

The logo consists of the word "GLORY" in a white, sans-serif, uppercase font, centered within a dark blue square. The background of the entire slide is a vibrant, abstract painting with diagonal streaks of blue, purple, pink, and green.

GLORY

GLORY writes a new STORY

INTEGRATED REPORT 2025

編集方針

前回の統合レポートでは、新中期経営計画のスタートに合わせ、当社グループの“生きる道”（将来に向けて歩むべき方向性）とその実現に向けた取り組みについてご紹介しました。それから1年。“生きる道”の先にあるゴールはどれだけ具体化され、私たちはどこまで近づけたのか。また、そのゴールにたどり着くために、私たちが持つ強みとは何か。

こうした問いに対する答えを、ステークホルダーの皆さまに明確にお示しすることが、当社グループに今求められていると考えました。

そこで本年のレポートでは、これらの問いに応えるため、次の2点に特にこだわり制作しました。

1つ目は、経営チームとしてのリーダーシップを強く打ち出したことです。トップの想いを、コーポレートや事業を担う執行役員が受け止め、事業環境の変化のなかにある今だからこそ、チームとして経営と事業を推進していることをお示しました。

2つ目は、将来の価値の源泉となる当社グループの強みを再定義したことです。ビジネスモデルや技術の変遷と照らし合わせながら、私たちの価値の根源を深掘りし、強みをどう育ててきたか、その過程を描きました。

また、本年は、従来の統合レポートからエッセンスを凝縮し、未来志向の冊子づくりを目指しました。業績やサステナビリティのパフォーマンスに関する詳細なデータ情報は割愛していますが、その分当社グループが何を目指し、何に挑もうとしているのかを、より鮮明に伝える構成としています。

最後に、毎年忌憚のないご意見をくださる機関投資家・アナリストをはじめとするステークホルダーの皆さまに心より感謝申し上げます。本レポートによって、ステークホルダーの皆さまと当社グループの将来成長に向けた対話をさらに深めることができると確信しています。皆さまには、本レポートにつきましても、率直なご意見をいただけましたら幸いです。

統合レポート2025 制作チーム



統合レポート2025 発行にあたって

代表取締役会長 三和 元純



当社グループは「長期ビジョン2028」の下、「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」の実現を目指しています。本報告書では、世界最高品質の製品群と店舗DXをシームレスにつなげていくことで、お客さまの課題解決に真正面から取り組むという、キャッシュレス化の進展をはねのける未来指向の成長ストーリーを描いております。

海外最大の市場である米国での事業が成長軌道に戻りつつあり、海外での大型買収も業績への貢献が顕在化し始めております。懸案事項であった国際会計基準(IFRS)への移行も26年3月期より開始予定です。株主還元の強化にも取り組んでおり、26年3月期及び27年3月期は総還元性向100%以上を目指します。こうした事業環境の好転や資本政策の変更についても本報告書にできるだけ詳しく記載しております。

持続的な企業価値の向上を支える経営基盤、サステナビリティ、コーポレート・ガバナンスなどの非財務領域についても今後一層の情報開示の充実を図ってまいります。

当社グループは引き続きステークホルダーの皆さまへの適時適確な情報開示と積極的対話に努めてまいります。本報告書が皆さまとの相互理解を深め、企業価値のさらなる向上を促進する一助となることを願っております。皆さまからの率直なご意見・ご要望を心よりお待ち申し上げます。

最後に、本報告書の作成プロセスが適正に実施され、記載内容が正確であることをここに確認・表明いたします。

統合レポートの位置づけ



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。あらかじめご了承ください。

〈報告対象期間〉2024年4月1日～2025年3月31日（一部に2025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

CONTENTS

01

マネジメントビジョン

- 5 トップメッセージ
- 10 IR担当役員メッセージ
- 12 財務資本戦略
執行役員メッセージ

02

価値創造プロセス

- 16 グローリーのこれまで
- 17 グローリーの今
- 18 価値創造プロセス
- 19 強み／価値の源泉
- 20 ビジネスモデル／
アウトプット
- 21 アウトカム

