期発見、相互協力を推進するコミュニケーションメソッドを推進してきました。進捗確認に終始していた会議を、次ステップの段取りを意識しアウトプットイメージを明確に共有する場に変えることで、課題をチーム全員が共有して、早期に対応できるようになりました。これは、グローリーが企業理念で謳う、「求める心とみんなの力」にも通じることだと考えています。私は、エンジニアの成長には、失敗から得る経験と、チームで成功することによる達成感の二つが不可欠だと思っています。

時には失敗や挫折も経験させながら、チームで次々と新しいものを世に出すことで、その喜びや達成感を一人ひとりのエンジニアが感じられるよう努めてきました。こうした開発スタイルが定着していたため、パンデミック下でテレワーク体制に移行しても、開発スケジュールでは一切遅れが見られずに、スムーズに組織が機能しました。また、平均残業時間も10年前の40%程度に減るなど、以前に比べると格段と働きやすい環境になっています。

## Q. そうした開発体制で蓄積された知的財産についての考え方を教えてください。

知的財産戦略には「攻め」と「守り」があると思います。従来、当社の得意とするハードウェア、メカトロニクスの領域で数多く特許を出願してきましたが、5年ほど前から、ビジネス特許やソリューション特許についても積極的に特許を押さえにいく「攻め」の知財戦略へと転換しています。M&Aや資本提携などにおけるデューデリジェンスの際も、相手候補の保有する特許権を見て、当社へのメリットを検討しています。また当社においては知的財産部員が、特許出願に関する手続きにとどまらず、ビジネス特許やアイデア特許の発案に積極的に関わっている点も大きな特長です。彼らは、他社の知的財産情報に常に接しているため、未出願分野や未権利化技術の知識を多く持っており、その視点から当社内に潜在するアイデアを発掘し、出願しています。

より詳細な情報はP.17「知的財産戦略」をご覧ください。

## Q. 最後に、グローリーの持続的成長に向けた考えをお聞かせください。

進化論を唱えたダーウィンは、この世で生き残れる者は、強い者でも賢い者でもなく、自ら変わる者だという考え方を示したと言われます。当社グループも自らビジネスモデルの変革を進めており、開発本部においても、過去に実績のある技術にこだわらず、自らを変えていくことが求められています。通常、新製品開発や設計変更を行うと、後に問題が生じやすく、とても勇気のいることでもあります。その中で、私は新製品・新技術の開発において重視しなければならないのは、「課題解決力」ではなく「問題発見力」だと説いています。ひとたび開発に着手し、各ステップを終わらせてから露呈した課題への対応を行うと、改造やバージョンアップ、再試作などが必要となりタイムロス・費用が発生します。ですから、最も大事なものは、商品企画など開発に着手する前の時点で、どれだけその先に起こりうる問題を予測し、対処できるか、です。そこに対して知恵を絞るには、論理的思考に基づき、原理・原則に沿ってひたすら検討を重ねることが重要になります。私が目指すこの問題発見型の開発スタイルをすべての開発テーマで実現することで、これまで築いてきたコア技術をさらに高みへ進めるとともに、新領域事業の技術的基盤をさらに強化していきたいと考えています。



## 技術基盤

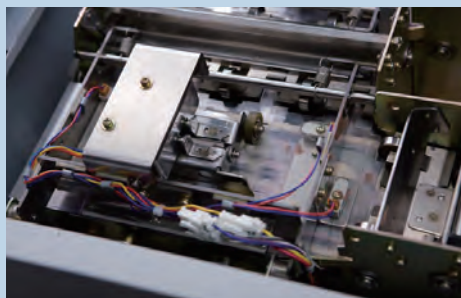
グローリーのコア技術は、お金を「見分ける」ための「認識・識別技術」と、「数える」「仕分ける」「束ねる」ための「メカトロ技術」です。

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。

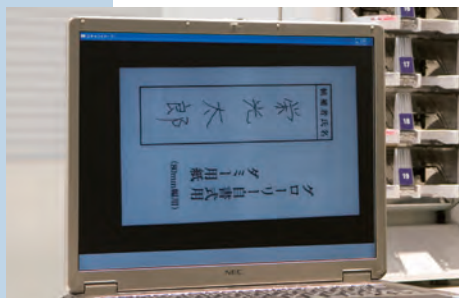
### グローリーのコア技術

#### 認識・識別技術

グローリーは、通貨処理という極めて厳正さが求められる条件下で認識・識別技術を研鑽してきました。画像パターンを高速演算処理で照合し、紙幣は1分間で1,000枚、硬貨は1分間に3,000枚と高速で流動させるなかで金種や真偽を見分けます。認識・識別技術は、税金や公共料金の支払票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



選挙の投票用紙に書かれた手書き文字を認識

#### 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



同一金種の紙幣100枚を帯状の紙で束ねる、帯封技術

## 新領域事業を支える技術

### データアナリティクス

新領域事業の拡大に向けてデータアナリティクス技術を活用し、お客さまや社会が求める価値を提供するデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進しています。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。

### ロボット/制御技術

グローリーでは、埼玉工場で、生産性の改善と製品の品質安定を目的に、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。

### 生体認証技術(顔認証・骨格認識)

通貨処理機の開発で培った認識・識別技術は顔認証や骨格認識といった生体認証の技術として進化しています。顔認証システムは業界最高クラスの認証精度を誇り、セキュリティ対策はもちろん、業務の効率化や顧客サービスの向上等、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。また、2019年には、人の骨格を認識し、姿勢や位置を検知する骨格認識技術を開発しました。この技術を活用し、介護施設内で利用者の転倒を検知するシステムを開発し、介護市場への取組みを強化しています。

### ■ DMP事業



レジつり銭機の組立工程(埼玉工場)

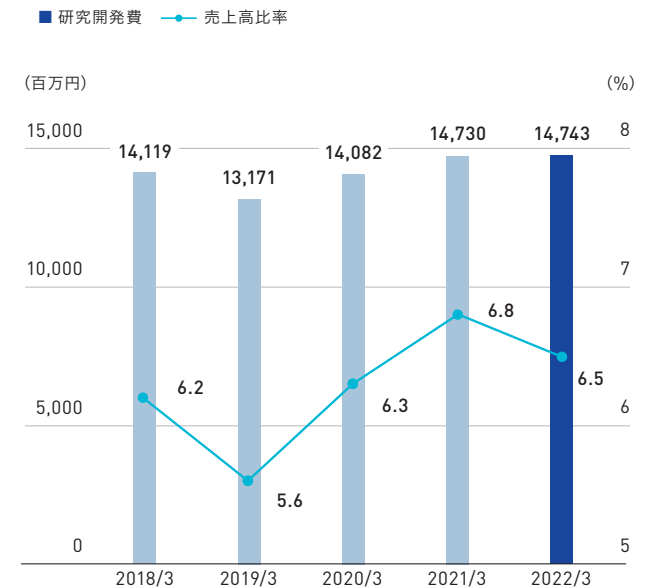


骨格認識技術と3次元カメラを用いて転倒を検知

## 技術革新を支える研究開発体制

認識・識別技術とメカトロ技術を当社のコア技術と捉え、それらの技術を徹底的に追究していくことを基本方針としています。また、認識・識別技術をベースに、顔認証技術等のバイオメトリクス関連の研究にも積極的に取り組んでいます。2022年3月末現在、研究開発にはグループ従業員の13%に相当する約1,400名が従事し、基礎研究分野から製品の開発、設計までを手掛けています。研究開発費は、「2023中期経営計画」の3年間で450億円を充当する計画で、初年度である2021年度は、147億円となりました。

### ■ 研究開発費・売上高比率推移



# 知的財産戦略

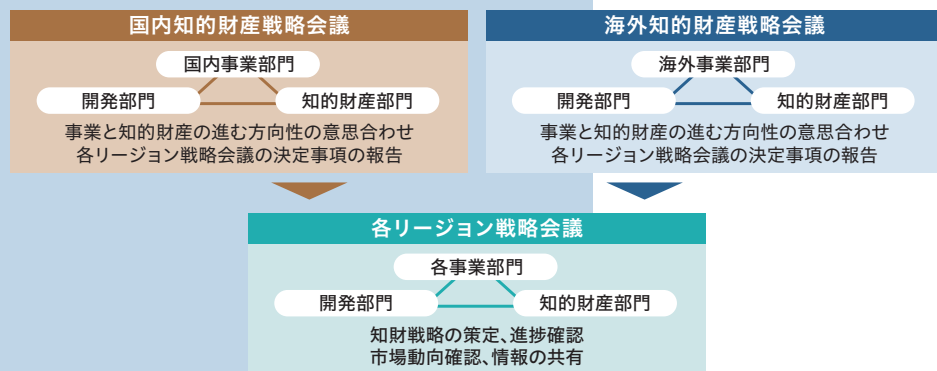
## 知的財産活動の基本方針

当社グループでは、事業競争力の優位性を持続的に担保するために、事業戦略に即した知的財産活動を推進しています。「未来創造と事業収益に直結した知的財産活動」を基本方針とし、国内外における発明等の創造と権利の取得を進めると同時に、知的財産権の活用や他社特許調査による係争等のリスク回避策を講じることで、当社グループのブランド価値の向上につなげています。当社グループは「2023中期経営計画」において、「コア事業と新領域事業のクロス成長」をコンセプトに掲げており、知的財産戦略においてもコア技術の保護に加え、新領域事業の拡大を見据えた取組みを展開しています。

## 知的財産戦略の推進体制

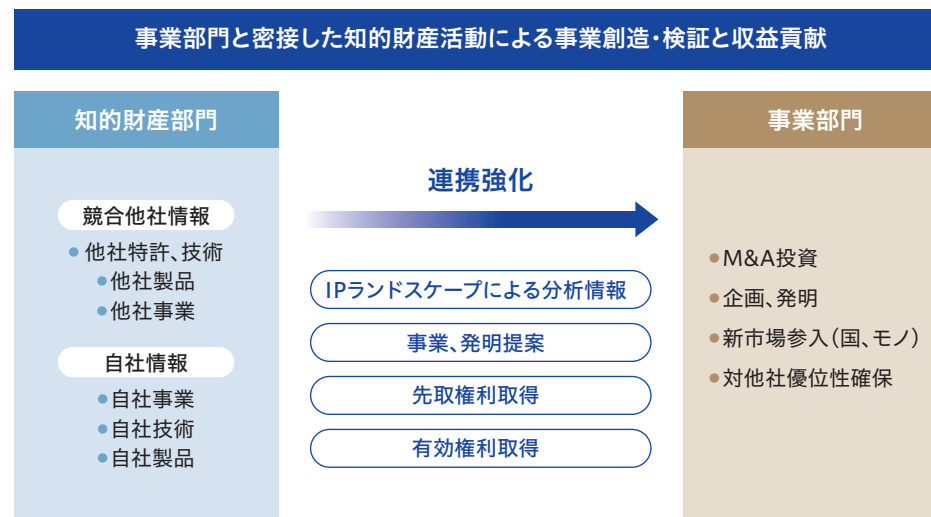
当社グループでは、知財戦略会議を設け、事業部門と知的財産部が連携しながら、知的財産戦略に基づく施策を円滑に実行できる体制を構築しています。

また、グループ全体で知的財産活動を行うために、当社の知的財産部がグループ各社の保有する知的財産権を一元管理するとともに、知的財産活動についても統轄しています。グループ各社と連携しながら、市場動向や顧客ニーズに関する情報を早期に入手し、それらを基にした特許の出願にもつなげています。



## 事業に貢献する知的財産活動

当社グループは、社内外の知的財産情報と市場情報や企業情報とを組み合わせた調査・分析を行う、IPランドスケープを実施しています。IPランドスケープに基づき、事業部門と密接に連携した知的財産活動を推進することで、新たな事業の検証や創造を行い、収益の拡大にも寄与しています。例えば、他社の特許情報などの公開情報を基に、技術的な潮流等に関する分析を経営層や開発部門と共有しています。また、M&Aや他社との提携などに際しては、知的財産部門がプロジェクトチームに参画し、デューデリジェンスに加えて、市場情報や競合他社の特許情報、買収・提携候補先の保有する有力な特許や他社権利の侵害の有無を調査・分析し、意思決定の際の有効な判断材料として提供するとともに、知的財産面からの見解を提示しています。



## 戦略的な知的財産活動

コア事業における独自技術の保護、優位性の確保

新領域事業におけるリスクの排除と優位性の確保

IPランドスケープの活用

人材育成による専門性の向上

報償制度の充実による発明創出意欲の向上

特許・実用新案・  
意匠保有件数

国内 1,085件

海外 1,057件

計 2,142件 (2022年3月期末)

## イノベーション(価値)の創出

コア技術を基にした  
新たな自動化・省力化  
ソリューションの創出

人々の生活や社会課題、  
市場ニーズに合わせた  
持続的な課題解決

高い参入障壁により  
市場における  
高いシェアを獲得

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

### グループにおける知的財産力の強化

当社グループでは、従業員の知的財産に対する意識を高めるために、企画部門、開発部門を対象に、知的財産に関する階層別研修を実施しています。また、知的財産部内では、資格・職位別に応じた人材育成プログラムの中で、専門性の向上を図っています。

また、発明創出意欲の向上に向けて、届出申請をされた優秀な発明や、事業に貢献した発明に対して報償金を支払う、発明報償制度の充実を図っています。

### 知的財産権を通じた市場競争力の強化

当社グループの独自技術や将来の事業に関するアイデア等については、早期に知的財産権を取得することで、独自技術の保護や他社に対する事業における優位性の確保につなげています。

また、新領域事業においては、プロジェクトの企画構想段階から知的財産部が検討メンバーに加わることで、係争等のリスク排除とPoC段階での出願を通じた優位な事業展開を図っています。

当社グループの事業領域の拡大を優位に進めていくために、事業戦略と連動した特許網の構築も推し進めており、またその中で特に重要とする特許を戦略特許として位置付けています。この戦略特許については、全特許出願件数に占める割合を2023年度に10%増加(2020年度比)させることを目指しています。



# 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

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。

【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

### 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

## 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、想定どおりの成果には結び付きませんでした。

新領域事業では「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しました。海外ではセルフサービス関連事業を展開する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。国内でも小売店等の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

位置付け

戦略概要

成果

課題

指標

国内で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、GG5)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。新事業では電子決済、会話セキュリティーが伸び悩み、生体画像認識に絞り込みを行いました。機能面では、GG5との販売拠点の統合を実施するととも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。

- 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

国内では大口受注(紙幣硬貨入出金機、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。海外では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。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。機能面ではGG5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注力しました。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

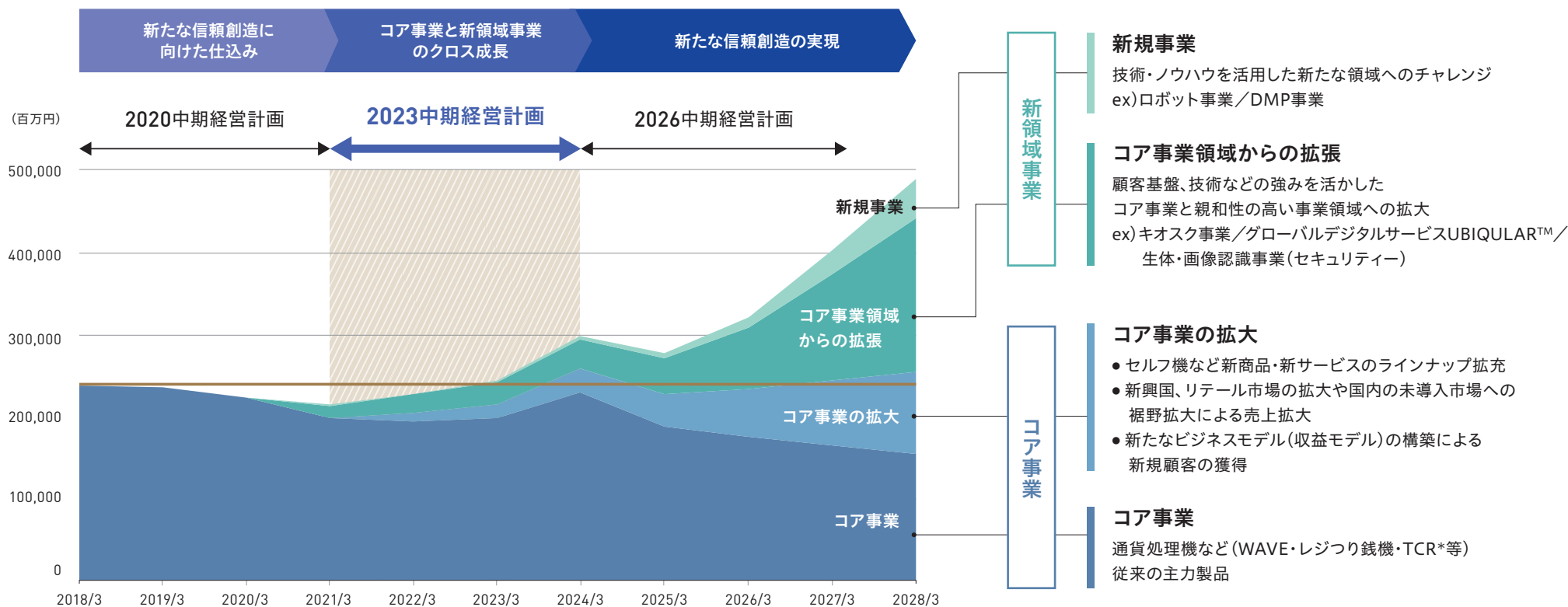
	目標	実績
業績指標		
連結売上高	2,100億円	2,223億円
連結営業利益	210億円	186億円
海外売上高比率	40%	46.9%
経営指標		
ROE	6.0%	6.6%

	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%	47.0%
経営指標		
ROE	8.0%	5.3%

	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	—	48.2%
経営指標		
ROE	8.0%	3.0%

## 「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」の創造を実現します。コア事業は、市場拡大及びセルフ機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。新領域事業は、成長戦略として、コア事業と親和性の高い“コア事業領域からの拡張”に特に注力し、事業規模の拡大を目指します。



\*2025/3以降の数値はイメージ

TCR(=Teller Cash Recyclers): 窓口用紙幣入出金機

# 2023中期経営計画 (2022年3月期-2024年3月期)

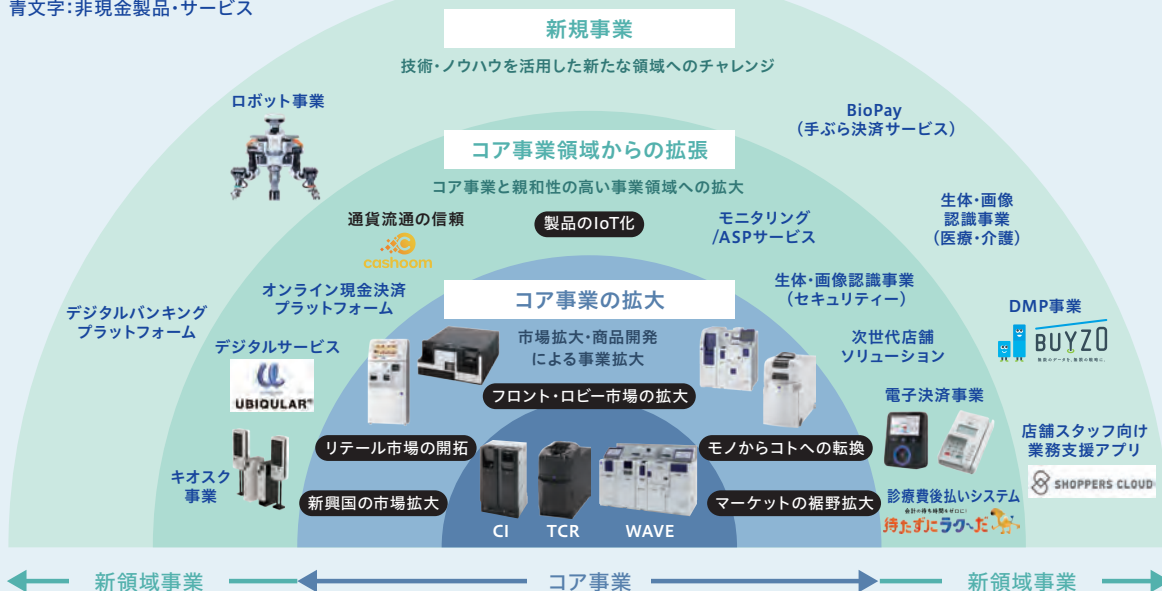
## コア事業と新領域事業のクロス成長

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」を推進しております。「長期ビジョン2028」～人と社会の「新たな信頼」を創造するリーディングカンパニーへ～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

黒文字:現金関連製品・サービス  
青文字:非現金製品・サービス



### 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



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
	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.15</b> 技術基盤</li> </ul>	 オープン出納システム 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.43</b> 人材</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り組みの推進

- 脱炭素社会実現に向けてCO<sub>2</sub>排出量15%削減(2013年度比) **P.39** 気候変動への対応
- 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テ社の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 Recyclers):窓口用紙幣入出金機

事業別戦略

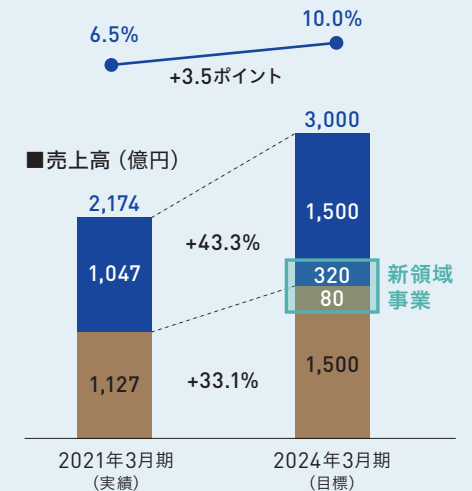
海外事業戦略

市場	重点施策
コア事業 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>

国内事業戦略

セグメント	重点施策
コア事業 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 DMP事業	IoT製品とDMPを組み合わせることにより、金融機関・小売店・飲食店などの店舗DXの推進を支援
電子決済分野	決済手数料ビジネス、医療費後払いシステムの拡販
生体・画像認識事業	生体・画像認識技術を活用した新たな分野(医療・介護、鉄道、物流等)に展開
ロボット事業	コア事業で培った顧客基盤を活用したトータルソリューションの提供

営業利益率





# 海外事業

「2023中期経営計画」の1年目である2022年3月期は、コア事業である通貨処理機ビジネスの拡大と新領域事業として位置付けるアラウンド・キャッシュ及びノン・キャッシュ分野への進出を加速するべく、事業を展開してまいりました。

金融市場では、欧米における更新需要の獲得により窓口用紙幣入金機 (Teller Cash Recycler:TCR) の売上が増加しました。リテール市場では、感染症を契機に高まったコンタクトレス、セルフ化ニーズを捉え、セルフ型レジつり銭機やバックヤードで使用する紙幣硬貨入金機の販売が好調でした。また、新領域事業では、セルフサービスキオスク事業を展開するAcrelec社の業績及び2022年3月期より本格的に提供を開始したグローバルデジタルサービス「UBIQUILAR™」の販売がともに好調に推移しました。