03

未来に向けた
価値創造の道筋

- 22 メガトレンドとリスク・
機会分析
- 23 長期ビジョンと
過去中期経営計画
- 24 2026中期経営計画

04

事業戦略

- 26 海外事業戦略
カンパニー長メッセージ
市場別戦略
特集 リテール・飲食市場で
事業が成長する理由
- 31 国内事業戦略
カンパニー長メッセージ
市場別戦略
特集 株式会社Showcase Gig
との共創

05

経営基盤戦略

- 36 人材戦略
- 40 DX戦略
- 42 技術基盤強化

06

サステナビリティ

- 43 ESG経営について
- 44 マテリアリティ
- 45 気候変動
- 47 サプライチェーン
- 48 人権尊重
- 49 コンプライアンス
- 50 リスクマネジメント
- 52 情報セキュリティ

07

コーポレート・ガバナンス

- 53 コーポレート・ガバナンス
- 59 役員一覧
- 61 新任取締役メッセージ

08

データ

- 62 国内・海外ネットワーク
- 63 会社概要・投資家情報

アイコンについて

本レポートでは、レポート内のページ移動や外部サイトの閲覧を促すナビゲーション機能を設けています。



：目次へ移動します。



P.00 ：該当ページへ移動します。



：Webサイトへ移動します。

グローリーグループ 企業理念

企業理念

グローリーの企業としての目的・存在意義

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

「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、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。

私たちの価値観

グローリーが大切にしている価値感

[私たちの価値観に基づき期待する行動]



社会とお客様のために

社会やお客様の期待を超える
ソリューションを提供する



誠実

常に、誠実に責任を持って行動する



挑戦

失敗を恐れず、新しいことに挑戦し、
未来を創る



スピード

スピーディな行動は成功につながる



多様性の尊重

多様な価値観や文化、
一人ひとりの個性を尊重する



チームワーク

チームの力を最大化することで、
不可能を可能にする

「感動」と「信頼」をつくる

挑戦を楽しむ。
もっと熱く、もっとはやく

己を磨き、認め合い、高め合う

トップメッセージ



Transformation to deliver increase in corporate value

～グローリーは変革を遂げます～

キャッシュレス化をはじめとする世界的な環境変化に対し、
これまで築いてきた100余年の歴史や
過去の成功体験に甘んじることなく、
新たな視点で変革を行い、企業価値向上と持続的成長を図ります。

対話を重視した1年

就任1年目であった2024年度は、株主、投資家の皆さま、お客さま、そして従業員との対話を通じて、寄せられるご期待にどう応えるべきか、そしてどのようにして企業価値を高めるべきかをこれまで以上に深く考える1年となりました。

社長就任前は、取締役としての役割に加え、業務執行の主要な役割として海外事業の成長に携わっていたこともあり、直接投資家やアナリストの皆さまのご意見をお聞きする機会はありませんでした。しかしながら就任後は、社長として積極的に皆さまとの対話を重ねることにより、資本市場における当社グループへの期待や視点を肌で感じ、理解を深めることができました。こうした対話を通じて得た多くの示唆、いただいたアドバイスやヒントを基に、経営改善の方向性を定め、具体的な対応策を練り、企業価値向上に向けた活動を充実させてきました。就任1年後

の2025年3月期の決算発表時には、これらの活動の成果と今後の取り組みとして、中期経営計画で掲げた目標達成のための具体的な施策や人的資本経営の取り組み等について開示しました。また、株主還元の強化を大方針として掲げ、新たに「総還元性向100%以上(2年間)」を追加し、増配、そして自己株式の取得と消却を決定するなど、資本効率を意

トップメッセージ

識した経営に真摯に取り組みました。P.10 P.12 さらに、当社グループにおける海外売上高比率が大きく上昇するなか、国際的な基準で情報提供するため、国際財務報告基準(IFRS会計基準)の任意適用も決定しました。一方で、海外事業を長く担当してきた私はこれまで国内市場のお客さまと直接お会いする機会がなかったため、積極的に全国を回り、お客さまとお会いし、ご要望などをお聞きしてまいりました。なかでも印象的だったのは、2024年7月の新紙幣発行に際し、製品の更新や改造作業をスムーズに対応できたことに対して、お客さまから「さすがグローリーですね」と高く評価していただいたことです。また、お客さま訪問時や展示会等でも、お客さまご自身の業務課題に関するご相談を数多く頂戴し、当社グループが真摯に対応できており、絶大なる信頼をいただけていること、そして国内市場における当社グループのプレゼンスの高さを改めて実感しました。