これらの結果、半導体等の部品調達難に伴う製品の出荷遅延等の影響があったものの、海外市場の売上高は過去最高を記録し、初めて国内事業を上回るとともに、売上高及び営業利益ともに2022年3月期の計画を達成しました。2023年3月期については、半導体等の部品調達難に加えて、部材価格高騰や物流の混乱等不透明な事業環境ではありますが、これまで築き上げてきた顧客基盤を活用し、コア事業との相乗を図りながら新領域事業における取組みを推進することで、さらなる成長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。一方、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 (非接触) ・セルフ化のニーズが拡大しています。

昨今では、非現金決済を取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、当社グループにとってもビジネスチャンスになると考えています。



取締役専務執行役員  
海外カンパニー長

原田 明浩

## 02 海外における強み/解決すべき課題

当社グループの競争力の源泉は、世界トップクラスの製品クオリティと、グローバルに展開する直接販売・直接メンテナンス網であるといえます。金融市場の主力製品であるTCRは、グローバル市場において強固なポジションを築いており、高品質なモノづくりと優れた信頼性は、リテール市場の拡大においても大きな強みとなっています。また、金融及びリテールの両市場において、製品やソリューションの提供のみでなく、保守サービスまで一貫してグローバルに提供できる企業は世界でも数少なく、海外事業における当社グループの競争優位性となっています。

一方、取り組むべき課題としては、まず半導体等の部品調達難に伴う生産への影響と販売の延伸が挙げられます。製品・サービスをタイムリーにお客さまにお届けできるよう、調達先の拡大や設計変更など全社をあげて対応に取り組んでいるところです。次に、システム製品やソリューションの販売拡大に伴うシステムエンジニア (SE) の確保も重要な課題です。2022年4月には、ソフトウェア開発体制を強化するために、海外カンパニー内にDX技術開発の専任部門を新設しました。また、採用エリアを日本だけに限定せず、SEをグローバルで確保できるような仕組みの検討も進めています。

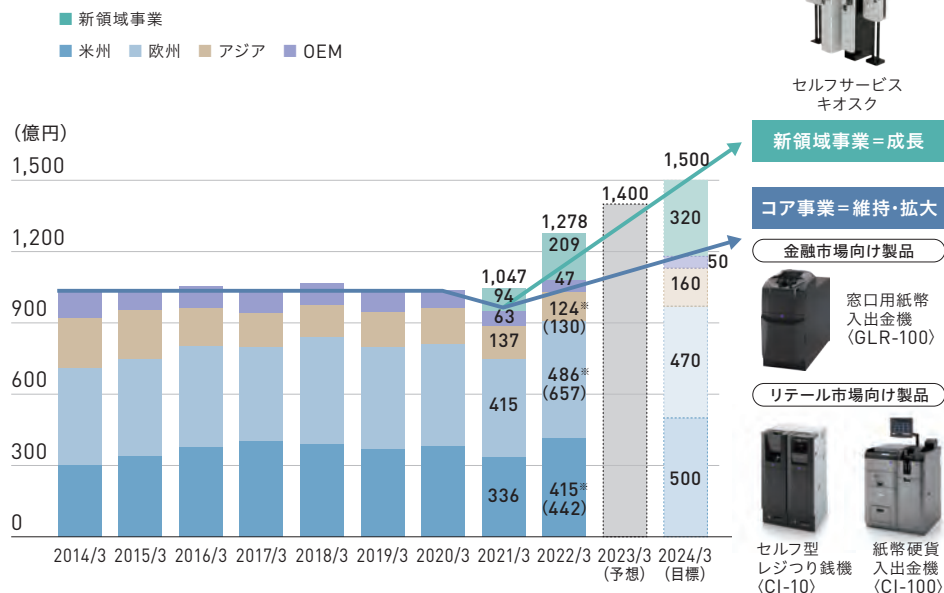
## 03 海外市場における新たな価値創出

海外事業では、コア事業のさらなる拡大を図りつつ、その顧客基盤を活用して新領域事業を展開していくことを基本方針としています。

金融市場は、新興国では成長の余地があるものの、欧米ではある程度市場が成熟したと考えています。一方、リテール市場は、欧米において事業が順調に拡大しており、今後はアジアでも成長が期待されます。また、売上規模においてもリテールは金融と並ぶ事業の柱に成長しました。今後も海外事業の柱として強化を図り、リテール事業の拡大によってコア事業全体の成長を目指してまいります。

新領域事業では、ア라운드・キャッシュ分野へのリソース配分を強化し、新事業の立上げを加速します。また、ノン・キャッシュ分野におけるイノベーション投資ではテーマを絞り込んで取組みを強化してまいります。

### ■ 地域別売上高推移



#### ア라운드・キャッシュ分野

セルフサービスキオスク

新領域事業 = 成長

コア事業 = 維持・拡大

金融市場向け製品

窓口用紙幣入出金機 (GLR-100)

リテール市場向け製品

セルフ型レジつり銭機 (CI-10)

紙幣硬貨入出金機 (CI-100)

## コア事業戦略

### 販売・メンテナンス網のさらなる拡充により米州での販売を加速

#### 金融市場

金融機関では、経営効率の向上や業務効率化を目的に、自動化・セルフ化がさらに進むと予想しています。店舗の統廃合や削減を進め合理化を目指す欧米と、自動化による業務効率化を推進するアジアを始めとする新興国の双方の金融機関に向け、TCRやロビーセルフ機を中心とするセルフ型製品の販売を引き続き強化してまいります。



ロビーセルフ機を設置した店舗イメージ

#### リテール市場

当社グループは、世界各国に直接販売・直接メンテナンス網を保有しているため、グローバルに店舗を構える大手リテラーから、どの国においても安心して製品・サービスを使用できると高い評価を得ています。また、大手リテラーに対しては、店舗を統括している本部に積極的な営業アプローチを行いますが、こうした企業は米国に本社を置くことが多いため、リテール市場において米州は重要な地域といえます。2021年12月には、北米において強固な顧客基盤と充実した販売・メンテナンス網を保有するRevolution Retail Systems社を買収しました。これにより、米州におけるリテール製品の導入を加速してまいります。

Revolution Retail Systems

バックオフィスソリューション

フロントソリューション

GLORY

\*新領域分野の売上を「新領域事業」に含めているため、2022/3の売上高は公表数値とは異なります。( )内が公表数値です。

新領域事業戦略

コア事業の顧客基盤を活用し、次なる成長を牽引する事業を創出

2020年に買収したフランスのAcrelec社は、開発から生産、販売、保守まで一貫して行うセルフサービスキオスク事業を展開しています。事業は順調に拡大しており、Acrelec社と当社グループ両者の顧客基盤を活用して、セルフサービスキオスクやセルフ型レジつり銭機のクロスセル(相互販売)をさらに進めていく計画です。

オムニチャネルを通じた顧客体験の提供により  
飲食業界の事業運営をサポート



また、アラウンド・キャッシュ分野の取組みとして、2021年8月、英国のOneBanks社への出資を行いました。同社は、銀行支店業務のシェアードサービス事業を展開するスタートアップ企業です。近年、誰もが取り残されることなく金融サービスにアクセスできる「金融包摂」の考え方が世界的に広まっています。リテール店舗にシェアードサービス拠点を設置することで、利用者の利便性を向上し、このような社会課題の解決に貢献してまいります。また、今後は英国だけでなく、世界各地域での展開も検討していきます。

さらに、2021年11月、通貨処理機をIoT化し、遠隔監視と店舗DXを支援するグローバルデジタルサービス「UBIQULAR™」の提供を開始しました。クラウド環境を利用して製品をインターネットと接続し、稼働状況や製品内の現金在高を把握できるほか、収集したデータを分析・活用することで店舗業務の最適化にも貢献します。

ノン・キャッシュ分野においては現在、リテール店舗オートメー

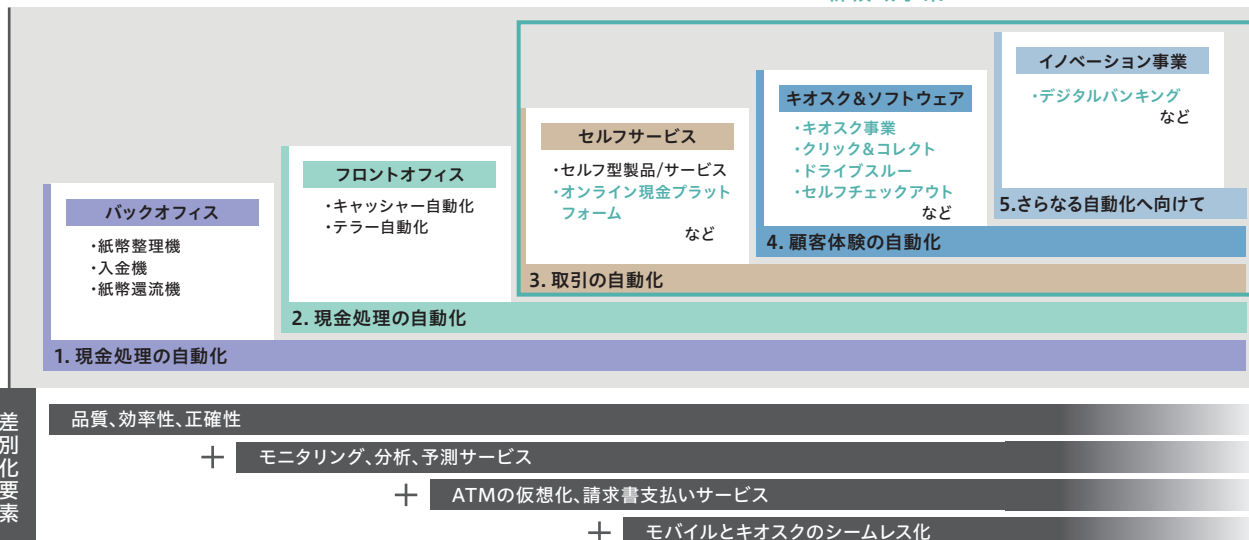


OneBanksHubイメージ

ションに関連するテーマに絞り込み、実証実験などを進めています。ドイツで進めるローカルフードの自動販売機「Zug Vogel」、同じくドイツやオーストラリアでの高額商品管理販売キオスク「High Value Vending」、欧州及びシンガポールで展開する「無人決済店舗」の3テーマです。いずれも24時間365日の稼働が可能で、現在のリテール市場のニーズに合致する販売形態として集中的に資源を投入しています。

新領域事業においては、今後も将来を見据えた種時きを継続的に行ってまいります。領域は、既存の事業基盤を活かせる分野に絞っていく方針です。

■ 事業の位置付け





## AMERICAS

Chris T. Reagan

## クリス・リーガン

上席執行役員

Glory Global Solutions グループ

米州 担当

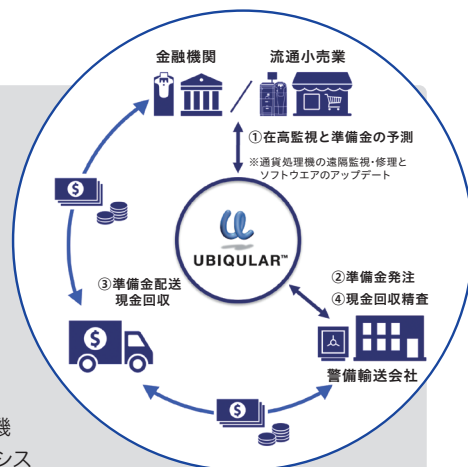


## 保守戦略

保守事業は、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。リテール店舗は、金融機関に比べ稼働日が多く、営業時間も長いといった特徴があり、24時間365日の対応が必要となる場合もあります。世界中に展開す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、「UBIQULAR™」を使った遠隔監視などによって適切なタイミングで保守サービスを提供する予兆保守サービスの提供等により収益性の拡大を図ってまいります。

IoT技術を活用した  
グローバルデジタルサービス  
「UBIQULAR™」

通貨処理機の遠隔監視と店舗の適正運営を支援するサービスです。金融機関向け窓口用紙幣入出金機〈GLR-100〉や流通店舗向け現金管理システムCASHINFINITY™シリーズなどの通貨処理機の稼働状況や現金在高をクラウド上で遠隔監視し、データを分析。それを基に、当社が現金回収やつり銭準備金配送の最適なタイミングを予測して手配することにより、お客様の現金管理コストの削減に貢献します。



## 2022年3月期を振り返って

新型コロナウイルス感染症拡大によるコストの上昇や物流の混乱が継続していますが、このようななかでも2022年3月期は堅調な業績を達成することができました。特に、製品受注は過去最高を記録し、前期比75%増となりました。また、製品受注残高については過去最高水準を25%上回り、2023年3月期をスタートしています。金融、流通市場において、当社の製品・サービスへの需要は過去最高水準となっており、成長の持続を後押ししています。

## グループシナジーの創出

私たちは長期ビジョンで次の3つの重点目標を掲げています。

- 1 流通市場でのプレゼンス向上
- 2 サービス提供能力の継続的な向上
- 3 デジタルサービスの強化

当社グループは、2021年12月に米国のRevolution Retail Systems社を買収しました。同社は、世界最大手スーパーマーケットチェーンを始めとする優良な顧客基盤を有するとともに、1,000名を超える認定技術者による優れたサービス提供を行っています。また、同社の保有する先進的なデジタルサービスプラットフォームは、当社グループがDXを加速するうえで活用できるものであると考えています。Revolution Retail Systems社を当社グループに加えたことは、すべての重点目標の領域を強化することにつながります。同社とともにこれらの目標を実現することで、グループ全体の成長が加速されると期待しています。

Vincent Nakache

## 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



### 2022年3月期を振り返って

2022年3月期の業績は、売上・利益ともに計画を上回りました。コロナ禍による極めて厳しい市場環境の中での好業績は、まさにチームの創造性、献身性、回復力の証だと考えています。私たちが訴求してきた「コンタクトレス・セルフ化」が市場に受け入れられ、金融市場においては店舗の減少が続くなか、紙幣入金機の販売は引き続き好調に推移しています。また、リテール市場においても、バックオフィスだけでなく、CIシリーズのフロントオフィス向けソリューションも各国で導入が拡大しています。

大手リテラーは、セルフチェックアウトソリューション(SCO)の導入を強化しており、私たちはこのような事例をととてもエキサイティングに感じています。

また、EMEA地域ではプロフェッショナルサービスチームを発足し、迅速かつスムーズなシステム統合と、試行から本運用へのよりスピーディーな切替えを実現しています。このような能力や専門性を活かして提供するグローリーのトータルソリューションの価値についてもお客さまからご評価をいただいています。

### グループシナジーの創出

グローリーは、Acrelec社の買収に続き2022年3月期にはOneBanks社への出資を行いました。Acrelec社が展開するキオスクの市場は非常に面白かつ多様な市場であり、特にSCOソリューションにおいては、当社グループが非常に有利な立ち位置を確立しています。また、OneBanks社への出資は、キャッシュアクセスポイントの拡充を実現することにコミットする当社グループの姿勢を示しています。金融機関の支店閉鎖が続くなか、シェアードバンキングのコンセプトは、多くの地域社会に残されたキャッシュアクセス機会の格差を縮小するものであり、私たちはその一翼を担えることを光栄に思っています。

Ben Thorpe

## 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



### 2022年3月期を振り返って

2022年3月期の計画は未達に終わりましたが、前期と比べると業績を伸ばすことができました。2022年3月期は度重なるロックダウンにより困難な年でありましたが、香港、インド、インドネシア、マレーシア、ベトナム、フィリピン、シンガポールの金融機関に新型窓口用紙幣入出金機<GRL-100>の展開が進んだことに加え、オーストラリアのリテールにも紙幣硬貨入出金機<CI-100>の販売拡大を図ることができました。

保守サービスについては、コロナ禍においてさまざまな制約を受けながらも、すべての地域において安全かつ高品質なサポートをお客さまに提供し、事業の拡大を推進しています。

### グループシナジーの創出

リテール市場におけるビジネスの拡大が進んでいます。従来の製品・保守サービスに加え、ニュージーランドでは流通店舗と警備輸送会社におけるキャッシュマネジメントを最適化する資金管理サービス「Treasury Management」を始めとする新しいグローバルデジタルサービス「UBIQUAR™」の展開を推進しました。

また、来期に向けて大きな関心を集めているAcrelec社の製品・サービスの展開にも注力しています。ソフトウェア開発においては人的リソースの強化に努め、「ラスト・ワンマイル」と言われる当社製品・サービスとお客さま先のソリューションの統合を推進しています。



# オムニチャネルを通じた 顧客体験の提供により 飲食業界の事業運営をサポート



ジャック・マンジオ  
CEO, Acrelec Group S.A.S.



ジャレル・スイッシ  
CEO, Acrelec Group S.A.S.

## 市場環境認識

キオスク端末は、特に飲食業界においてコモディティ化(汎用品化)が進んでいます。そのため、アクレックは、ソフトウェアを核としたビジネスモデルの推進に注力し、ソフトウェアを軸に収益を上げる企業へ進化する必要があると考えています。

アクレックのソフトウェアは、高度な機能を有し革新的です。これらによって創出する顧客体験をオムニチャネルを通じて提供する手段の一つとして、キオスク端末を使用しています。そのためアクレックは、今後ソフトウェアと保守サービスへの投資を進めていきます。

## 製品&サービス

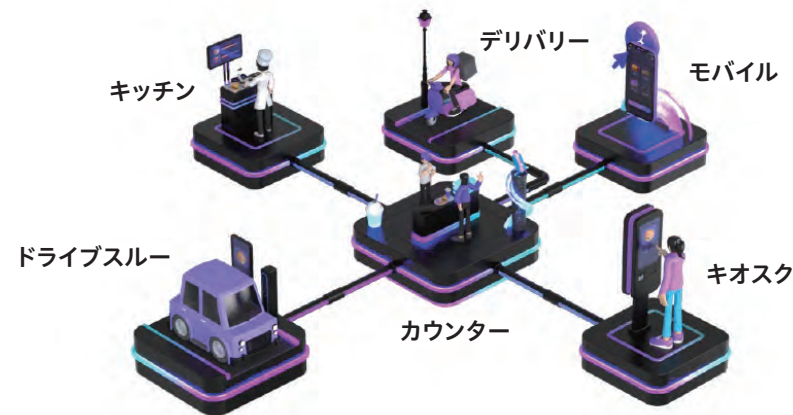
お客さまである飲食業界におけるニーズが多様化するなか、人手、スキルの両面で労働力不足が大きな課題となっています。つまり、有能な人材が不足しながらも人件費は増加しているのです。

さらに、テクノロジーがますます進化し複雑化する一方で、店頭スタッフの集中力の持続時間や技術的スキルの向上には限りがあります。

このような課題を解決したのがセルフサービス端末のキオスクであり、キオスク事業の成功につながりました。AIによる自動化がより一般化していくなか、アクレックの高度な技術でお客さまニーズにリアルタイムかつ効率的に対応し、オムニチャネルを通じて、これまでにない満足度の高い顧客体験を提供していきます。

## アクレックのオムニチャネル

いつでもどこからでも注文を可能にするソリューション



## 強み

私たちは、アクレックの差異化された強みを、お客さまに全面的に訴求しながら事業を展開しています。お客さまは、アクレックのもたらすイノベーションを高く評価してくださると同時に、私たちとお客さまとの距離の近さ(プロキシミティ)と機敏な対応(アジリティ)にも、価値を感じてくださっています。

また、アクレックでは、お客さまの事業運営を熱心にサポートしています。当社の有能なエンジニア人材は、お客さまニーズに機敏に対応しており、次なるイノベーションの創出にもつながっています。

## シナジーの創出

アクレックとグローリーは、非常に良好な関係を保っています。アクレックはプロジェクト型の会社であり、お客さまごとに最適なソリューションを提案しています。そして、より多くのお客さまの課題を解決するために、グローリーとのシナジーの創出に注力しています。

具体的には、ハードウェア開発や保守サービスに強みを持つグローリーの組織のうち、アクレックでも活用できる機能の共有化を図っているほか、グローリーの支援も得ながら、アクレックのソフトウェア技術をサポートするデジタルサービスの構築も行っています。

また、グローリーと協働し、飲食業界以外の新たな市場の開拓も始めています。

## 今後の役割

アクレックは、クイック・サービス・レストラン業界でのNo.1ソリューションプロバイダーを目指すと同時に、飲食業界向けテクノロジー分野で主要プレイヤーとなることを目標としています。そして、グローリーとともに、リテール向けセルフサービスの主要プレイヤーになりたいと考えています。

## 国内事業

国内カンパニーでは「2023中期経営計画」で掲げるコンセプト「コア事業と新領域事業のクロス成長」に基づき、顧客基盤を軸とした付加価値創造と事業領域の拡大に取り組んでいます。

2022年3月期は、金融市場では、大口需要の反動や新500円硬貨発行に伴う改造作業の一巡により、売上高・営業利益は前期に比べ減少しましたが、流通・交通市場では、新型コロナウイルス感染拡大防止を背景とするコンタクトレス・セルフ化ニーズの高まりを受け、セルフ型レジつり銭機の販売が増加しました。新領域事業と位置付けるDMP事業においては、流通・飲食店舗に向けデータ活用サービス「BUYZO」の販売を開始するなど、コア事業と親和性の高い領域における取組みが進展しました。

2023年3月期は、旺盛なコンタクトレス・セルフ化ニーズが続くと予想され、それらにお応えする当社グループの事業機会はますます拡大すると見込んでいます。世界的な半導体等の部品入手難は少なくとも上半期中は継続すると予想しておりますが、生産や販売活動への影響を最小化すべく施策展開を強力に推し進め、事業機会を掴み取っていきます。また、新領域事業では、特にデータビジネスの拡大に注力し、流通店舗でデジタル広告配信を行うリテールメディア事業に参入するなど、データ活用サービスによる収益の創出を実現してまいります。

2024年度上半期に予定される新紙幣発行(改刷)につきましても更新需要の獲得と円滑な改造作業の実施に向けて順次対応を進めてまいります。

### 01 事業環境認識

金融市場では、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・交通市場では、人手不足への対応や店舗運営の効率化等を目的にスーパーマーケットを中心にバックオフィスで使用する売上入金機やレジつり銭機の導入が進んでいます。また、コンタクトレス・セルフ化ニーズの高まりにより、専門店や飲食店ではレジのセルフ化が加速しています。