加えてこの1年、グループ従業員とのコミュニケーションにも注力しました。私は「突撃訪問」と名付けていますが、当社の支店、営業所のみならず、国内外のグループ会社を事前アポイントなしに訪問してきました。従業員は突然の社長訪問に驚いたようですが、私は現場の皆さんと直接会話することで、自分の目と耳で飾りのない常日頃の現場の様子を把握することができました。また、従業員の顔を見ることで、職場の雰囲気や困りごとを認識することもでき、これらは私にとって多くの学びとなりました。世界各国には訪れていない拠点や現場がまだまだ沢山ありますので、継続していきたいと考えています。さらに、私の考えや思いを従業員に伝えるために、イントラネットでも社長コラムを週に1回のペースで発信し続けています。従業員から寄せられる意見や感想を毎回楽しみにしています。

外部環境の変化

2024年度は世界中で著しい変化が見られた年でした。日本では、20年ぶりに新紙幣が発行され、当社グループの事業活動や業績に大きなインパクトを与えました。国内の金融、流通・交通、遊技の各市場においては、人件費高騰や人手不足、業務効率化のニーズの高まりがあり、これらを背景に業務効率化を実現するソリューションの導入や少人数で運営できる次世代店舗づくりが一層進むことが予想されます。

世界に目を向けると、インフレにより人件費や物価の高騰が進んでいます。しかし、このような変化は、当社グループにとって、リテール店舗や金融機関、飲食店の業務効率化に貢献できる製品・サービス・ソリューションをお客さまに提供するチャンスであるといえます。

一方、米国の通商政策による業績への影響が懸念されます。米国政府の関税措置は日々変動しており、現時点でその正確な影響額を予測することは困難です。そのため、2025年度の業績予想数値にはこの影響を織り込んでいません。今後、影響の詳細が明らかになり、開示すべき事項が生じた場合には、速やかにご報告申しあげます。

「2026中期経営計画」初年度の進捗

2024年4月にスタートした「2026中期経営計画」は、「GLORY TRANSFORMATION 2026—お客さまとともに未来を創造するグローリー—」をコンセプトに掲げ、4つの基本方針に取り組んできました。初年度である2024年度は、効率性指標(ROE・ROIC・ROA)やPL指標(営業利



トップメッセージ



益・売上高・新領域事業売上高)すべてにおいて目標を大きく上回りました。【P.25】

国内市場では、2023年度の金融市場に続き、流通・交通市場でも新紙幣対応を完了し、通貨処理における社会インフラを担う企業としての社会的使命を果たすことができました。【P.31】さらに、流通・交通市場においては、コンビニエンスストアや衣料品店等へのセルフ型レジつり銭機の展開が拡大しました。

海外市場では、リテール市場向け現金管理ソリューションの販売や保守売上高が増加し、売上高は過去最高の2,100億円となりました。【P.26】直近4年間で海外事業の売上高は倍増しており、これは世界No.1のリテラーをはじめとする大口顧客などを獲得していることが背景にあります。海外事業の比重が増せば、為替レートの影響が避けられないため、為替ヘッジや為替予約等の施策を講じて、リスクを最小限に抑える方針です。【P.14】

成長エンジンの一つである飲食市場においても、日本の株式会社Showcase Gig(以下、ショーケースギグ社)やフランスのAcrelec Group S.A.S.(以下、アクレレック社)とともに、ソフトウェアプラットフォームを活用した、注文、決済、受取を自動化するソリューションの提供を加速しました。世界有数ブランドのお客さまも獲得しており、今後さらなる成長が見込めると期待しています。