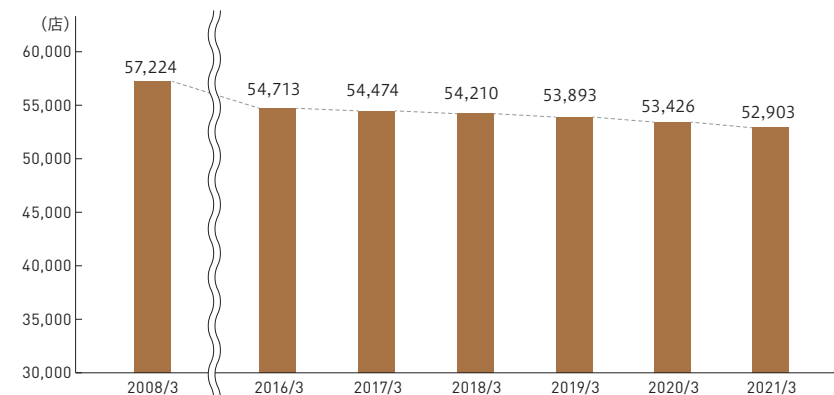


取締役専務執行役員  
国内カンパニー長

尾上 英雄

遊技市場では、外出自粛等により利用者が減少するなど、パチンコホールを取り巻く環境は依然として厳しい状況が続いています。また、2022年末から2023年初めにかけては、スマート遊技機への切り替えが進むと予想されます。

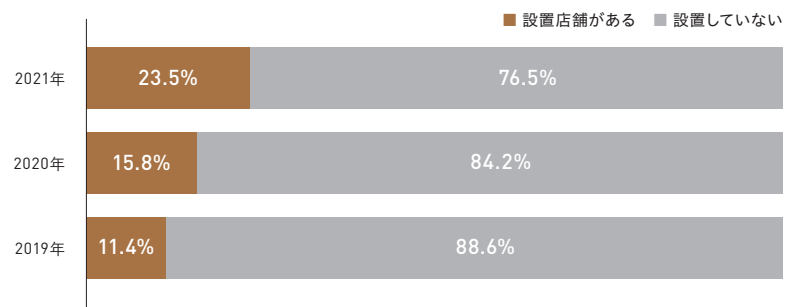
■ 金融機関の店舗数推移



出所:金融ジャーナル増刊号「金融マップ2022年版」他



### ■セルフレジの設置状況



出所:統計・データでみるスーパーマーケット ([http://www.j-sosm.jp/numeral/2021\\_1\\_2\\_1.html](http://www.j-sosm.jp/numeral/2021_1_2_1.html))

## 02 国内における強み/解決すべき課題

当社グループは、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グループの競争力の源泉であります。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つながる製品・サービスの創出に取り組んでまいります。

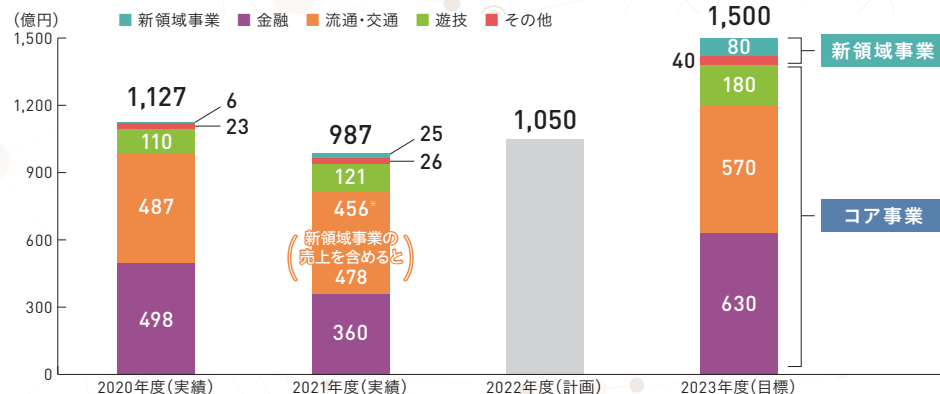
キャッシュレスへの移行の流れは、当社グループにとって新たな事業機会であると捉えています。スーパーマーケットのようにセルフレジを設置する店舗が拡大する一方で、決済方法を電子マネーなど非現金のみに限定する店舗や完全無人店舗が台頭するなど、店舗スタイルは多様化しています。当社グループは、現金、非現金双方の決済環境を提供するソリューションで、さまざまなお客さまのニーズにお応えしてまいります。

解決すべき課題としては、電子部品・半導体の調達難による生産や販売活動への影響が挙げられます。当面は厳しい環境が予想されますが、生産拡大に向けて部品調達に全力を挙げるとともに、代替部品への設計変更やレス生産\*を行うことで影響を最小化し、製品・サービスをお客さまにタイムリーに提供できるよう努めてまいります。なお、部品調達難の影響は2023年3月期下半期より徐々に改善すると見込んでいます。

\*調達難部品のみを除いた状態で製品を組み上げておくこと。  
部品を入手次第製品に組み込み、検査を経て、即座に完成品として出荷できる。

## 03 国内市場における価値創出

### ■ 市場別売上高



### コア事業

金融市場、流通・交通市場とも、人手不足対応や感染防止を背景とするコンタクトレス・セルフ化への移行の流れは継続すると予想しており、金融機関向け及び流通店舗向けのセルフ型製品・サービスの需要は引き続き堅調に推移すると見込んでいます。

金融機関に向けては、少人数運営を可能とする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います。店舗ロビーエリアに設置するセルフ型製品など多様なソリューションを用いた次世代型店舗を実現します。一部の金融機関とともに具体的な検討を進めており、2025年3月期以降にこのような次世代店舗を拡大させる考えです。

### ■ 店舗ロビーエリアに設置するセルフ型製品

### ■ 次世代店舗ソリューションの提案イメージ





流通店舗等に向けては、コンタクトレス・セルフ化への移行の流れに対応し、レジつり銭機や券売機、診療費支払機などセルフ型製品の販売拡大に注力しています。2021年7月には、レジつり銭機を初期投資なしで利用できるサブスクリプションサービスを業界で初めて開始しました。また、ECサイト「ALMOTT(アルモット)」を新たに開設し、紙幣計算機や券売機などをインターネット経由で購入できるようにしました。これらにより新たな顧客層を開拓し、顧客の裾野拡大を目指してまいります。

■流通店舗向けセルフ型製品



■販売方法の拡充



POSレジ×つり銭機のサブスクリプションサービス

ECサイト「ALMOTT」

また、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スマート遊技機の普及があります。スマート遊技機は、2023年3月期下半期から市場に導入される予定で、5年程度をかけて現行遊技機からの切替えが進むと予想しています。当社グループは、スマート遊技機の市場展開に合わせ、対応するカードシステムや周辺機器の開発、販売を行ってまいります。また、ファン向け情報サイトから実店舗への来店を促進する会員サービスO2Oソリューションやファン向け有料サービス「PAPIMO」の提供により、ホール外収益の拡大にも注力してまいります。

改刷については、製品の入替や改造需要が直前の2024年3月期に集中しないよう、需要を前倒しで取り込むための施策展開を実施してまいります。製品の入替や改造対応をお客さまごとに的確に提案できるようマーケティングや営業の戦略立案に取り組み、物流や納品、サポートなど保守サービスとの緊密な連携も図ってまいります。

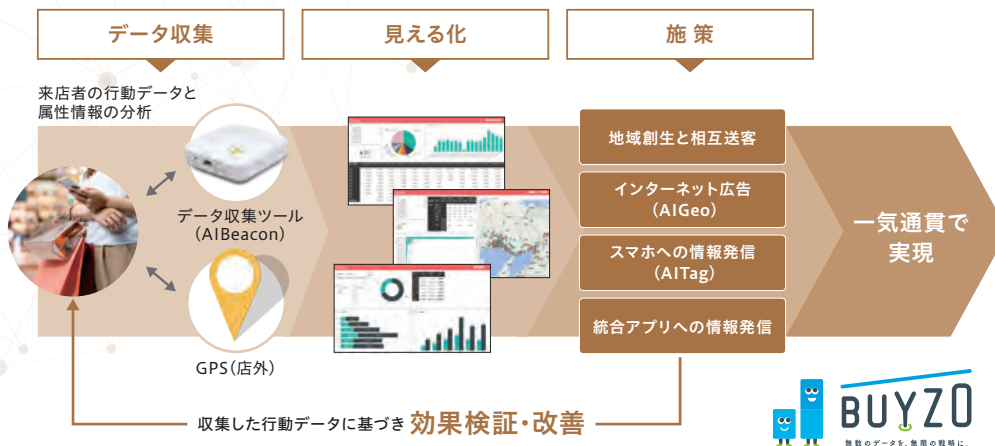
新領域事業

新領域事業では、コア事業と親和性の高い領域での新ビジネス創出を目指しています。2022年4月よりDXビジネス推進を担う専門部署を立ち上げ、流通・飲食店舗のDXを推進します。また、DMP事業を、収益を生み出す事業として早期に確立できるよう積極的に資源を振り向けていきます。

2022年3月期は、顧客分析サービスを得意とする株式会社アドインテと連携を深め、流通・飲食店舗のDX推進支援を目的に、顧客行動データ等を収集分析することでマーケティングやプロモーションの効果を高めるデータ活用サービス「BUYZO」の販売を開始しました。今後は、本サービスの仕組みを活用し、流通店舗で顧客属性分析に基づくターゲティング広告配信を行うリテールメディア事業へ拡大させる予定です。

また、モバイルオーダーサービス事業を展開する株式会社Showcase Gigとの協業のもと、2021年12月、次世代型のフルーツオレ専門店「The Label Fruit」を東京・原宿に outlets しました。事前にスマートフォンから注文した商品をロッカーで受け取るBOPISスタイルの店舗であり、当社はスマートフォンから集めたデータを活用する新たなサービスの創出を目指しています。

■お客さま行動の見える化ツール「BUYZO」サービス概要



来店者の行動を見える化し、データに基づいた施策を実現



## データビジネス推進に向けて

データビジネス推進に向けて重要となるのが人材の確保です。当社グループは、ソフトウェア人材の採用・育成に注力しており、2021年3月期よりデータサイエンティストの重点育成にも取り組んでいます。

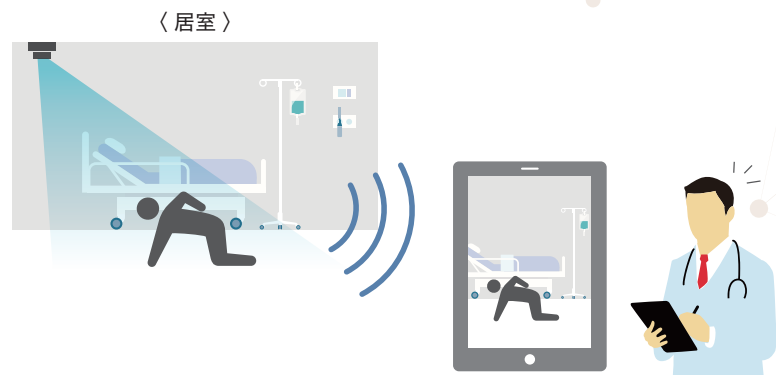
また、新領域事業の創出をスピーディーに実現していくために、資本業務提携など外部のビジネスパートナーとの協業も推進しています。2021年12月には、株式会社アドインテに追加出資を行うとともに、両社出資による合併会社、株式会社AGIFTを設立しました。流通・飲食店舗のDX推進に向けた研究開発だけでなく、両社の技術連携による人材強化も図ってまいります。

生体・画像認識及びロボット事業においては、注力するテーマの選択と集中を行い、早期の収益化を目指します。

生体・画像認識ソリューションは、医療・介護など新たな分野にソリューションが広がりつつあります。2022年3月期には、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協業し、骨格認識技術と3次元カメラを用いた「転倒検知システム」を開発しました。すでに複数の介護施設での実証実験を終えており、2023年3月期中の商用化を目指しています。

### ■ 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



ロボット事業においては、食品・医薬品分野を中心とするシステムインテグレーションと、当社の強みである認識・識別技術を活用するサービス分野にリソースを集中し、事業の収益化を図ります。

特に医薬品分野においては、包装・梱包工程や検査工程といった自動化率の低い工程を中心にソリューション提案を行ってまいります。また、すでに受注いただいているお客さま企業内における別ラインや別工場への拡大展開を推進することで、収益を生む事業へと転換してまいります。

### ■ ロボットソリューションの強み



エフェクタ開発



認識・識別技術



周辺機器開発



## 財務資本戦略

上席執行役員  
経理・財務本部長

藤川 幸博

## 財務健全性を維持しながら 収益力と資本効率の向上を図る

Q. これまでの財務成果について聞かせてください。

ここ10年で当社グループの財務構成を大きく変化させたのが2012年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862億円に増加し、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。また、この期間の現預金は、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、2,200~2,300億円規模のほぼ横ばいで推移してきました。2022年3月期についても、部材価格の高騰や物流コスト上昇の影響を受けましたが、海外市場の販売が好調であったため2,265億円とこれまでと同水準の売上高を維持しております。

資本効率性の面では、「2023中期経営計画」(2022年3月期~2024年3月期)においてWACC(加重平均資本コスト)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っています。ROEについては、想定株主資本コスト(5%~6%程度)を上回るのれん償却前ROE(12.0%以上)及びのれん償却後ROE(9.5%以上)を業績目標の一つに掲げています。2022年3月期の実績は、半導体等の部品調達難に伴う生産影響、部材価格の高騰、及び海運需給の逼迫等の影響を受け、のれん償却前ROEは6%弱、のれん償却後ROEは3.3%と、想定株主資本コストを下回る結果となりました。ROE向上に向けた取組みとして、利益率の改善のためのポートフォリオマネジメントなどの諸施策を推進することで、対策を講じてまいります。

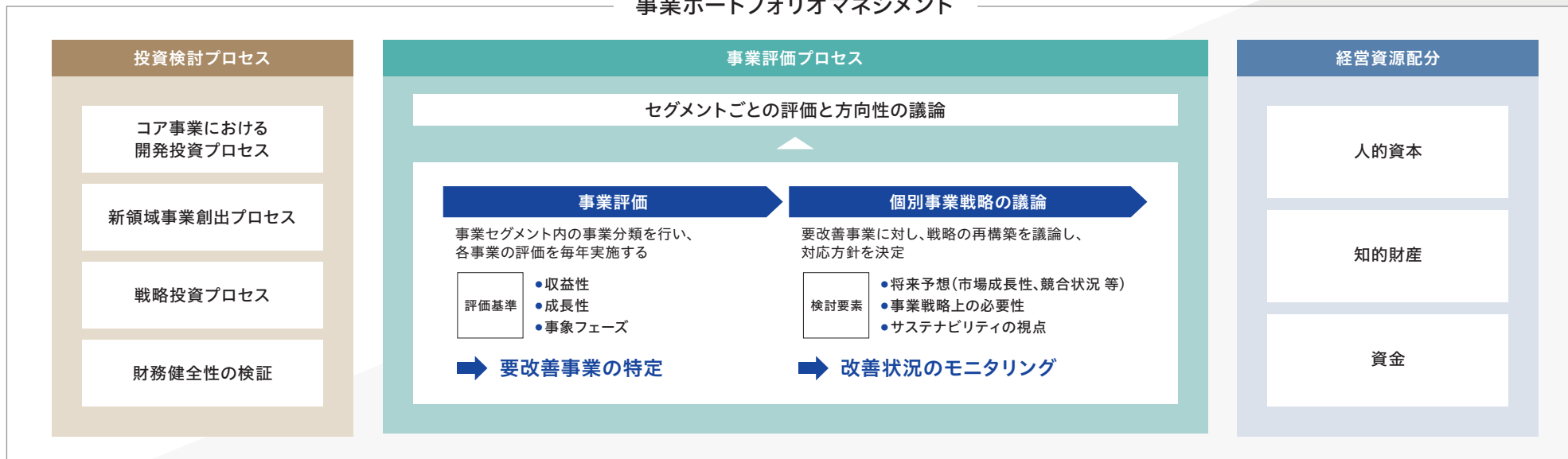
**Q.** 事業ポートフォリオマネジメントの方針について教えてください。

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



収益力と資本効率の向上による企業価値向上(ROE>株主資本コスト)

■ 事業ポートフォリオ体系図



財務資本戦略

### 海外を含めたキャッシュマネジメントや為替リスクへの対応

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

### 財務戦略の基本方針

当社の財務戦略は、財務健全性を確保したうえで、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」では、財務健全性について、発行体格付「A」格の維持をベースに、自己資本比率は50%以上、D/Eレシオは0.6倍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とのバランスを考え、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

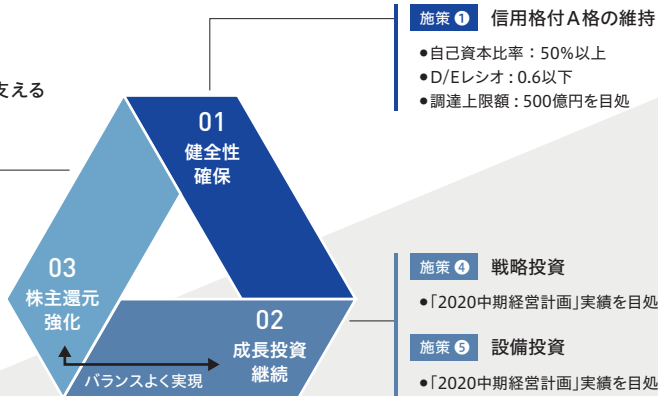
- 将来のIFRSへの移行を前提
- 成長投資と充実した株主還元を支える  
キャッシュ創出力の強化

#### 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



#### 施策① 信用格付A格の維持

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

#### 施策④ 戦略投資

- 「2020中期経営計画」実績を目処

#### 施策⑤ 設備投資

- 「2020中期経営計画」実績を目処

### 中長期の価値創出に向けた資源配分の考え方

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うえで、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)、株主還元配分していきます。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、現段階では、借換債発行で充当する予定です。

### 450億円の戦略投資の投資判断基準と基本方針

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

## 無形資産への投資について

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

今後データビジネスを展開するうえで、ITエンジニアやAIエンジニア等の拡充が必要です。人材育成プログラムの強化や新卒・中途採用に加え、買収や資本業務提携を積極的に行い、人材の拡充を目指してまいります。

## 株主還元についての考え方

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期平均ののれん償却前連結配当性向30%以上”を目標としました。財務健全性確保の下、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。

## ■TSR(トータル株主リターン)

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	-10.1%	-14.5%	-5.1%	-33.8%	-7.9%	47.9%	4.0%
TOPIX	2.0%	31.2%	4.0%	44.3%	7.6%	183.3%	11.0%
TOPIX機械	-3.8%	36.7%	11.0%	40.8%	7.1%	183.7%	11.0%

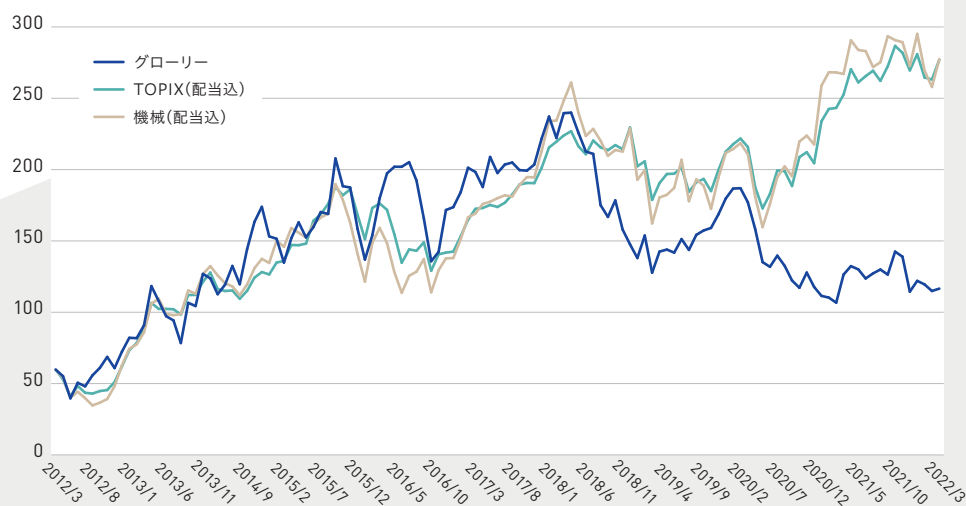
※TSR (Total Shareholders' Return): キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率

※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)



※2012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



# 社会に貢献するための マテリアリティ

## 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~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。

## メガトレンドとリスク・機会

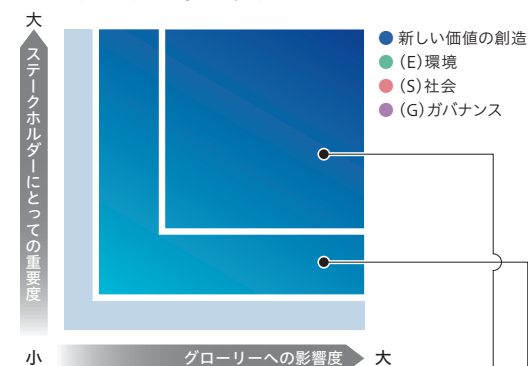
メガトレンドによる 着目すべき社会的課題	当社グループにとっての影響		関連するサステナビリティ 重点テーマ	2023中期経営計画 基本方針
	リスク	機会		
決済手段の多様化 (現金から非現金へ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュレス化の進展に伴う、現金処理機需要の縮小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レスキャッシュ化に伴う、非現金決済関連製品・サービスの需要拡大</li> <li>現金処理機、非現金決済ソリューションを組み合わせた、新たなソリューションの需要拡大</li> <li>Fintech市場の拡大</li> </ul>	① ⑤	I
新興国を中心とした 人口増、経済発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	① ④ ⑦ P.45 サプライチェーン・マネジメント P.47 コーポレート・ガバナンス	I II
テクノロジーの進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>先端技術の開発及び製品・サービスへの適用が遅れた場合の競争力の低下</li> <li>他社の新規参入などによる技術優位性の低下</li> <li>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</li> <li>部品・原材料の不足及び価格変動</li> <li>知的財産権の侵害</li> <li>デジタル人材の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなコア技術の獲得による成長機会の獲得</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	① ③ ④ ⑤ ⑦ P.15 技術基盤 P.43 人材 P.45 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型製品の需要拡大</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	① ② ③ ④ ⑥ ⑦ P.39 気候変動への対応 P.43 人材 P.45 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	① ③ ⑤ ⑦ P.43 人材 P.54 リスクマネジメント	I II III

## 非財務KPIと連動

### 「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



- 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
- ① 知的財産戦略の推進
- 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 グローバルサステナブル調達へのさらなる推進
- 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

「2023中期経営計画」非財務KPI

	サステナビリティ重点テーマ	重要課題	2023年度KPI		2021年度実績
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	● 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	事例開示	小売業者のセルフチェックアウト推進を支援
		● 新たなビジネスモデルの構築と展開	● 飲食店・小売店のDX推進を支援	事例開示	DMP事業、キオスク事業の積極展開
		● 知的財産戦略の推進	● 国内特許の出願・保有件数 ● 海外特許の出願・保有件数	実績開示 実績開示	国内 出願件数171件/保有件数 1,085件 海外 出願件数 75件/保有件数 1,057件
環境 E	② 環境への取組み	● 脱炭素社会に貢献する事業の推進	● 事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量	15%削減(2013年度比)	25.9%削減
		● 脱炭素社会に貢献する環境配慮型製品の開発・普及	● 製品使用時におけるCO <sub>2</sub> 削減貢献量	2万t(2013年度比)	8,499t
		● 生物多様性保全への貢献度向上	● 生態系調査(植物・生物) 森林整備活動の実施 間伐・育樹	実績開示 計画実施率 100%	・植生調査の実施、炭素固定量18%/10年向上 ・間伐:0.94ha、植樹(育樹):13本 計画実施率100%
社会 S	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	実績開示	女性1名
			● 採用時の女性従業員比率	25%以上(2025年度)	15.6%
			● 女性管理職数	44名(2025年度)	28名
			● 外国籍従業員数(管理職数含む)	実績開示	13名
			● 管理職における中途採用者比率	実績開示	23.1%
			● 障がい者雇用率	2.3%以上	2.46%
④ サプライチェーン・マネジメント	● 安全・健康的に働ける環境の整備	● 人権に関する研修実施*	受講率100%	受講率99.8%	
		● 人権に関する相談件数* ※ハラスメントに関するもの	実績開示	相談件数13件	
		● 従業員一人当たりの研修費把握(教育投資額)	実績開示	48,203円	
		● 内部通報件数	実績開示	28件	
		● 年間総労働時間	実績開示	2,025時間	
		● 健康経営の推進	健康管理計画に基づいた取組みの実施	新型コロナウイルス感染予防対応及びワクチン接種の推進などの取組み	
⑤ 顧客満足度向上	● 安全・品質の確保	● 一人当たり年次有給休暇取得日数	前年度以上	14日	
		● 休業災害度数率、強度率	前年度以下	度数率0.52、強度率0.005	
		● 自主点検チェックリストの実施	回答率100%	回答率100%	
⑥ ステークホルダー・エンゲージメント	● ステークホルダーとの対話	● 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	0件	0件	
		● 新規開発製品の製品安全アセスメント実施	実施率100%	100%	
		● ステークホルダー向け施設見学会・対話の充実	実績開示	投資家面談などの実施回数 216件ほか	
ガバナンス G	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	● 取締役会の実効性に関する分析、評価の実施	実績開示	第三者評価を実施。評価結果を取締役会で共有し、継続検討中
		● グローバル視点でのリスク特定・管理	● 取締役会の実施回数	実績開示	17回(臨時取締役会を含む)
		● 企業倫理、法令遵守、腐敗防止への取組み	● 情報セキュリティ重大事故件数	0件	0件
			● 情報セキュリティ教育実施	実施率100%	一般研修実施率99.8%
			● 重大コンプライアンス違反件数	0件	1件

# 気候変動への対応



## 基本的な考え方

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た環境ビジョンの活動テーマの一つに、地球温暖化の防止を掲げ、調達から廃棄までを含むサプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の把握と削減を推進しています。

## TCFDに基づく情報開示

当社グループは、気候変動対策は喫緊の社会課題との認識から、2021年11月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明し、取組みを推進しています。今後は、取組みの進捗に合わせて、TCFD提言に沿った気候変動関連情報の開示の充実を図ってまいります。



## ▶ガバナンス

当社グループは、脱炭素社会に貢献する事業の推進を重要課題の一つとして捉え、持続可能な社会の実現に向け、事業活動のあらゆる局面での環境負荷軽減を目指した環境経営を推進しています。

特に気候変動に関連する課題は、社長から環境マネジメントの権限と責任を委嘱された環境マネジメント担当役員を委員長とする「全社環境委員会」(年2回)によって議論されます。そこで決定した重要事項及びそれらの取組み状況については、社長を委員長とする「サステ

ナビリティ委員会」(年2回)の重要課題の一つとして報告・承認されます。また、この結果は、取締役会への報告事項として定められているなど、経営の意思決定と業務執行の監督が適切になされる体制を整備しています。

## ▶戦略

当社グループの事業や財務に関する主な気候関連リスクと機会は、以下のとおりと想定しています。

今後は、国際機関が発行する気候変動に関する報告書などを踏まえてシナリオ分析を行ってまいります。シナリオ分析を通じて、気候変動関連のリスクと機会、及びそのインパクトをビジネスモデル/バリューチェーンも含めて分析していきます。

分類	項目	内容
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入などによるエネルギーコストの上昇や、省エネ・再エネに関する設備投資の増大 各国の法規制強化への対応、及びそれらに違反した場合の企業価値低下
	技術開発・市場	環境配慮型製品・サービスの開発遅延による販売機会の損失
物理リスク	急性リスク	自然災害の激甚化による生産・物流拠点などの操業停止
	慢性リスク	海面上昇による海拔の低い生産・物流拠点などへの影響
機会	製品・サービス	環境配慮型製品・サービスの開発・普及による売上の増加



### ▶ リスク管理

当社グループは、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、同委員会で気候変動リスクも他の事業リスクとともに抽出・評価され、重要課題として特定されています。

気候変動リスクの特定とその対応への取組みプロセスは、環境マネジメントシステムの仕組みを活用し、PDCAサイクルを廻して事業と一体化した活動に取り組んでいます。

また、特定された気候変動リスクと機会は、全社環境委員会(マネジメントレビュー)にて見直しをしています。

### ▶ 指標と目標

当社グループは、気候変動における指標をCO<sub>2</sub>排出量と定め、グローリー環境ビジョンの実現と「脱炭素社会の実現」を推進するため、2050年度にCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指す「2050環境目標」を新たに設定しました。また、「2050環境目標」からバックキャストしたマイルストーンとして、自社の事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)を2013年度比で50%削減する「2030環境目標」を設定しました。

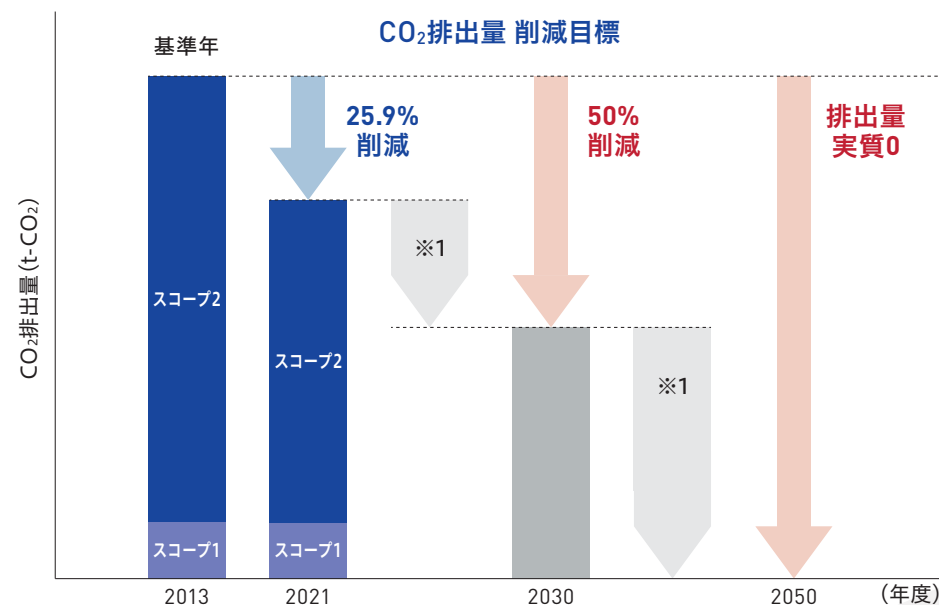
指標のモニタリングのために、目標を3年毎に定める「環境中期計画」を策定して進捗管理を行っており、「2023環境中期計画」の初年度である2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は10,115tで、2013年度比25.9%削減を達成しました。

今後は、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>削減(スコープ3)についても検討を進めていきます。2050年カーボンニュートラルを目指し、各生産拠点における高効率な設備の計画的な導入・更新の実施に加え、太陽光発電の導入拡大や再生エネ調達(証書購入)による再生可能エネルギーの利用率向上などを推進しています。

### ■ 環境長期目標



※当社の排出量削減目標は温室効果ガスを対象していますが、そのほとんどが二酸化炭素(CO<sub>2</sub>)であるため、CO<sub>2</sub>と表記しています。  
※当社及び国内連結子会社(ISO14001認証取得拠点)を対象  
※(スコープ1:自社で直接排出)+(スコープ2:自社で使用しているエネルギーの間接排出)を対象







### ▶CO<sub>2</sub>排出量削減、抑制の取組み

当社グループは、CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)及び上流・下流側でのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)を定期的にモニタリングし、経年で実績値を開示しています。

#### スコープ1+2

#### CO<sub>2</sub>排出量(国内・海外)の削減

3年単位のCO<sub>2</sub>削減行動計画、年度毎の目標を定め、重点施策を講じCO<sub>2</sub>排出削減に努めています。その実現に向けた施策の一環として、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を積極的に利用しています。

2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は、2013年度基準比で25.9%削減(国内拠点)となりました。新型コロナウイルスの感染予防対策のさらなる徹底により、リモートワークが増加したことで、オフィスでのエネルギー効率が低下しました。

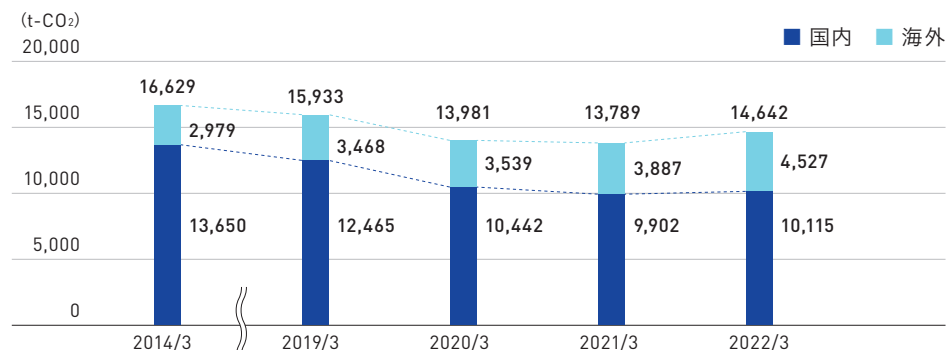
#### スコープ3

#### CO<sub>2</sub>排出量(国内)の抑制

事業活動全体における環境負荷状況を把握し効果的に低減するため、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量算定に取り組んでいます。スコープ3の排出量はカテゴリ毎に算出し、傾向を可視化、分析することで、社会活動から発生するCO<sub>2</sub>排出の抑制につなげています。

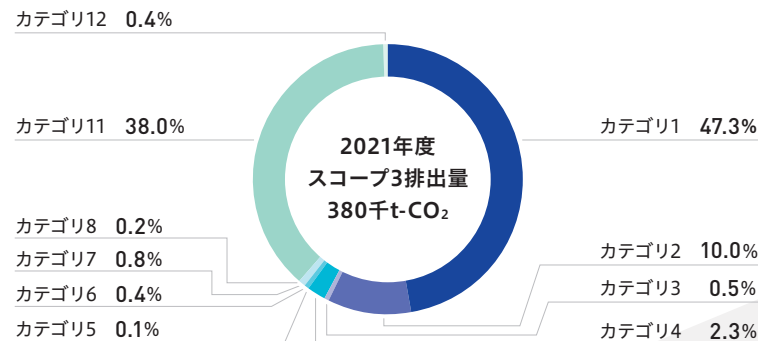
スコープ3においては、製品・サービス(カテゴリ1)及び、販売した製品の使用(カテゴリ11)からの排出が85%を占めています。この2つのカテゴリを重点ターゲットにおき、効果的に排出量最小化に取り組んでいます。

#### ■ CO<sub>2</sub>排出量の推移



※当社及び国内・海外連結子会社(ISO14001認証取得拠点)を対象としています。

#### ■ スコープ3 CO<sub>2</sub>排出量内訳



※スコープ3の集計対象は次のとおりです。

1.購入した製品・サービス、2.資本財、3.スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動、4.輸送、配送(上流)、5.事業から出る廃棄物、6.出張、7.雇用者の通勤、8.リース資産(上流)、11.販売した製品の使用、12.販売した製品の廃棄

※当社事業に関係しないカテゴリ(9・10・13・14・15)は、該当なしとしています。

## 人権



## 基本的な考え方

当社グループの全社員が遵守すべき行動規範である企業行動指針に“人間尊重・人材開発・労働安全”に関する項目を掲げ、社員の多様性や人格、個性すなわち人権尊重を謳っています。加えて、当社グループの全社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、基本的人権を尊重しています。

さらに、当社グループは、国連が提唱する「人権・労働・環境・腐敗防止」についての普遍的原則である国連グローバル・コンパクトへ署名・参加しており、今後も、人権を尊重した経営を進めていきます。

## サプライチェーンにおける人権尊重の取組み

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、「グローリーグループ責任ある調達推進ガイドブック」を制定し、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て取り組んでいます。また、「お取引先コンプライアンス・ホットライン」も開設し、お取引先さまからの人権を始めとした相談を受け付けています。

なお、当社グループは外国人技能実習生の受け入れを行っており、関係法令や技能実習制度の趣旨に則り、また当社の企業行動指針に基づく人間尊重の観点からも、適切な技能実

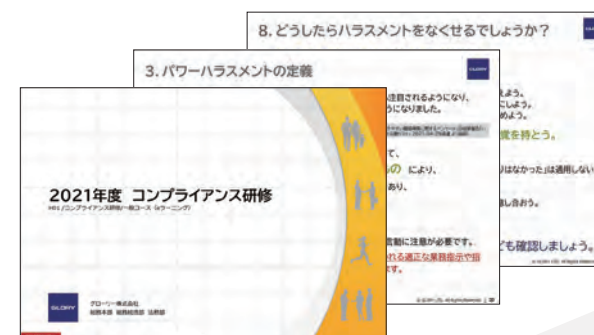
習となるように取り組んでいます。

また、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べく取り組んでいる内容について、取締役会で決議した声明を公表しています。2021年度は児童労働や強制労働に関わる事案は発生していません。

## 当社グループ内における差別、ハラスメントなど人権課題の防止

当社グループでは、社内外に相談窓口（ヘルプライン）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すべての従業員から受け付けています。相談窓口への相談により、人権に関する問題が確認された場合は、法務部門や人事部門、関連部門が連携し、その解決・防止に努めています。2021年度は、ハラスメントを含む28件の相談が寄せられ、相談内容に応じて適切に対応しました。

また、差別の禁止やハラスメントの防止など、従業員の人権意識の向上に努め、新任管理職を対象とした研修や国内グループ全従業員を対象にeラーニングを実施するなど、ハラスメント撲滅に向けた教育を行っています。



eラーニングの解説画面の例

## 人材



## 基本的な考え方

当社グループは、従業員一人ひとりの成長が会社の成長につながり、ひいては企業の持続的な価値向上に資するとの考えの下、能力を最大限に発揮できるよう多様性を尊重しながら、安全で働きがいというおののある職場環境を実現します。

## 中核人材の多様性確保に向けた人材育成・環境整備方針

当社グループは、従業員一人ひとりの成長が会社の成長につながり、ひいては、企業の持続的な価値向上に資するとの考えの下、多様な人材の能力開発・育成に取り組みます。

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン

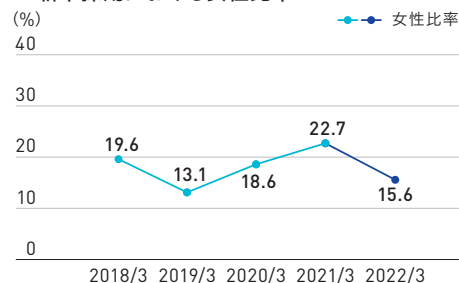
## ▶女性活躍推進及び管理職への登用

当社グループは、性別を問わず優秀な人材の採用・育成に努めており、その能力を十分に発揮できる環境整備に取り組んでいます。女性のさらなる活躍機会の拡大に向け、「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定するとともに、働き方改革や両立支援など、働きやすい環境づくりも推進しています。

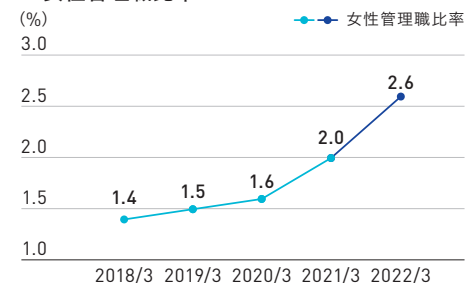
具体的にはまず、新卒採用に占める女性社員の割合を2025年度に25%以上にすることを目指し、取組みを進めています。また、2つ目の目標である管理職（課長級以上）に占める女性の人数を5年後に2倍（2025年に管理職に占める女性の割合を25%以上、44名）にすることを目指し、女性の管理職登用のさらなる推進に向け、女性社員のキャリア意識醸成を目的とする研修等を継続的に実施しています。

2021年度の新卒採用者における女性比率は15.6%、女性管理職数は28名（2022年3月末現在）となりました。

## ■新卒採用における女性比率



## ■女性管理職比率



## ▶中途採用者の管理職登用

当社は、多彩な知見、専門スキル等を有する即戦力人材を積極的に獲得しています。特に経営の中核を担う人材や、IT・DX知識等、新領域事業の推進を担う高度専門人材の採用、管理職や専門職への登用を積極的に行っています。なお、2022年3月末時点の管理職における中途採用者の比率は23%です。

## ▶外国籍従業員の登用

当社では、事業のグローバル化に伴い、「国籍を問わず優秀な人材の採用及び管理職への登用を行う」ことを方針に掲げ、外国籍人材も含めたグローバル人材を積極的に採用しています。コーポレート部門、海外事業部門等において、多様なバックグラウンドを持つ外国籍の従業員が活躍しています。日本国内では、2022年3月末時点で、中国やオーストラリアを始め13名の外国籍の従業員が活躍しており、今後も外国籍従業員の採用を積極的に推進し、管理職への登用も進めます。

また、当社グループ全体では5,000名以上（約49%）が外国籍従業員であり、各現地法人は、経営幹部、管理職とも外国籍従業員が中心となり運営されています。





## ▶障がい者雇用

当社グループでは、障がい者の自立を支援し、社会で活躍する場を提供しています。例えば、特例子会社であるグローリーフレンドリー株式会社は、構内美化や緑化作業などの業務を担当しています。職域の拡大にも注力しており、各人が生き生きと働くことのできる職場の提供を行っています。

## ▶シニアの再雇用

当社グループは、「高年齢者雇用の安定等に関する法律」に基づき、60歳での定年退職後、就業を希望する従業員を65歳まで継続雇用する制度を設けています。当社の2021年度の制度利用者は、定年退職者89名のうち81名です。

## 働きやすい職場づくり

### ▶健康経営の推進

当社グループは、従業員の健康を良好に保つことが企業活動における重要な経営課題と捉え、「健康経営宣言」を制定し、従業員の健康維持に向けたさまざまな取り組みを推進しています。



「Gキッズホーム」外観



### ▶ワークライフバランスの推進

当社グループは、従業員が働きやすく、能力とキャリアを最大限に発揮できるよう、ワークライフバランスの充実に向けテレワークの活用を進め、場所や時間の制約を受けない柔軟な働き方を支援しています。また、仕事と育児を両立して活躍できる環境づくりを推進し、社内保育所の設置、ベビーシッター補助制度等を導入しています。

## 人材の育成

### ▶中核人材の育成

次世代の中核人材の育成に向けて、中堅社員から管理職までの各層で研修プログラムを展開しています。

2021年度は、コア事業と新領域事業のクロス成長を実現するべく40歳以下の従業員を対象とした「事業創発リーダー育成プログラム」を開催し、幅広い職種から選出された18名が新規事業の検討をテーマにリーダーとしてのスキルやビジネス視点を習得しました。



研修の様子

また、国内事業のさらなる成長に向け、全国9ヶ所の支店において支店長に求められる“経営者”としてのスキル習得を目的とした研修を開催しました。10カ月にわたる研修では、全国から推薦された支店長や支店長候補者22名を対象に、役割認識の変革と経営スキルの習得に向けたプログラムを行いました。

加えて、管理職層の従業員を対象とした「GLORY Business College」も実施しています。参加者は、8カ月間にわたるプログラムや社外セミナーに参加し、会計や事業戦略などの基礎知識の習得・活用から当社の経営層が持つビジョンの継承、さらに変化の大きい時代を乗り越えていくために求められるリーダーシップを習得しました。

### ▶キャリア形成に向けた取り組み

従業員のキャリアプランの実現に向け、年齢に応じた研修や上司、専門スタッフによるキャリアサポートを行っており、階層別の研修として「自己探求アドベンチャー研修」、入社年次や年齢に応じたキャリア意識の向上に努めています。

また、毎年、従業員が、キャリアに関する意思や適性を上司と話し合う「キャリア面談」を実施しており、面談において話し合われたキャリア志向や従業員が持つ知識やスキル、経験等のデータは、「人材データベースシステム」に登録されており、人材育成や人事異動等に有効活用しています。さらに、従業員がキャリアプランなどに関する悩みなどを相談できる「キャリアサポート室」を設置し、キャリアカウンセラーが個々のキャリア形成に関するサポートを実施しています。

# サプライチェーン・マネジメント



## 基本的な考え方

当社グループはお取引先さまを重要なパートナーと考え、関連法令を遵守し公正かつオープンな取引を通じて、信頼関係の確立と相互の発展を目指すとともに、責任ある調達活動を推進しています。

## 責任ある調達のための取組み

### ▶サステナブル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サステナビリティ活動の状況確認のため、「自主点検チェックリスト」による定期的な調査を行っています。2021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443社に対して調査し、結果をフィードバックしました(回答率:100%)。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54社(回答率:100%)や、GLORY IPO Asia Ltd.の一次お取引先さま55社(回答率:100%)、Glory Global Solutions (Singapore) Pte. Ltd. の一次お取引先さま22社(回答率:91%)に対しても同様に調査し、結果をフィードバックしました。

新規のお取引先さまには、購買方針を理解いただくとともに、「グローリーグループ責任ある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。「自主点検チェックリスト」への協力等を含む「調達に関する覚書」も締結しています。

また、当社グループは責任ある調達活動の一環として、紛争鉱物調査を行っています。調査では、責任ある鉱物調達イニシアチブ(RMI)が発行している紛争鉱物報告テンプレート(CMRT)を使用し、対象鉱物の有無、精錬所の特定を行っています。

### ▶お取引先さまとのパートナーシップの強化

毎年開催している「お取引先懇談会」にて、当社グループの現況や戦略、サステナビリティ方針などを説明しています。2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、「サステナビリティ活動の取組みに関するご協力依頼」を送付し、当社のサステナビリティ活動について共有しました。



「お取引先説明会」(2022年度)

また、「品質会議」では品質や製造工程に関する情報共有や課題の検討を行い、お取引先さまに品質改善事例を発表いただく「品質向上活動発表会」や「基板品質方針説明会」等も実施しています。2021年度はオンライン形式で開催しました。加えて、当社の部品受入部門は定期的にお取引先さまを訪問し、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。

### ▶調達担当者の育成

当社グループは、公平かつオープンな取引の徹底とサプライチェーン全体におけるサステナビリティの推進に向けた従業員の教育に注力しており、国内外の調達担当者を対象にeラーニング(3ヶ国語に対応)を活用した研修を実施しました。2021年度は、約120名が下請法やサステナブル調達に関する講義を受講しました。

### ▶お取引先さまコンプライアンス・ホットラインの運用

グローリーグループの購買活動に関し、お取引先さまに対するグループ各社の役員・従業員によるコンプライアンス違反行為を、お取引先さまより通報いただく「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。通報は、調達担当部門とは異なる当社内の担当部門にて受け付け、事実関係を調査したうえで適切に対応しています。2021年度は違反事例は発生していません。

# 顧客満足



## 基本的な考え方

当社は、1999年に品質方針を制定し、3つの重点指向を掲げ品質基準の統一に努めています。お客さまのニーズに対応し、信頼に応える製品とサービスを提供するために、製品の企画から開発、調達、生産、販売、保守にいたる全段階において徹底した品質保証活動を実施しています。

品質方針	お客さまの信頼と満足を得る製品・サービスをタイムリーに提供します。
	<p>3つの重点指向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 市場のニーズを先取りし、魅力ある製品開発を行う</li> <li>② 源流で品質を作り込む</li> <li>③ 出合いの品質とアフターサービスを大切にす</li> </ul> <p>これらのことを達成するために、当社は法令・規制要求事項および顧客要求事項を満たし、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善する。</p>

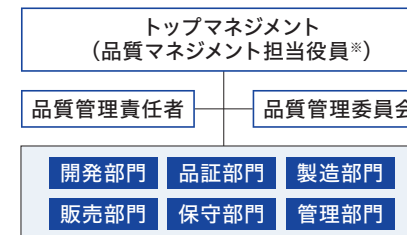
## 品質マネジメント体制

当社では、国内すべての事業所・支店で品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001の認証を取得しています。

また、年度ごとの品質管理活動方針を策定し、製品・サービス品質の維持・改善に取り組み、お客さまの信頼に応える製品づくりに努めています。「品質管理委員会」の設置やマネジメントレビューの実施により、品質管理活動方針の各部門への展開と実施状況の確認、品質問題・対策内容の共有と水平展開を図っています。

製品に関する品質マネジメント体制としては、品質保証部門が開発から出荷までの品質保証を担当し、保守部門が出荷後の保守サービスを担当しています。さらに、全体的な品質

管理を担当する品質管理部門を設置し、品質マネジメントシステム全体の維持改善を図っています。加えて、品質問題の再発防止を徹底するために、関連部門を集め製品安全に関する会議を開き、施策の検討や審議、標準化を行うなど対策の有効性を定期的に評価しています。



※ 品質マネジメントシステムの最高責任者で、社長より、品質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品質マネジメント担当役員。

## 一貫した品質管理

当社グループは、企画・開発から保守までの各部門が緊密に連携し、多様なニーズに対応するためお客さま視点の製品開発や技術開発を強化し、お客さまに満足いただける製品づくりに努めています。

### ▶企画・開発段階での取組み

当社グループは、企画・開発の段階を重視し、開発プロセスの改善活動を継続的に実施しています。製品開発の初期段階から、品質保証部門が主体となって製品安全レビューを実施するなど、総合的な品質・安全管理を徹底しています。また、世界100ヶ国以上の法規制や規格に適合した製品開発に向け、品質管理標準の整備や徹底した教育を行っています。



若手設計者研修の様子

### ▶保守品質向上への取組み

お客さまに安心して製品をご使用いただくため、迅速かつ確実な保守サービスを提供できるよう、テクニカルスタッフの技術力や対応力の向上に取り組んでいます。国内では、レベルに応じた集合研修やeラーニングを活用した自己学習などを実施し、海外においても機種担当者による集合技術研修やオンライン研修等を行っています。また、世界各地の保守事業責任者などが集まり、取組み内容を共有するなど、グループ全体の保守品質の向上を目指しています。



お客さまからの問い合わせに対し、電話でサポートしている様子



# 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。

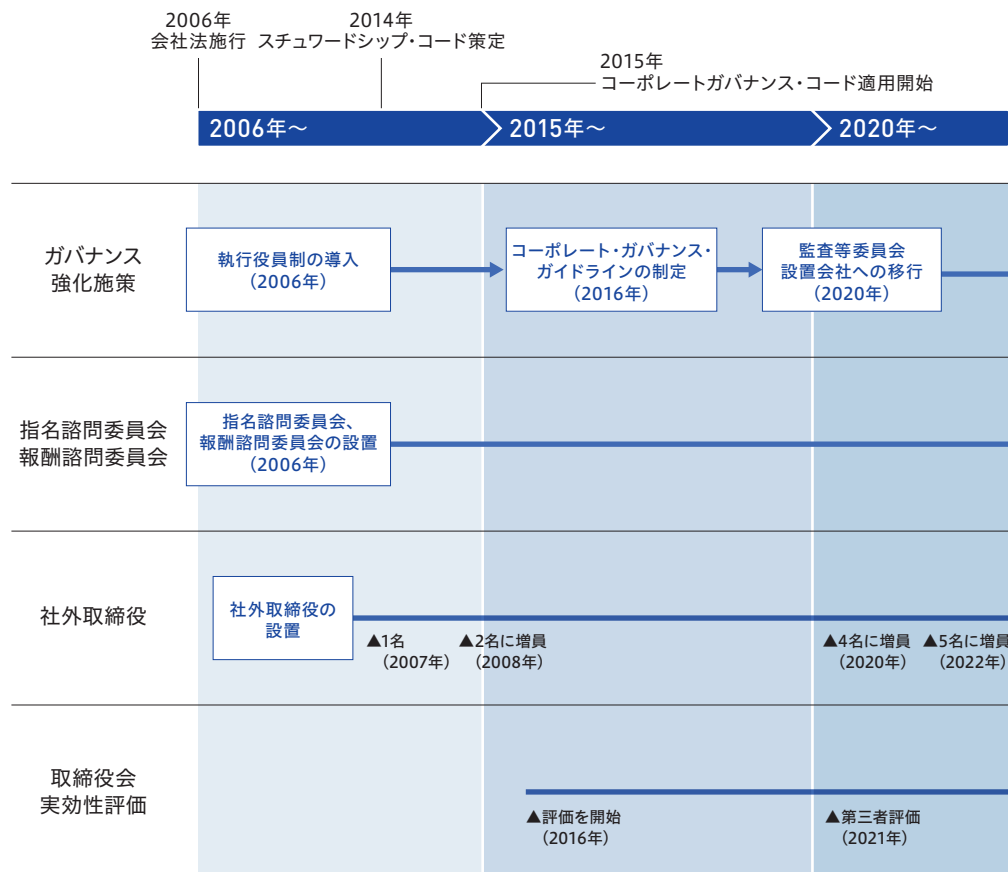
## コーポレート・ガバナンス体制

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

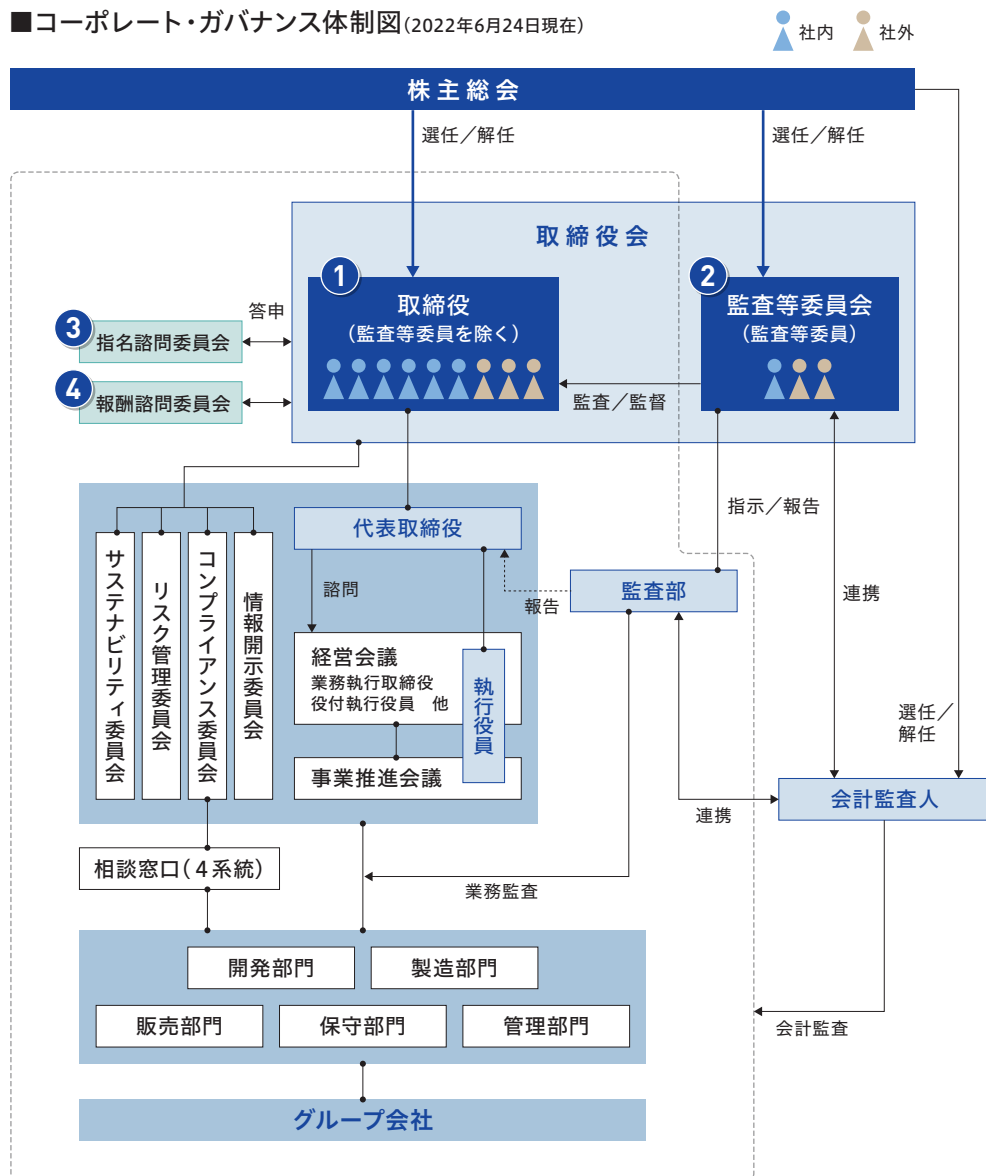
その他、当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、方針などについては、「コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に記載しています。

機関構成・組織運営に係る事項	
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



■コーポレート・ガバナンス体制図(2022年6月24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5名が独立社外取締役です。取締役会は、当社及び当社グループの重要な経営方針の決定、業務執行の監督、業務執行状況の報告等を行っています。また、意思決定の迅速化を図るため、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 監査等委員会

当社の監査等委員会は、監査等委員である取締役3名で構成され、うち2名が独立社外取締役です。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、監査の実施状況や結果につき情報の共有や意見の交換を行っています。

#### ■監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会と会計監査人は、それぞれの監査の効率性及び実効性を高めるため、互いに緊密な連携を図り、年数回の定期会合に加え、必要に応じ適宜会合を持ち、期初の年度監査計画及び往査計画(連結子会社への往査を含む)の説明・協議、留意事項の聴取・確認等を通して、相互に業務遂行の適正性及び信頼性の確保に努めています。

また、監査等委員会は、監査の効率性及び実効性を高めるため、組織上監査等委員会の直轄部門と位置づけられた内部監査部門である監査部と互いに緊密な連携を図っています。監査等委員は、監査部が年度監査計画に基づく監査を実施する都度、監査の日程・対象・目的・方法を記載した監査通知書の写しを受領・確認し、監査の実施後には、内部監査実施状況報告書により、指摘事項、改善実施状況等の状況説明を受け、相互に意見交換を行っています。

### 3 指名諮問委員会

当社は、取締役の指名等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、委員長及び構成員の過半数を独立社外取締役とする指名諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者及び執行役員の選任ならびに経営陣幹部の選定、後継者計画等について審議する体制としています。

### 4 報酬諮問委員会

当社は、取締役及び執行役員の報酬等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、委員長及び構成員の過半数を独立社外取締役とする報酬諮問委員会を設置し、取締役会からの諮問に基づき、報酬等(固定報酬、賞与、株式報酬)に係る体系・決定プロセスや具体的報酬額につき審議し、その妥当性に関する判断結果を取締役に報告する体制としています。

## 取締役会等の運営状況

● 議長・委員長 ○ その他の構成員

役職名	氏名	独立性 (社外)	2021年度の運営状況				経験・知見・専門性等										
			取締役会の 出席状況	監査等委員会 の出席状況	指名諮問委員会 の出席状況	報酬諮問委員会 の出席状況	企業 経営	当社 国内 事業	開発・ 製造	技術・ DX	HR	法務・ リスク 管理	財務・ ファイ ナンス	サステナ ビリティ	国際経験・ 海外 ビジネス		
代表取締役会長	尾上 広和		○ 100% (17/17回)				●	●	●								●
代表取締役社長	三和 元純		● 100% (17/17回)		○ 100% (1/1回)	○ 100% (2/2回)	●	●			●	●	●	●	●	●	●
取締役	尾上 英雄		○ 100% (17/17回)				●	●	●	●							●
取締役	小谷 要		○ 100% (17/17回)				●	●	●	●							●
取締役	原田 明浩		○ 100% (17/17回)				●	●	●	●	●						●
取締役	藤田 知子		○ 100% (14/14回 <sup>※1</sup> )				●				●	●	●				●
社外取締役	井城 讓治	●	○ 100% (17/17回)		● 100% (1/1回)	○ 100% (2/2回)	●		●	●	●				●	●	●
社外取締役	内田 純司	●	○ 100% (17/17回)		○ 100% (1/1回)	● 100% (2/2回)	●		●		●	●			●	●	●
社外取締役	イアン・ジョーダン	●	— <sup>※2</sup>				●			●	●			●	●		●
取締役(常勤監査等委員)	藤田 亨		○ 100% (17/17回)	● 100% (14/14回)								●	●				
社外取締役(監査等委員)	濱田 聡	●	○ 94.1% (16/17回)	○ 100% (14/14回)										●			
社外取締役(監査等委員)	加藤 恵一	●	○ 100% (17/17回)	○ 100% (14/14回)								●					

※1 取締役就任後  
※2 2022年6月24日就任



## 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います。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・監督を行っています。

## 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えており、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。

## 役員報酬

### ① 取締役の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針の内容の概要及び当該決定方針の決定方法

当社は、構成員の過半数及び委員長を独立社外取締役とする「報酬諮問委員会」の審議を踏まえたうえで、2021年5月13日開催の取締役会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針を決議しており、当該方針の内容の概要は、以下のとおりであります。なお、当事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容については、報酬諮問委員会において当該方針との整合性も含めた妥当性を確認した内容となっておりますので、取締役会も基本的に当該確認の結果を尊重し当該方針に沿うものであると判断しています。

#### ア. 報酬の基本方針

当社の取締役の報酬は、株主との価値を共有でき、かつ、その職責に相応しい水準とし、企業業績及び企業価値の持続的な向上に対するインセンティブや優秀な人材の確保にも配慮した体系とする。

#### イ. 報酬構成に関する方針

●業務執行取締役の報酬は、「月額固定報酬」、短期業績連動型の「賞与」及び中長期業績連動型の「株式報酬」により構成する。なお、子会社の役員を兼務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。

- 社外取締役の報酬は、その監督機能及び独立性の観点から、「月額固定報酬」のみとする。
- いずれの取締役に対しても、役員退職慰労金は支給しない。

#### ウ. 各報酬の内容及び額または数の算定方法の決定に関する方針

- 当社の取締役の報酬等の額は、当社の業績、他社水準等を考慮しながら、総合的に勘案して決定するものとする。
- 「月額固定報酬」は、役位別に定額とする。
- 短期業績に連動する金銭報酬としての「賞与」は、中期経営計画期間における事業年度ごとの業績の向上を目的とすることから、「2023中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「売上高」及び「営業利益」を目標業績指標とし、その達成度に応じて、毎年一定の時期に、あらかじめ定めた基準額の0倍（達成率60%未満）から2倍（達成率140%）の金銭を支給する。なお、のれん償却前当期純利益が前事業年度の配当総額（特別配当を除く。）に満たない場合は支給しない。
- 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、中期経営計画期間である3事業年度の業績向上を目的とすることから「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」、「のれん償却前営業利益」、「新領域事業売上高」を目標指標とし、対象3事業年度の目標累積値に対する達成度に応じて、「株式交付規程」に定める一定の時期（信託期間の一定の時期及び取締役の退任時）に付与するポイントに応じた当社株式等を交付する。なお、各対象事業年度の目標値に対する達成度合いが70%未満の場合は当該事業年度に係る支給は行わない。

#### エ. 種類別報酬割合の決定に関する方針

- 報酬総額に占める金銭報酬（「月額固定報酬」及び「賞与」）と「株式報酬」の比率は、基準額で概ね80%:20%となるよう設定する。
- 報酬総額に占める固定報酬（「月額固定報酬」）と業績連動型報酬（「賞与」及び「株式報酬」）の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね50%:50%とし、他の取締役については、代表取締役社長に準じ職責や報酬水準等を考慮して設定する。

#### オ. 取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

個人別の取締役の報酬額については、その透明性と客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に決定するとともに、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、月額「固定報酬」のみとし、その個人別の報酬額については株主総会で承認を得た範囲内で監査等委員の協議により決定する。

**②業績連動報酬等及び非金銭報酬等に関する事項**

当事業年度に係る業績連動型報酬(「賞与」及び「株式報酬」)の額または数の算定方法ならびに算定の基礎として選定した業績指標の内容及び実績は以下のとおりです。なお、当該業績指標を選定した理由については、左記①ウに記載のとおりです。

(当事業年度における各業績指標に係る実績)

業績連動報酬の種類	目標業績指標 (連結)	目標値	実績値	達成率
賞与	売上高	2,283億円	2,265億円	99.2%
	営業利益	94億円	102億円	109.5%
株式報酬	のれん償却前 ROE	4.6%	5.9%	128.2%
	のれん償却前 営業利益	140億円	155億円	111.0%
	新領域事業 売上高	234億円	235億円	100.6%

**③取締役の報酬等の額**

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動型 賞与	業績連動型 株式報酬	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	224 (24)	141 (24)	63 (一)	20 (一)	9名 (2名)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	37 (16)	37 (16)	—	—	3名 (2名)

- (注) 1. 監査等委員でない取締役の支給額には、使用人兼務取締役の使用人給与は含まれておりません。  
 2. 監査等委員でない取締役の金銭報酬限度額は、2020年6月26日開催の第74回定時株主総会において年額450百万円以内(うち社外取締役50百万円以内。ただし、使用人兼務取締役に支給する使用人給与は含まない。同総会終結時点における当該取締役の員数は8名(うち社外取締役は2名。))と決議いただいております。  
 また、当該金銭報酬とは別枠で、株式報酬として、同総会において、2019年3月期から2021年3月期までの3事業年度(その後も継続する場合には3事業年度ごと)に、当社が信託に拠出する合計額の上限300百万円以内及び信託が取得する株式数147,000株以内(同総会終結時点における当該取締役(社外取締役を除く。))の員数は6名。))と決議いただいております。  
 3. 監査等委員である取締役の金銭報酬限度額は、2020年6月26日開催の第74回定時株主総会において年額80百万円以内(同総会終結時点における当該取締役の員数は3名(うち社外取締役は2名。))と決議いただいております。  
 4. 業績連動型賞与及び業績連動型株式報酬は、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。))のうち、当社における業務執行権を有する取締役6名を対象に支給するものであります。なお、業績連動型株式報酬につきましては、当事業年度に係る株式報酬として計上した株式付与引当金の計上額を記載しております。

**④取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項**

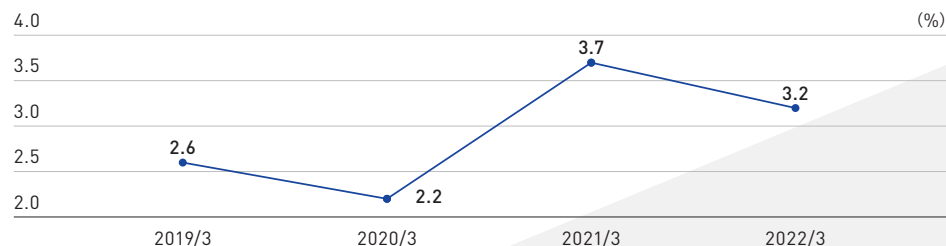
当社は、当事業年度に係る取締役(監査等委員である取締役を除く。))の個人別の報酬額については、その透明性と客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会が個々の取締役の具体的な報酬額について審議のうえ、取締役会に対し、その妥当性に関する判断結果とその総額につき答申し、取締役会は、報酬諮問委員会からの答申結果を受け、株主総会で承認を得た範囲内で、各取締役の月額固定報酬及び賞与の総額を決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、各取締役の月額固定報酬及び賞与の個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長である三和元純に一任し、同氏が当該個別の報酬額を決定いたしました。取締役会は、上記委任に際して、同氏により当該決定権限が適切に行使されるようにするための措置として、同氏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しています。

**政策保有株式**

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

また、個別の政策保有株式に関して、取締役会において、リターンとリスク等を踏まえた中長期的な観点から経済合理性や将来の見通しを検証し、これを反映した保有の目的、合理性及び継続保有の是非について毎年検証するとともに、保有の妥当性が認められない場合には、保有の見直しを図っています。なお、2021年度においても、政策保有株式として保有するすべての上場株式について、その銘柄、保有目的及び保有の合理性について、投資企業との事業シナジーが見込めるか、保有に伴うリターンとリスク等が資本コストに見合っているか等の観点から検証を行い、保有の妥当性を確認のうえ、継続保有しています。

政策保有株式の議決権行使に際しては、投資先企業及び当社の企業価値向上に資すると認められるか否か等の判断基準に加え、当該企業の状況等の諸般の事情を総合考慮したうえで賛否を判断し、議決権行使を行います。

**■政策保有株式評価額 対純資産比率**

## 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

当社グループは、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。

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。

### 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ます、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 Total Solution Fair2021」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>● 工場見学</li> <li>● お取引先懇談会</li> <li>● ショールーム見学</li> <li>● 当社ウェブサイト</li> </ul>  <p>お取引先懇談会</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げています。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>● コンファレンスコール</li> <li>● スモールミーティング</li> <li>● 個人投資家説明会</li> <li>● 決算説明会</li> <li>● 機関投資家個別訪問</li> <li>● ショールーム、工場見学会</li> <li>● IRウェブサイト</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げています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「社長と話そう」「役員と話そう」の開催</li> <li>● 労使協議会</li> <li>● 目標・キャリア面談</li> <li>● 社内報</li> <li>● グループ会社訪問</li> <li>● 社員意識調査</li> <li>● 各種研修、プログラム</li> <li>● イン트라ネット</li> </ul>  <p>「社長と話そう」をオンラインで開催</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。</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>● スポーツ振興支援</li> <li>● 森林整備、植樹、清掃活動</li> <li>● NPOとの連携</li> <li>● 開発途上国への支援プログラム</li> <li>● 自然体験イベント</li> </ul>  <p>グローリーこども劇場を開催</p>



# コンプライアンス

## コンプライアンス体制

当社は、グループにおける法令遵守を経営の重要課題と位置づけ、コンプライアンス体制の確保・向上に努めています。その施策の一つとして設置するものが、「コンプライアンス委員会」です。同委員会は、社長を委員長とし、常勤取締役、関連部門長に社外有識者(弁護士)2名も含む構成とし、当社グループのコンプライアンスに関する重要な問題を審議し、その結果を取締役に報告しています。

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。2021年度も調査を実施し、これらの調査結果を詳しく検証・分析し、各部門にフィードバックするとともに、必要に応じ対策を講じました。今後も、コンプライアンス意識向上に向けた施策を実施してまいります。

## 2021年度の取組み

### ▶ 相談窓口(ヘルプライン)の設置

当社グループにおけるコンプライアンス全般に関する相談窓口(ヘルプライン)として、①直属上司、②コンプライアンス委員会事務局、③職場相談員、④社外相談窓口(弁護士事務所)の4系統の窓口を設置し、コンプライアンスに関する問題の早期発見・是正を図るとともに、「内部相談規程」に基づき相談者の保護に努めています。2021年度は、28件の相談が寄せられ、各相談案件に対応しました。なお、2020年度に実施したコンプライアンス意識調査のフォローや2021年の「企業倫理月間」に臨時相談窓口を設置したこと等により、前年に比べ相談件数が増加しました。

また、相談窓口以外においても、日々発生する法令及びコンプライアンス上の相談やトラブルは、問題を認識した時点で適切に対処するとともに、将来の新たな問題を招かぬよう社内通知や研修活動で問題を共有するなど、関連部門が連携し、再発防止に努めています。

### ▶ 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。2021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をテーマとし、6,810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。

### ▶ 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、2022年4月の改正個人情報保護法の施行に伴い、規程の整備や研修・関係部門への説明会などを実施し、適切な対応に向け取り組んでいます。

なお、2022年2月に、当社連結子会社の元従業員による金銭横領が判明しました。当社は、本件判明後ただちに、取締役監査等委員会委員長を委員長とし、履行補助者として外部の弁護士・公認会計士等を起用した社内調査委員会を設置し、本件に係る事実関係の解明、発生原因及び問題点の調査分析を行いました。当社グループは、同調査委員会による調査結果及び再発防止策に係る提言を真摯に受け止め、策定した再発防止策の徹底と、グループ全体における内部統制の強化に努めています。

当社は、本調査委員会の報告を踏まえ、以下の再発防止策を講じてまいります。

- ①職務分掌や人事ローテーション、システムによる牽制機能を設定し、内部統制を強化する。
  - ②コンプライアンス教育により経理規程遵守を徹底する。
  - ③当社による子会社与信業務について、リスクの高い子会社に対して重点的・実効的な審査を行う意識の醸成及び体制構築を進め、管理体制を強化する。
  - ④監査役監査及び内部監査業務における監査の深度を高め、監査対象となる会社毎の特性・実態に即して監査計画・重点監査項目を検討し、監査業務を実質化する。
- 再発防止策の詳細については、リリースステートメントをご参照ください。



# リスクマネジメント

## 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、定期的に取り締役会で報告を行っています。

2021年度は、リスク管理委員会において重要性の高いリスクへの対応策を定め、諸活動を展開しました。また、グループ各社に対しても、同一のリスク評価手法による評価に基づき、リスク低減策の立案と実行を展開し、グループにおけるリスク状況の把握と低減活動に努めました。

### ▶ リスク特定・評価プロセス

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。

なお、2022年2月、当社の連結子会社の元従業員による金銭横領（以下「本件」という。）が判明いたしました。本件に関連するリスクは、以前より設定していたものの、重要度を低く見積もっておりましたので、本件の発生を踏まえ、当該リスク項目の重要度を高めました。現在、同様の事件を二度と起こさぬよう、グループを挙げて本年5月に策定した再発防止策の徹底に努めています。

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拡大により加速しており、当社グループとしても考慮すべきリスクと考えています。加えて、2021年度は、部品調達難、部材価格の高騰、海運の逼迫等によるコスト増や販売の延伸等のリスクが顕在化したため、具体的施策を実施中であります。

### ▶ 事業継続計画(BCP)への取組み

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。2021年度は、生産機能を担うグループ会社におけるBCP訓練を実施いたしました。

また、有事に備え、業務継続に大きな影響を及ぼす重要システムの災害対策強化や安否確認システムの導入、主要事業所への衛星電話の設置、食料や飲料水の配備などを行うとともに、定期的に防災訓練を実施することで、それら災害対策の実効性確保を図っています。

## 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、内部監査を定期的の実施し、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

お客様の情報資産を安全かつ適切に取り扱うため、サービスコネクセンター(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。

## 社外取締役対談

意思決定スピードの迅速化及び  
コア事業の強みを活かした  
新領域事業の拡大を実現するため、  
取締役会での活発な議論を  
重ねてまいります



社外取締役  
井城 譲治



社外取締役  
内田 純司

**Q.1** 社外取締役としてどのような役割を担っていくべきとお考えですか。

**井城:** 社外取締役が担うべき役割は、主に経営の監督ですが、業務執行への助言も重要であると考えています。私も内田取締役も、他社における業務執行経験を有していますので、そこで得た知識や経験を、取締役会だけでなくさまざまな場面を通じて社員に伝え、グロウリーの経営に貢献していきたいと思えます。

**内田:** 社外取締役の基本的役割は、モニタリング・ボードとして経営の執行を監督することにあります。加えて、当社が中長期的な成長を遂げていくために、取締役会の一層の活性化に資する課題提起を行うことも、社外取締役が担うべき大切な役割だと考えます。

**Q.2** 2022年3月期を振り返り、印象的だった取締役会での議論について教えてください。

**井城:** 印象に残っているのは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響や部品の供給不足、そして、キャッシュレスへの対応です。感染症の拡大と部品の供給不足は、当社グループだけでは対応できない問題であり、経営の舵取りが難しい1年でした。取締役会では、このような先行き不透明な状況をどのように解決するのか、またどのような備えが必要であるのかなど、短期のみならず中長期的視点も交えながら議論を重ねました。

一方、キャッシュレスへの対応については、一般的に“キャッシュ”と“キャッシュレス”の2つのみに分類されがちですが、実務では少し状況が異なります。当社では、“アラウンド・



キャッシュ”や“ビヨンド・キャッシュ”など、“キャッシュ”と“キャッシュレス”の間やその周辺にもビジネスチャンスがあると考えています。米州、欧州、アジア等、地域や国によっても決済事情は異なるため、それらも考慮に入れたリソース配分や組織体制の構築が重要です。

**内田:** 現在取り組んでいる「2023中期経営計画」においては、「コア事業と新領域事業のクロス成長」をコンセプトとして掲げられており、新領域事業の加速が重要な課題となっていますが、実際には一朝一夕に成長させられるものではありません。2021年度の取締役会では、これまで当社グループが蓄積してきたビジネス基盤であるコア事業の強みを改めて分析したうえで、何度も議論を重ね、その相乗効果を活かして新領域事業を進めていくことが重要であるとの認識を共有しました。

事業投資の面では、フランスのAcrelec社や米国のRevolution Retail Systems社の買収など、海外事業戦略に沿ったメリハリのある投資ができていているように思います。

国内でも、事業戦略に即して、DMP事業を始め、将来を見据えた投資が進められていますので、しっかりとその進捗を確認してまいります。

## Q.3

### グローリーが中長期的な成長を果たすための重要なポイントを教えてください。

**内田:** コア事業、新領域事業のどちらの成長においても、認識・識別技術に代表される当社の強みを再認識することに加え、新規顧客の開拓と顧客の潜在的ニーズの掘り起こしが重要になると思います。当社の強みと顧客ニーズを組み合わせる新しいビジネスを生み出すためには、マーケティング力とソフトウェア開発力が重要であり、この点をさらに強化していく必要があります。

**井城:** 中長期的な成長に向けて最も重要なのは、経営のスピードです。経営層でなく社員一人ひとりにまで危機感を共有できるような風土づくりが重要であり、全社員が常に共通の認識を持つことができるよう、コミュニケーションをさらに活性化してほしいと思います。

**内田:** 経営のスピードに加えて、常にイノベーションを追求するダイナミズムをもっと生み出していくことも重要です。国内外あるいは部門といった枠組みにとらわれず、若手や中堅の人材が

中心となって、もっと活発に交流して意見をぶつけ合っていけるようなカルチャーを育てていくべきです。

**井城:** そのためには、エンゲージメントをさらに高めていくことが大切です。2021年度は、私たち社外取締役と次世代リーダーの候補となるような社員たちが議論を交わす場を設けてもらって非常に嬉しく感じました。今後もこのような機会を活かして、私自身が焚き付け役となって活性化に貢献していきたいと思います。また、これからの不確実な時代の動きに適応していくためには、柔軟かつ強靱な経営が重要です。しかし、リスクに気後れしているばかりでは、成長は望めません。影響を最小限に抑えつつも、あえてリスクを取りに行くような選択も大事だと考えます。

**内田:** 少し話がそれますが、リスクを取ることにについては、サッカーに例えるとわかりやすいかも知れません。日本のサッカーでは、ボールをキープするために安全なパスばかり選択しているようなチームが見受けられます。このような試合運びでは、勝利を手にすることができないだけでなく選手も成長しません。もっと前向きに仕掛けていく姿勢が大事だと思います。

**井城:** 確かに、スポーツには、リスクを考えつつも絶えず相手に挑んで前進していくところに醍醐味があります。それはビジネスでも同じことであり、非常に重要な姿勢です。

## Q.4

### 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:** グローリーは大きな転換期を迎えており、よりよい方向へ変貌を遂げつつあると感じています。それを牽引していくのが海外事業であり、新領域事業です。会社全体が大きく変わろうとしており、大いに期待しています。

**内田:** グローリーの本質は、他社が挑戦しないことに取り組む研究開発型企業のスピリットにあると考えています。創業期の製品開発や海外展開を含めた事業拡大も、そのような未知の領域に挑むチャレンジスピリットから成功が生まれてきたはずで、そのグローリーらしいスピリットを、全社員がもう一度胸に刻んで積極的に挑戦してほしいと思います。





## 社外取締役対談

ステークホルダーの視点を意識し、  
コーポレート・ガバナンスの  
実効性をさらに高めてまいります



社外取締役（監査等委員）

濱田 聡

社外取締役（監査等委員）

加藤 恵一

## Q.1

社外取締役の役割について、改めてお考えを聞かせてください。

**濱田:** 社外取締役が担うべき役割は、やはり経営の監督であると考えています。さらに、株主を始めとするステークホルダーの声を、経営に反映させる役割を担っています。ひと言に株主といっても個人株主から機関投資家まで多様であり、配当性向を重視するのか、あるいはDOE（株主資本配当率）を重視するのかなど、株主還元において重視する指標も異なります。さまざまな考え方の株主がいる、ということ意識しておくべきだと思っています。

**加藤:** 私は、「社外」という立場を意識し、ステークホルダーの視線を大切にしています。取締役会の議論でも、「社内」だけの視点では独りよがりになってしまうことがあると思います。例え

ば、新領域事業に関する議案でも、参入のタイミングや参入後の出口戦略などを社外の視点から考え、発言するように心がけています。また、法律の専門家として、その視点からの発言や案件に対するチェックを心がけています。例えば、取締役会での議論では、想定されるリスクなどを意識して発言しています。濱田取締役はいかがですか？

**濱田:** 私個人としては、会計の知見を活かして経営に関する助言を行うこと、業務執行において利益相反取引がないかをチェックすることなども重要な役割だと認識しています。





## Q.2 2022年3月期を振り返って、課題をお聞かせください。

**濱田:** 連結子会社の元従業員による不正行為に尽きると思います。その金額もさることながら、13年という長期間に亘る不正に気づけなかったことが悔やまれます。

**加藤:** 私も同感です。この事案については、当社の社内調査委員会が発表した調査報告書によって詳細が明らかにされています。コーポレート・ガバナンスの視点から見ると、グローリー単体だけでなく、グループ全体においても内部統制の仕組みは整備されていましたが、結果的には現金や帳簿の管理を単独で実施していたなど、細部の運用において甘さが出してしまったと考えます。

**濱田:** まさにその通りで、内部統制システムが整備されていたにも関わらず、グループ会社における運用面で問題が生じました。本件は、組織ぐるみの不正ではなく、個人によるシンプルな手口です。それを長年発見できなかったということは、内部統制システムの運用面に加えて、会計的なチェック機能にも問題があったと考えています。

**加藤:** グローリーの監査部門による内部監査を定期的には実施していましたが、チェックリストに沿った確認にとどまっており、チェックの深度が不十分であったと考えています。今後、監査部門が主体となって監査の実効性を高めていくための方策を立案してまいりますが、リスクが高い領域を深掘りするなど、メリハリをつけることも重要であると考えています。一方、不正発覚後の対応については、きっちりとガバナンスを効かせることができたと感じています。外部の弁護士・公認会計士を含む社内調査委員会の立上げから調査の実施なども速やかでした。今後は、再発防止策の実施状況や有効性の検証、グループガバナンスの徹底を継続して確認していくことが監査等委員会の重要な役割になります。

**濱田:** グループガバナンスについては、今回の事案を契機に国内グループ会社はもちろん、海外グループ会社についても改めて徹底していく必要があります。

## Q.3

近年、非財務情報の重要性に注目が集まっています。この流れについて、どのようにお考えですか？

**加藤:** 現在、企業における財務、非財務情報の価値は分けて捉えられているものの、根本の部分は近いと私は考えています。中長期的な視点で企業の成長を考えるのであれば、財務・非財務の両方の情報を総合的に勘案したうえで経営判断していくべきだと思います。

**濱田:** 国際統合報告フレームワークでは、企業価値に関わる6つの資本を定義しています。このうち、知的資本と人的資本について、会計面から申しあげると、これらの分野への投資は、短期的に見ると収益とトレードオフの関係になります。例えば、研究開発や教育訓練への投資は、その年度中には収益には結びつきませんが、投資をしなければ持続的な成長は望めません。したがって、このような非財務項目への投資効果を評価する場合には、中長期的な視点を忘れてはならないと思います。

## Q.4

今後、監査等委員として注力すべきことについてお聞かせください。

**濱田:** 企業の価値を的確に把握していくためには、決算数値の前期比較といった短期の視点だけでなく、中長期的な視点でも数値の推移を確認すべきです。例えば、5年分の財務諸表の数値を比較し、過去の経営の成果が表れているか等の視点から検証することが重要です。取締役会でも、最近はこのような視点を意識して発言しています。今後も、業務執行サイドに対して新たな気づきを与えられるような役割を担っていきたいと思っています。

**加藤:** 今回の不正事案を通じて、監査においてはポイントの絞込みや深度が重要であることを改めて認識しました。監査部門や各グループ会社の監査役とも連携して課題を共有しながら改善を重ね、グループガバナンスの質を高めていきたいと考えます。



# 役員一覧 (2022年6月24日現在)

## 取締役



**尾上 広和**  
代表取締役会長



**三和 元純**  
代表取締役社長



**尾上 英雄**  
取締役専務執行役員  
国内カンパニー長



**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



**原田 明浩**  
取締役専務執行役員  
海外カンパニー長



**藤田 知子**  
取締役  
海外ガバナンス担当



**井城 讓治**  
社外取締役  
指名諮問委員会 委員長



**内田 純司**  
社外取締役  
報酬諮問委員会 委員長



**イアン・ジョーダン**  
社外取締役



**藤田 亨**  
取締役(常勤監査等委員)  
監査等委員会 委員長



**濱田 聡**  
社外取締役(監査等委員)



**加藤 恵一**  
社外取締役(監査等委員)

## 取締役

### 尾上 広和 代表取締役会長

所有株式数:33,520株 取締役在任年数:21年

1970年 9月 当社入社	2021年 3月 株式会社ノリツ 社外取締役(現任)
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)	

### 三和 元純 代表取締役社長

所有株式数:20,110株 取締役在任年数:10年

2009年 6月 当社入社	2016年 4月 当社代表取締役専務執行役員
2010年 3月 当社総務統括部 法務部長	2017年 4月 当社代表取締役副社長 当社経営管理本部管掌
2010年 6月 当社執行役員	2019年 4月 当社代表取締役社長(現任)
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	

### 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:377,444株 取締役在任年数:8年

1999年 1月 当社入社	2014年 6月 当社取締役常務執行役員
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	2015年 4月 当社国内事業本部長
2006年10月 当社執行役員	2017年 4月 当社取締役専務執行役員(現任)
2009年 7月 GLORY(U.S.A.) INC. (現 Glory Global Solutions Inc.) President	2021年 4月 当社国内カンパニー長(現任)
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	

### 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:9,420株 取締役在任年数:8年

1987年 6月 当社入社	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)
2010年 6月 当社通貨システム機器事業本部 開発統括部長	2017年 4月 当社取締役専務執行役員(現任)
2011年 4月 当社開発本部 副本部長	2018年 4月 当社新事業担当
2012年 4月 当社執行役員	2021年 5月 当社デジタルソリューション技術担当(現任)
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	

### 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:5,710株 取締役在任年数:7年

1985年 3月 当社入社	2015年 6月 当社取締役上席執行役員
2003年 4月 当社金融機器事業部 姫路工場 生産技術部長	2016年 1月 Sitrade Italia S. p. A. Chairman of the Board(現任)
2006年 1月 GLORY (PHILIPPINES), INC. President	2016年 4月 Glory Global Solutions Ltd. Chairman of the Board & Chief Executive Officer(現任)
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	2017年 4月 当社取締役常務執行役員
2015年 4月 当社海外事業本部長 Glory Global Solutions Ltd. Chairman of the Board	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 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:1年

1985年 4月 日興証券株式会社 (現 SMBC 日興証券株式会社) 入社	2018年 4月 同社Director(現任)
1991年 5月 Nikko Europe Plc.	2021年 6月 当社取締役、海外ガバナンス担当(現任)
1998年12月 Nikko Principal Investments Limited (2009年にCitigroup Capital UK Limitedに改称)	
2012年 5月 当社入社	
2012年12月 Glory Global Solutions Ltd. 転籍	
2014年 4月 同社Business Coordination 部長	
2015年 4月 同社Corporate Development & Business Planning 部長(現任)	

## 取締役

### 井城 讓治 社外取締役 / 指名諮問委員会 委員長

所有株式数:1,000株 取締役在任年数:5年

1977年4月 川崎重工業株式会社 入社	2012年6月 同社代表取締役常務
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	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
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	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
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	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:1,300株 取締役在任年数:3年

1974年4月 新日本製鐵株式会社(現 日本製鉄株式会社) 入社	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
2005年6月 同社取締役建材事業部長、鋼管事業部長	2012年4月 同社取締役、大阪製鐵株式会社 顧問
2006年6月 同社執行役員建材事業部長、鋼管事業部長	2012年6月 同社代表取締役社長
2007年4月 同社執行役員厚板事業部長	2017年6月 同社取締役相談役
2009年4月 同社常務執行役員薄板事業部長	2018年6月 同社相談役
2009年6月 同社常務取締役薄板事業部長	2019年6月 当社社外取締役(現任)
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	

### イアン・ジョーダン 社外取締役

所有株式数:0株 取締役在任年数:-

1987年6月 Hoskyns Group Plc(現 Caggemini Inc)入社  
1993年1月 Caggemini Inc Vice President  
General Manager in Dallas and Atlanta  
1997年1月 同社 Executive Officer, CEO in Southeast Region (US)  
2000年1月 同社 Senior Vice President, Retail Sector (UK & Ireland)担当  
2002年1月 同社 Senior Vice President  
Head of sales and marketing(UK & Ireland)  
2004年1月 同社 Executive Officer  
CEO of Management Consulting(UK & Ireland)  
2005年11月 同社 Executive Officer, Member of Group Management Board  
Head of Global Transformation(Paris, France)  
2007年10月 Avanade Inc. 入社  
同社 Executive Officer, CEO of Avanade UK & Ireland  
2010年1月 同社 Executive Officer, Member of Executive Board of Avanade  
Head of Global Sales, Marketing, Alliances & Innovation (Seattle, US)  
2013年9月 同社 CEO & Area President (Singapore)  
Growth Markets (Asia, Australasia, Africa and Latam)担当  
2016年12月 同社 Executive Officer(UK)  
CEO of Avanade Global Management consulting  
2017年6月 Glory Global Solutions Ltd. Outside Director(現任)  
2022年6月 当社社外取締役(現任)

### 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:4,100株 取締役在任年数:2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)  
グローリーナス力株式会社 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:3,200株 取締役在任年数:2年

1976年4月 監査法人中央会計事務所 入所	2016年5月 株式会社西松屋チェーン 社外取締役
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	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)
1981年11月 公認会計士登録	2020年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
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)	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)
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 当社社外監査役	

### 加藤 恵一 社外取締役(監査等委員)

所有株式数:2,300株 取締役在任年数:2年

2003年10月 弁護士登録、はりま法律事務所 入所  
2009年1月 はりま法律事務所 パートナー 弁護士(現任)  
2018年6月 山陽色素株式会社 社外監査役(現任)  
2019年6月 当社社外監査役  
2020年6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)



## 執行役員

### 尾上 英雄

専務執行役員  
国内カンパニー長

### 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、サステナビリティ推進、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 DXビジネス推進統括部長

### 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

### ベン・ソーブ

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

### 山内 和三

執行役員  
開発本部 副本部長 兼 システム開発統括部長

### 田中 千也

執行役員  
経営戦略本部長／ブランド戦略、IR担当



## 新任取締役メッセージ

# イアン・ジョーダン

社外取締役

お客さまはグローリーに対して、通貨処理の自動化に留まらず、データの分析結果を活用した効果的なソリューションを求めるようになってきています。しかし、競争の激しいデータビジネス分野においては、これまで築いてきた製品の品質と信頼性だけでは会社の成長は望めません。

当社が持続的な成長を図るためには、コア事業である通貨処理機が持つ強みを活用しながら、“キャッシュ”と“キャッシュレス”の双方の決済環境において、革新的なサービスやソリューションを提供し続ける必要があります。デジタル技術とデータ活用が重要性を増すなかで、こうしたサービスは不可欠だと考えています。

また、新領域事業を世界的に拡大していくためには、ソフトウェア開発力の強化に向けてさらなる投資を進め、グループ全体で強固な人材基盤を構築する必要があります。その基盤を通じ、ハードウェアも活用した新たなデジタルソリューションを迅速に提供できる体制を確立してまいります。

私は今後、グローリー初の外国籍取締役として、コア事業の拡大に加えて新領域事業の早期確立を推進してまいります。また、これまで多国籍コンサルティングファームにおいて、テクノロジー分野のビジネスを通じて得た知見を経営の中で活かし、当社のさらなる発展に貢献できるよう努力してまいります。

# 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)	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	2022/3
売上高		146,937	190,938	218,632	222,356	226,952	222,581	227,361	235,762	224,170	217,423	226,562
[セグメント別] <sup>※1,4</sup>												
金融市場		44,191	44,679	45,654	48,116	51,819	53,301	53,970	56,636	42,262	49,877	36,079
流通・交通市場		28,566	29,670	31,007	29,886	45,531	42,657	43,216	51,985	52,487	49,078	47,859
遊技市場		24,811	25,845	24,811	25,432	21,506	20,434	20,570	20,511	20,753	11,020	12,131
海外市場		35,306	75,688	103,002	104,241	105,595	103,787	106,758	103,287	103,621	104,765	127,803
その他		14,062	15,055	14,156	14,679	2,498	2,400	2,845	3,341	5,045	2,680	2,688
[地域別] <sup>※5</sup>												
日本		111,631	115,250	115,630	118,115	121,357	118,794	120,603	132,475	120,549	112,658	98,759
欧州		16,335	33,289	41,053	40,853	42,857	39,659	45,063	43,140	43,313	49,483	44,684
米州		8,493	24,499	30,157	34,092	37,692	40,230	39,008	36,728	38,189	34,741	68,967
アジア		10,477	17,899	21,012	20,884	15,910	14,590	13,755	14,757	14,802	14,153	14,151
OEM		10,309	12,141	10,778	8,411	9,135	9,306	8,930	8,661	7,316	6,386	-
売上原価		92,672	117,266	131,512	134,757	137,357	135,907	140,174	147,274	137,109	131,962	136,800
販売費及び一般管理費		42,990	59,213	70,401	68,905	69,042	66,307	67,570	67,912	69,134	71,259	79,464
営業利益 <sup>※2</sup>		11,274	14,458	16,718	18,693	20,552	20,365	19,615	20,576	17,927	14,201	10,297
経常利益		11,908	13,695	19,764	22,211	17,583	17,205	17,553	20,575	15,514	14,137	10,507
親会社株主に帰属する当期純利益		6,246	6,873	9,939	12,887	8,829	10,382	9,892	12,256	8,486	5,705	6,509
設備投資額		6,708	8,218	7,234	8,499	8,881	8,043	8,706	8,322	10,687	9,739	11,423
研究開発費		9,934	12,091	13,174	12,869	12,590	13,965	14,119	13,171	14,082	14,730	14,743
減価償却費		6,842	8,897	9,281	10,350	10,327	9,469	9,450	8,945	10,133	10,706	11,952
営業活動によるキャッシュ・フロー		11,018	14,704	17,623	21,106	28,142	30,087	14,585	24,300	24,555	28,443	10,315
投資活動によるキャッシュ・フロー		△2,429	△52,336	△4,770	△3,425	△7,714	△6,632	△8,609	△11,388	△13,032	△21,666	△25,799
フリーキャッシュ・フロー		8,589	△37,632	12,853	17,681	20,428	23,455	5,976	12,912	11,523	6,777	△15,484
支払配当金		2,758	2,890	3,218	3,547	3,689	3,877	5,186	3,949	4,010	4,010	4,132
自己株式取得金額		0	0	0	0	0	5,999	5,999	5,999	0	0	0
総資産		205,244	319,077	340,943	346,613	321,672	312,821	302,825	318,228	308,431	330,608	362,786
純資産		153,333	168,464	190,804	204,544	198,287	191,443	192,165	193,257	186,668	196,332	208,563
有利子負債		13,530	86,298	75,687	64,982	51,556	50,412	37,188	49,492	49,607	48,296	56,790

### 1株当たりのデータ

親会社株主に帰属する当期純利益 <sup>※3</sup> (円)	95.09	104.64	151.31	196.19	134.38	160.35	155.96	198.71	140.45	94.38	107.65
純資産 (円)	2,312.33	2,537.23	2,865.09	3,066.53	2,966.22	2,939.78	3,003.62	3,133.54	3,056.75	3,195.82	3,394.59
配当金(年間) (円)	42.00	44.00	49.00	54.00	56.00	60.00	82.00	64.00	66.00	66.00	68.00

### 主要指標

営業利益率 (%)	7.7	7.6	7.6	8.4	9.1	9.1	8.6	8.7	8.0	6.5	4.5
海外売上高比率 (%)	24.0	39.6	47.1	46.9	46.5	46.6	47.0	43.8	46.2	48.2	56.4
自己資本当期利益率(ROE) (%)	4.2	4.3	5.6	6.6	4.5	5.4	5.3	6.5	4.5	3.0	3.3
総資産経常利益率(ROA) (%)	5.9	5.2	6.0	6.5	5.3	5.4	5.7	6.6	5.0	4.4	3.0
自己資本比率 (%)	74.0	52.2	55.2	58.1	60.6	60.1	62.0	59.5	59.9	58.4	56.6
D/Eレシオ (倍)	0.09	0.52	0.40	0.32	0.26	0.27	0.20	0.26	0.27	0.25	0.28
配当性向 (%)	44.2	42.0	32.4	27.5	41.7	37.4	52.6	32.2	47.0	69.9	63.2
総還元性向 (%)	44.2	42.0	32.4	27.5	41.7	95.1	113.1	81.2	47.0	69.9	63.2
期末株価 (円)	1,811	2,259	2,829	3,350	3,825	3,650	3,795	2,656	2,490	2,380	2,072
株価収益率(PER) (倍)	19.0	21.6	18.7	17.1	28.5	22.8	24.3	13.4	17.7	25.2	19.2
株価純資産倍率(PBR) (倍)	0.78	0.89	0.99	1.09	1.29	1.24	1.26	0.85	0.81	0.74	0.61
配当利回り (%)	2.32	1.95	1.73	1.61	1.46	1.64	2.16	2.41	2.65	2.77	3.28

※1 2017年3月期より、製品のセグメント分類を変更いたしました。2016年3月期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月期につきましても、遡及適用後の数値を記載しております。

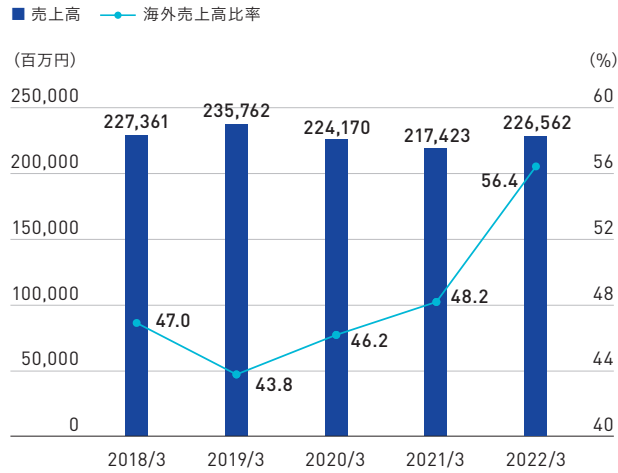
※4 2022年3月期より、事業セグメントを見直したことに伴い、従来「その他」に含めていた生体・画像認識事業及び電子決済関連に資する事業の一部を「流通・交通市場」に、新事業の一部を海外市場に区分変更いたしました。2021年3月期の実績につきましては、遡及適用後の数値を記載しております。

※5 2022年3月期より、OEMの売上高は、米州、欧州、アジアの各売上高に含んでおります。

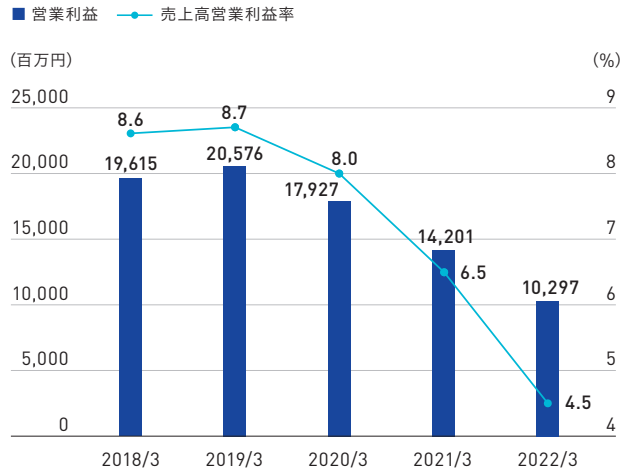


主要財務ハイライト グローリー株式会社及び連結子会社

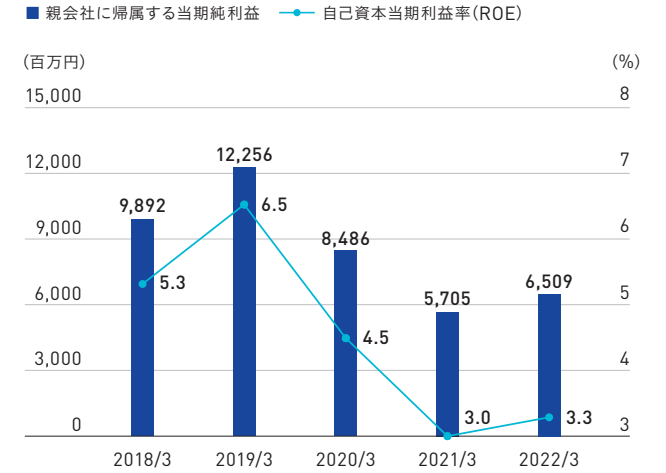
売上高／海外売上高比率



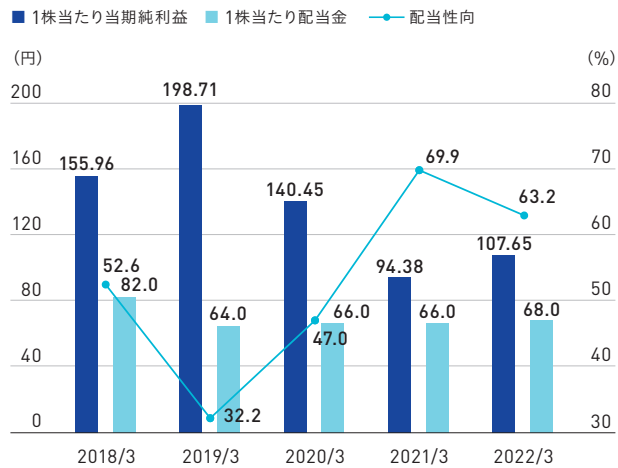
営業利益／売上高営業利益率



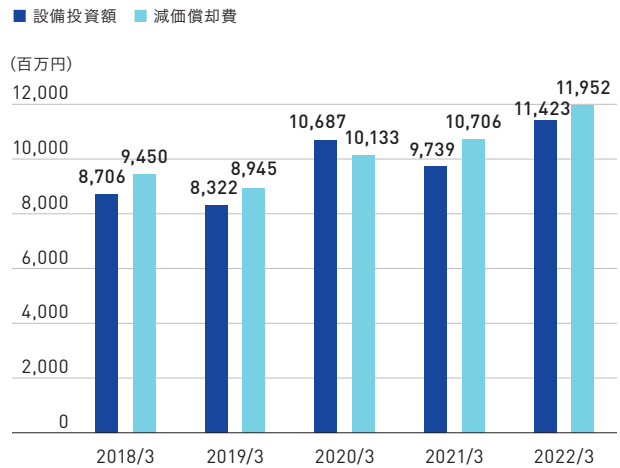
親会社に帰属する当期純利益／自己資本当期利益率(ROE)



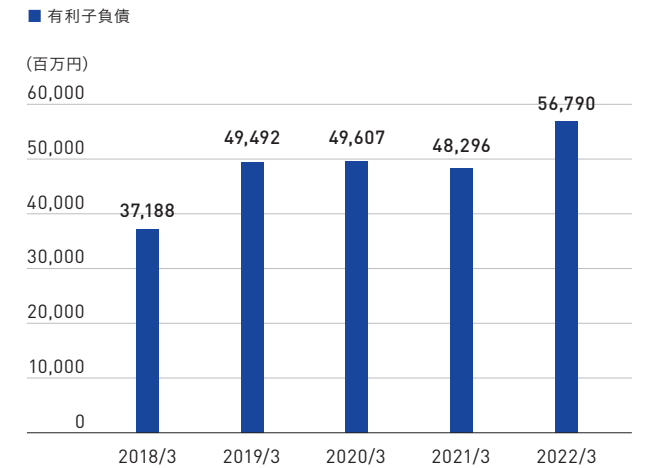
1株当たり当期純利益／1株当たり配当金／配当性向



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

			2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
<b>E 環境</b>							
事業活動における温室効果ガス排出量 <sup>※1</sup>	国内	(t-CO <sub>2</sub> )	13,705	12,465	10,442	9,902	10,115
	海外	(t-CO <sub>2</sub> )	3,722	3,468	3,538	3,887	4,527
	合計	(t-CO <sub>2</sub> )	17,427	15,933	13,981	13,789	14,643
スコープ別CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※2</sup>	スコープ1	(t-CO <sub>2</sub> )	1,771	1,822	1,755	1,567	1,525
	スコープ2	(t-CO <sub>2</sub> )	15,656	14,112	12,226	12,222	13,118
	スコープ3	(t-CO <sub>2</sub> )	415,658	432,494	377,072	341,490	380,373
	合計	(t-CO <sub>2</sub> )	433,085	448,428	391,053	355,279	395,016
廃棄物排出量 <sup>※1</sup>	国内	(t)	696	825	820	609	667
	海外	(t)	1,295	891	758	1,707	2,616
	合計	(t)	1,991	1,716	1,578	2,316	3,283
水使用量 <sup>※1</sup>	国内	(千t)	80	91	82	75	72
	海外	(千t)	41	34	33	32	35
	合計	(千t)	120	125	116	107	107
<b>S 社会</b>							
正社員数	男性	(名)	2,882	3,000	3,016	3,038	3,034
	女性	(名)	432	447	457	465	472
	合計	(名)	3,314	3,447	3,473	3,503	3,506
管理職者数	男性	(名)	1,055	1,060	1,069	1,042	1,040
	女性	(名)	15	16	17	21	28
	合計	(名)	1,070	1,076	1,086	1,063	1,068
女性管理職比率	(%)	1.40	1.49	1.57	1.97	2.62	
障がい者雇用数 <sup>※3</sup>	(名)	112	112	117	120	124	
障がい者雇用率 <sup>※3</sup>	(%)	2.24	2.23	2.23	2.39	2.46	
有給休暇取得率	(%)	65.8	66.7	66.7	65.6	66.1	
正社員一人当たりの年間総労働時間	(時間/年)	2,032	2,020	2,004	2,039	2,025	
正社員一人当たりの研修費	(円/人)	73,929	71,947	54,420	25,827	48,203	
労働災害発件数	(件)	10	8	11	10	8	
<b>G ガバナンス</b>							
内部相談件数	(件)	14	20	22	16	28	
<b>研究開発</b>							
特許・実用新案・意匠保有件数	国内	(件)	1,188	1,191	1,213	1,229	1,085
	海外	(件)	867	862	960	1,114	1,057
	合計	(件)	2,055	2,053	2,173	2,343	2,142

※1 当社及び国内・海外連結子会社(ISO14001認証取得拠点)を対象としています。

※2 各スコープの集計対象は次のとおりです。

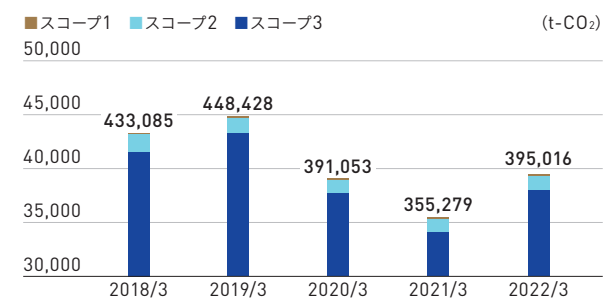
スコープ1: グローリー株式会社及びISO14001認証取得国内外グループ

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

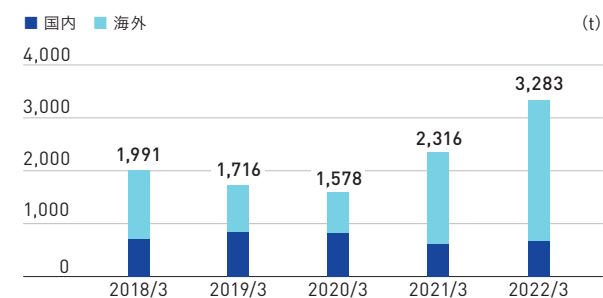
スコープ3: 1.購入した製品・サービス、2.資本財、3.スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動、4.輸送、配送(上流)、5.事業から出る廃棄物、6.出張、7.雇用の通勤、8.リース資産(上流)、11.販売した製品の使用、12.販売した製品の廃棄

※3 グローリー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ティブ株式会社、グローリーメカトロニクス株式会社を含みます。

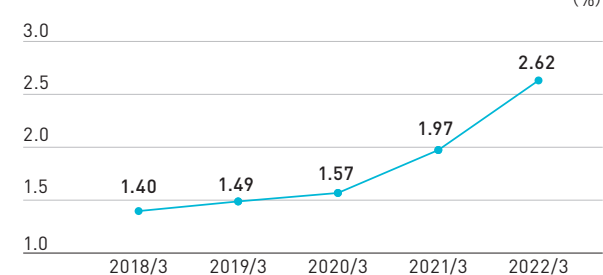
### スコープ別CO<sub>2</sub>排出量<sup>※2</sup>



### 廃棄物排出量<sup>※1</sup>



### 女性管理職比率



# 財政状態及び経営成績の分析

## I 業績の概況

### 市場環境

2022年3月期の世界経済は、新型コロナウイルス感染症の再拡大や半導体等の部品不足、部材価格や物流コストの上昇、物流受給の逼迫等サプライチェーンの影響に加え、ロシア、ウクライナ情勢による下振れ懸念等から先行き不透明な状況となりました。欧米では、ワクチン接種の進展に伴い経済活動の正常化に向けた取組みが進められ、景気は持ち直しの動きが見られた一方、アジアでは、新型コロナウイルス感染症拡大やワクチン接種の遅れ等により厳しい状況が続きました。ゼロコロナ政策が続く中国においても、個人消費や工業生産が減少するなど景気回復ペースは鈍化しました。国内経済は、感染症の影響を大きく受けた対面型サービスを基軸とする外食・ホテル業界等における下押し圧力は依然として強いものの、設備投資や企業収益が改善するなど、景気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

国内市場は、新500円硬貨発行に伴い増加した保守売上高の反動減により減収減益となりましたが、海外市場は、金融機関及びリテール向けの販売がともに好調に推移し増収増益となりました。特に欧米のリテール市場においては、現金管理の厳正化に加えて、感染防止を背景とする非接触（コンタクトレス）やセルフ化ニーズの高まりを受け、店舗のバックヤードで使用する紙幣硬貨入出金機やセルフ型レジつり銭機の販売が増加しました。新領域事業についても、海外市場においてAcrelecグループが展開するセルフサービスキオスク関連事業が好調に推移しました。

一方、生産、販売活動におきましては、第3四半期より半導体等の部品調達難に伴う生産影響により販売が延伸したことに加え、部材価格の高騰及び海運需給の逼迫等の影響が顕在化し、国内外ともに制限を強いられることとなりました。

これらの結果、2022年3月期の売上高は、前期比4.2%増の226,562百万円となり、うち製品及び商品売上高は同2.8%増の142,667百万円、保守売上高は同6.6%増の83,894百万円となりました。利益につきましては、営業利益は同27.5%減の10,297百万円、経常利益は同25.7%減の10,507百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は、viafintech GmbHの株式譲渡による特別利益及び当社連結子会社における不正行為に伴い計上した特別損失等を加減算した結果、同14.1%増の6,509百万円となりました。

(百万円)	通期						前期比	
	2020年3月期	売上高比率	2021年3月期	売上高比率	2022年3月期	売上高比率		
売上高	224,170	100.0%	217,423	100.0%	226,562	100.0%	+9,139	+4.2%
保守売上高	71,099	31.7%	78,675	36.2%	83,894	37.0%	+5,219	+6.6%
営業利益	17,927	8.0%	14,201	6.5%	10,297	4.5%	-3,904	-27.5%
経常利益	15,514	6.9%	14,137	6.5%	10,507	4.6%	-3,630	-25.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,486	3.8%	5,705	2.6%	6,509	2.9%	+804	+14.1%
EBITDA*	31,865	14.2%	29,410	13.5%	27,505	12.1%	-1,905	-6.5%
為替レート	ドル		109円	106円	112円			
	ユーロ		121円	124円	131円			

\*EBITDA=営業損益+減価償却費+のれん償却費

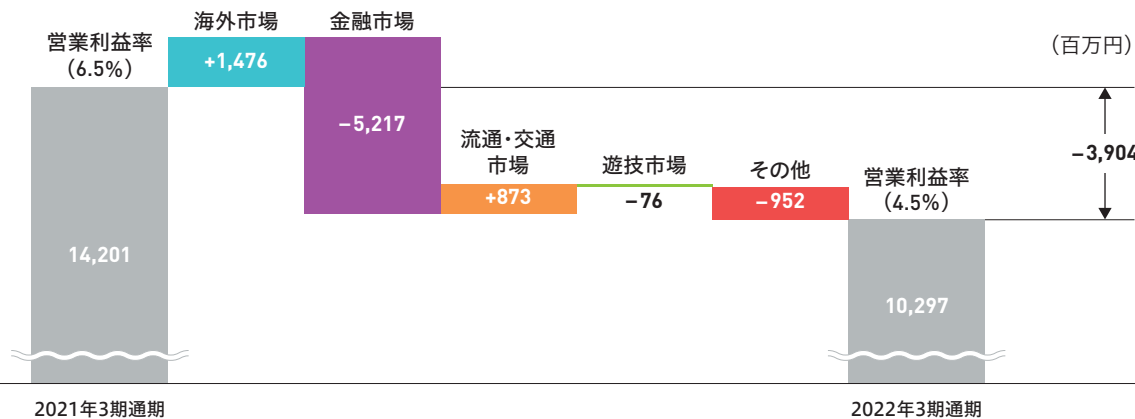


## II セグメントの概況

### セグメント概況

(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	2022年3月期		2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	
海外市場	103,621	104,765	127,803	+23,038 +22.0%	9,780	3,417	4,884	+1,467 +42.9%
金融市場	42,262	49,877	36,079	-13,798 -27.7%	3,314	9,861	4,644	-5,217 -52.9%
流通・交通市場	52,487	49,078	47,859	-1,219 -2.5%	5,198	1,670	2,543	+873 +52.3%
遊技市場	20,753	11,020	12,131	+1,111 +10.1%	1,998	-290	-366	-76 -
その他	5,045	2,680	2,688	+8 +0.3%	-2,364	-456	-1,408	-952 -
合計	224,170	217,423	226,562	+9,139 +4.2%	17,927	14,201	10,297	-3,904 -27.5%

※第1四半期より事業セグメントを見直したことに伴い、従来「その他」に含めていた生体・画像認識事業及び電子決済関連に資する事業の一部を「流通・交通市場」に新事業の一部を海外市場に区分変更。この変更により、2021年3月期のセグメント情報を変更後のセグメント区分に基づき開示



#### ■ 海外市場

米州・欧州では、流通市場向け「紙幣硬貨入出金機<CIシリーズ>」の販売が好調で、金融市場向け「紙幣入出金機<RBGシリーズ>」の販売は堅調でした。アジアでは、「紙幣入金整理機<UWシリーズ>」の販売が低調でした。またAcrelecグループの売上高は、新型コロナウイルス感染症拡大前の水準を超えました。これらの結果、増収増益となりました。

#### ■ 金融市場

主要製品である「オープン出納システム」の販売は低調であり、窓口用「紙幣硬貨入出金機」の販売も大口需要の反動により低調でした。また、新500円硬貨発行に伴う改造作業が一巡したことで保守売上高も減少しました。これらの結果、減収減益となりました。

#### ■ 流通・交通市場

主要製品である「レジつり銭機」及び「券売機」の販売は堅調でしたが、警備輸送市場向け「売上入金金機」の販売は低調でした。利益については、新500円硬貨発行に伴う改造作業やプロダクトミックスの改善により増加しました。これらの結果、減収増益となりました。

#### ■ 遊技市場

主要製品である「カードシステム」及びホール向け「賞品保管機」等の販売は、店舗休業や営業時間の短縮等の下押し要因があった前期に比べ増加しましたが、本格的な需要回復には至りませんでした。これらの結果、増収となったものの営業損失は拡大しました。

## 地域別概況

欧米では、リテール市場向け製品、金融市場向け製品ともに販売は好調で、アジアにおいても主要国で金融市場向け製品の販売は堅調に推移しました。中国では金融市場向け製品（紙幣整理機）の販売は低調でした。Acrelecグループは、大手スーパー、グローバルファストフードチェーンなどにセルフサービスキオスクやクリックアンドコレクトサービスなどの販売拡大を推し進め、すべての地域において前期実績を上回りました。

(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	2022年3月期			
米州	38,459	34,891	44,271	+9,380	+26.9%	+18.7%
欧州	44,119	50,288	65,746	+15,458	+30.7%	+23.3%
アジア	15,267	14,730	13,032	-1,698	-11.5%	-
中国	5,694	5,521	2,664	-2,857	-51.7%	-56.8%
OEM	5,775	4,854	4,752	-102	-2.1%	-2.1%
合計	103,621	104,765	127,803	+23,038	+22.0%	-

内 アクレレック		通期		前期比	
2020年4~12月期	2021年1~12月期	2020年4~12月期	2021年1~12月期		
1,125	2,686	+1,561	+138.8%		
7,297	16,301	+9,004	+123.4%		
450	607	+157	+34.9%		
-	-	-	-		
-	-	-	-		
8,873	19,594	+10,721	+120.8%		

※2021年3月期第1四半期にアクレレック社を買収  
※アクレレック社の決算期は12月。2020年4-6月期より連結業績に組み入れ

## Ⅲ 財政状態について

### 資産、負債、純資産

総資産は、現金及び預金は減少したものの、棚卸資産、のれんの増加等により前期末から32,178百万円増加し、362,786百万円となりました。

負債は、長期借入金、支払手形及び買掛金の増加等により、前期末から19,948百万円増加し、154,223百万円となりました。

純資産は、為替換算調整勘定、利益剰余金の増加等により、前期末に比べ12,230百万円増加し、208,563百万円となりました。

この結果、自己資本比率は前期末の58.4%から1.8ポイント低下の56.6%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

2022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13,801百万円減少し、52,256百万円となりました。営業活動によるキャッシュ・フローは、10,315百万円の収入(前期は28,443百万円の収入)となりました。これは主に棚卸資産の増加や法人税等の支払いによる資金の支出があった一方、税金等調整前当期純利益、減価償却費、のれん償却等の資金の増加要因によるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは、25,799百万円の支出(前期は21,666百万円の支出)となりました。これは、viafintech GmbH株式の売却による収入があった一方、Revolution Retail Systems, LLCの株式取得、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、株式会社アドインテ等の株式取得による支出があったことによるものです。以上の結果、フリーキャッシュ・フローは15,484百万円の支出となりました。財務活動によるキャッシュ・フローは、942百万円の支出(前期は12,131百万円の支出)となりました。これは、長期借入れによる収入があった一方で、長期借入金の返済、配当金の支払い等の支出があったことによるものです。

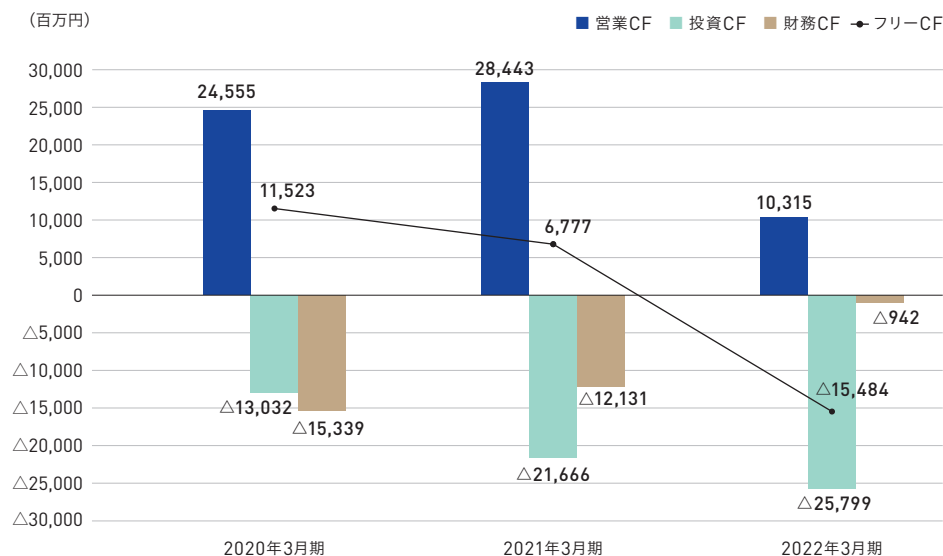
### 設備投資

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います。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。

2022年3月期は、新製品生産用の金型・治工具類1,214百万円や基幹システム再構築に係るソフトウェア1,451百万円など、研究開発活動、生産性向上活動、販売・保守活動を中心に11,423百万円(前期比17.3%増)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うえで、事業活動を行う国や地域において納税義務を適正に履行することは、企業が果たすべき最も基本的かつ重要な社会的責任の一つと考えます。こうした認識の下、税務申告及び納税においては、各国税法を遵守のうえ、適正な申告を行って納税義務を果たすとともに、税務問題の経営陣への報告、グループ内でのタイムリーな情報共有及び従業員への税務教育などを通じて、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

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	66,188	52,316
受取手形及び売掛金	55,660	-
受取手形、売掛金及び契約資産	-	52,420
電子記録債権	684	749
リース投資資産	1,074	775
有価証券	50	50
商品及び製品	33,176	38,511
仕掛品	6,943	15,658
原材料及び貯蔵品	12,397	17,599
その他	4,635	12,913
貸倒引当金	△1,032	△1,240
流動資産合計	179,778	189,753
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	37,424	39,176
減価償却累計額	△23,190	△24,255
建物及び構築物(純額)	14,234	14,921
機械装置及び運搬具	13,817	15,434
減価償却累計額	△11,529	△13,130
機械装置及び運搬具(純額)	2,288	2,304
工具、器具及び備品	53,582	53,427
減価償却累計額	△48,194	△48,211
工具、器具及び備品(純額)	5,387	5,215
土地	11,843	11,877
使用権資産	8,408	10,845
減価償却累計額	△3,344	△4,880
使用権資産(純額)	5,063	5,964
建設仮勘定	366	201
有形固定資産合計	39,183	40,485
無形固定資産		
顧客関係資産	22,473	21,335
ソフトウェア	7,178	8,709
のれん	49,800	64,157
その他	1,190	870
無形固定資産合計	80,642	95,072
投資その他の資産		
投資有価証券	11,228	14,871
繰延税金資産	8,064	8,266
退職給付に係る資産	7,250	9,660
その他	5,411	6,782
貸倒引当金	△951	△2,106
投資その他の資産合計	31,003	37,474
固定資産合計	150,829	173,032
資産合計	330,608	362,786

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	10,543	14,656
電子記録債務	6,529	6,975
短期借入金	15,656	16,743
1年内返済予定の長期借入金	3,130	2,585
未払法人税等	2,480	1,075
契約負債	-	22,502
賞与引当金	7,553	7,373
役員賞与引当金	91	102
株式付与引当金	-	209
その他	41,811	27,673
流動負債合計	87,796	99,898
固定負債		
社債	20,000	20,000
長期借入金	3,939	11,187
リース債務	3,820	4,409
繰延税金負債	7,895	8,370
株式付与引当金	245	247
退職給付に係る負債	2,590	2,327
その他	7,987	7,782
固定負債合計	46,478	54,325
負債合計	134,275	154,223
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	12,892	12,892
資本剰余金	12,294	12,286
利益剰余金	164,411	166,665
自己株式	△9,241	△9,191
株主資本合計	180,357	182,653
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	680	666
為替換算調整勘定	9,054	17,906
退職給付に係る調整累計額	3,109	4,047
その他の包括利益累計額合計	12,843	22,620
非支配株主持分	3,131	3,289
純資産合計	196,332	208,563
負債純資産合計	330,608	362,786

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
売上高	217,423	226,562
売上原価	131,962	136,800
売上総利益	85,460	89,762
販売費及び一般管理費	71,259	79,464
営業利益	14,201	10,297
営業外収益		
受取利息	271	222
受取配当金	146	149
為替差益	-	480
その他	1,171	576
営業外収益合計	1,589	1,429
営業外費用		
支払利息	559	638
為替差損	238	-
持分法による投資損失	700	58
その他	153	522
営業外費用合計	1,652	1,219
経常利益	14,137	10,507
特別利益		
固定資産売却益	4	12
投資有価証券売却益	22	1
関係会社株式売却益	-	4,739
特別利益合計	27	4,752
特別損失		
固定資産売却損	1	1
固定資産除却損	32	32
投資有価証券売却損	73	-
投資有価証券評価損	421	49
貸倒引当金繰入額	397	1,171
減損損失	648	121
特別調査費用	-	100
特別損失合計	1,574	1,476
税金等調整前当期純利益	12,590	13,783
法人税、住民税及び事業税	6,959	6,333
法人税等調整額	△885	△93
法人税等合計	6,073	6,239
当期純利益	6,516	7,544
非支配株主に帰属する当期純利益	811	1,034
親会社株主に帰属する当期純利益	5,705	6,509

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純利益	6,516	7,544
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	1,128	△9
為替換算調整勘定	4,059	8,984
退職給付に係る調整額	5,264	937
持分法適用会社に対する持分相当額	6	7
その他の包括利益合計	10,459	9,920
包括利益	16,976	17,465
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	16,000	16,322
非支配株主に係る包括利益	975	1,142

# 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（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	162,595	△9,312	182,137
会計方針の変更による累積的影響額					-
会計方針の変更を反映した当期首残高	12,892	15,961	162,595	△9,312	182,137
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			5,705		5,705
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分				71	71
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	1,815	71	△1,780
当期末残高	12,892	12,294	164,411	△9,241	180,357

（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	186,668
会計方針の変更による累積的影響額						-
会計方針の変更を反映した当期首残高	△455	5,194	△2,154	2,584	1,946	186,668
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				-		5,705
自己株式の取得				-		△0
自己株式の処分				-		71
連結範囲の変動				-	951	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	9,664
当期末残高	680	9,054	3,109	12,843	3,131	196,332

# 連結株主資本等変動計算書

当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022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	12,294	164,411	△9,241	180,357
会計方針の変更による累積的影響額			△1		△1
会計方針の変更を反映した当期首残高	12,892	12,294	164,410	△9,241	180,356
当期変動額					
剰余金の配当			△4,254		△4,254
親会社株主に帰属する当期純利益			6,509		6,509
自己株式の取得					—
自己株式の処分				49	49
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		△7			△7
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	—	△7	2,255	49	2,297
当期末残高	12,892	12,286	166,665	△9,191	182,653

(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	680	9,054	3,109	12,843	3,131	196,332
会計方針の変更による累積的影響額				—		△1
会計方針の変更を反映した当期首残高	680	9,054	3,109	12,843	3,131	196,331
当期変動額						
剰余金の配当				—	△972	△5,226
親会社株主に帰属する当期純利益				—		6,509
自己株式の取得				—		—
自己株式の処分				—		49
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				—		△7
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)	△13	8,851	937	9,776	1,130	10,906
当期変動額合計	△13	8,851	937	9,776	157	12,231
当期末残高	666	17,906	4,047	22,620	3,289	208,563



## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

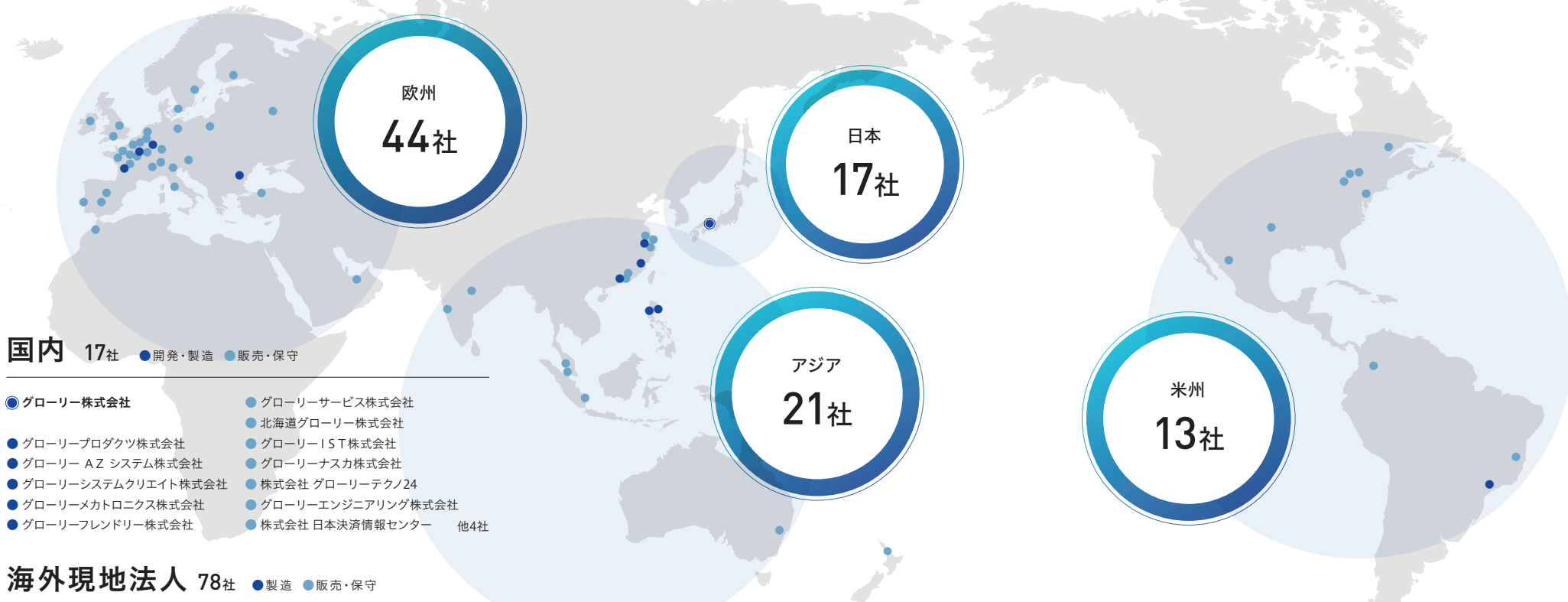
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	12,590	13,783
減価償却費	10,706	11,952
減損損失	648	121
のれん償却額	4,502	5,254
貸倒引当金の増減額(△は減少)	704	1,198
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△192	△419
賞与引当金の増減額(△は減少)	388	△429
株式付与引当金の増減額(△は減少)	△54	210
投資有価証券売却損益(△は益)	51	△1
関係会社株式売却損益(△は益)	-	△4,739
受取利息及び受取配当金	△417	△372
支払利息	559	638
固定資産除却損	32	32
売上債権の増減額(△は増加)	△852	9,374
棚卸資産の増減額(△は増加)	2,823	△10,927
仕入債務の増減額(△は減少)	△3,920	1,306
リース債務の増減額(△は減少)	212	△287
リース投資資産の増減額(△は増加)	264	299
未収入金の増減額(△は増加)	△73	△2,600
未払金の増減額(△は減少)	853	0
未払又は未収消費税等の増減額	1,328	△834
その他	3,509	△5,779
小計	33,665	17,780
利息及び配当金の受取額	419	384
利息の支払額	△553	△624
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△5,088	△7,225
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,443	10,315

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△80	△60
定期預金の払戻による収入	560	130
有形固定資産の取得による支出	△4,876	△4,809
有形固定資産の売却による収入	30	20
無形固定資産の取得による支出	△3,588	△3,424
投資有価証券の取得による支出	△2,726	△3,938
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,273	29
投資事業組合からの分配による収入	464	390
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△13,729	△20,484
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	6,201
関係会社株式の売却による収入	-	156
その他	6	△11
投資活動によるキャッシュ・フロー	△21,666	△25,799
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)	△9,323	148
長期借入れによる収入	3,447	11,531
長期借入金の返済による支出	△10	△5,637
リース債務の返済による支出	△1,613	△1,738
配当金の支払額	△3,889	△4,253
非支配株主への配当金の支払額	△741	△972
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	-	△20
自己株式の取得による支出	△0	-
財務活動によるキャッシュ・フロー	△12,131	△942
現金及び現金同等物に係る換算差額	997	2,625
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△4,357	△13,801
現金及び現金同等物の期首残高	70,415	66,057
現金及び現金同等物の期末残高	66,057	52,256

## 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 17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ト株式会社
- グローリーメカトロニクス株式会社
- グローリーフレンドリー株式会社
- 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4社

海外現地法人 78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)
- 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)
- Glory Global Solutions (Poland) Sp. Z.o.o (ポーランド)

他25社

### 米州

- Glory Global Solutions Inc. (アメリカ)
- Revolution Retail Systems, LLC (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7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)
- PT. Glory Global Solutions Indonesia (インドネシア)
- Glory Global Solutions(Shanghai) Co., Ltd. (中国)
- 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9社

# 会社概要・投資家情報

(2022年3月31日現在)

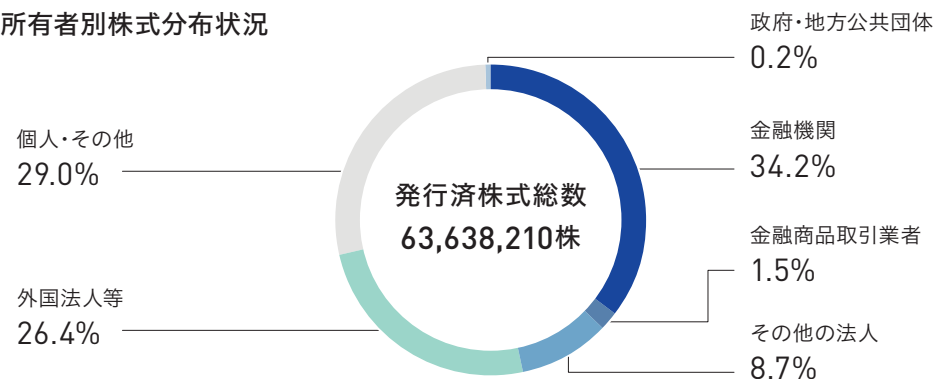
## 会社概要

商号	グローリー株式会社
設立	昭和19年(1944年)11月27日
資本金	12,892,947,600円
従業員数	3,506名(連結10,677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105拠点 グループ会社94社(うち海外78社)
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月に開催いたします。
基準日	定時株主総会 3月31日 期末配当 3月31日 中間配当 9月30日 その他必要があるときは、あらかじめ公告して定めます。
単元株式数	100株
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6457
株主名簿管理人/ 特別口座の口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社

## 株式の状況

発行可能株式総数	150,000,000株
発行済株式の総数	63,638,210株(自己株式2,866,078株を含む)
株主数	11,814名(前期比198名増)

## 所有者別株式分布状況



## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,627	13.6
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	2,735	4.3
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	2,370	3.7
株式会社三井住友銀行	2,100	3.3
タツボーファッション株式会社	1,500	2.4
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB	1,463	2.3
グローリー株式会社取引先持株会	1,171	1.8
NOMURA CUSTODY NOMINEES LIMITED OMNIBUS-FULLY PAID (CASHPB)	960	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。

# ESGインデックスの組入れ状況／担当役員保証

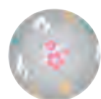
## ESGインデックスの組入れ状況

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom  
Japan Index

FTSE Blossom Japan  
Sector Relative Index



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

MSCI ジャパンESG  
セレクト・リーダーズ指数

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF GLORY LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF GLORY LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

S&P/JPX  
カーボン・エフィシエント指数



## 統合レポート2022の発行にあたって



執行役員  
経営戦略本部長

田中 千也

当社グループは、「2023中期経営計画」に掲げるコンセプト“コア事業と新領域事業のクロス成長”の実現を目指し、お客さまである金融機関や流通店舗のDXの推進を支援する新たな取組みを進めています。本レポートでは、人的資本・知的資本の強化について特集し、イノベーションの源泉となるコア技術やエンジニアの育成等についてご紹介するほか、海外市場における新領域事業のけん引役であるAcrelec社の事業戦略についても掲載しています。また、社会の持続的成長に向けたESGの各側面における取組み内容も拡充しました。

本レポートは、コーポレートコミュニケーション部が編集の中心となり、社内の各関係部署が連携して制作したものです。私は、レポートの制作責任を担うIR担当役員として、その制作プロセスが正当であり、かつ記載内容が正確であることを表明します。

当社グループは、本レポートを株主・投資家を始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頂くための大切なツールと捉えております。今後も、当社グループの企業価値向上と社会の持続的成長に資する経営を行うとともに、統合レポートの内容拡充に努めてまいりますので、読者の皆さまからの忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

### 情報開示ツールのご案内

当社は、WEBサイトにて、株主・投資家を始め、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/>

サステナビリティ  
<https://www.glory.co.jp/csr/>

企業情報  
<https://www.glory.co.jp/company/>

製品情報  
<https://www.glory.co.jp/product/>





## 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)