稼ぐ力の復活、貪欲に成長を目指す、企業価値の向上

昨年の社長就任とともに私は3つのミッションを宣言し、統合レポートにも書かせていただきました。

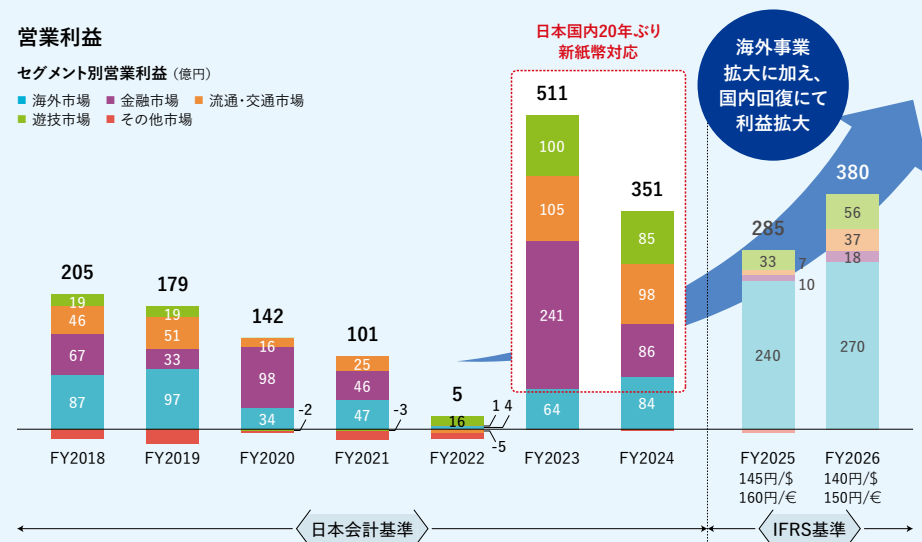
1つ目のミッションは『稼ぐ力を復活させる』ことです。2020年頃から部品価格高騰等の要因が重なり、営業利益率が大きく低下していました。営業利益につきましては、2023年度は新紙幣発行対応の影響もありますが511億円、2024年度は売上高が減少するなかでも遊技市場や流通・交通市場で高い利益率を維持し、351億円となり、期初計画の220億円を達成することができました。海外市場でも、アクレレック社やFlooid Topco Limited(以下、フルイド社)の利益率が改善しました。

私は「利益」について経営陣に言及し続けています。利益を生み出すことで、株主さまへの還元、従業員への賞与、法人税の支払い等を通じて社会に還元することができるため、今後も利益を重視し稼ぐ力を強化していく考えです。

営業利益

セグメント別営業利益(億円)

■ 海外市場 ■ 金融市場 ■ 流通・交通市場
■ 遊技市場 ■ その他市場



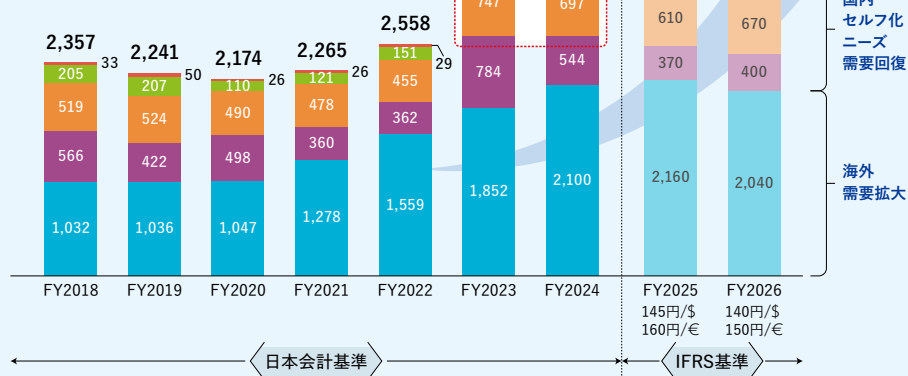
トップメッセージ

2つ目のミッションは『事業成長』です。成長のない企業に未来はありませんし、従業員も成長しない会社に入りたいと思わないでしょう。成長する企業にこそ魅力的な人材が集まるとの思いから、新紙幣発行需要の反動減があったなかでも、成長の実現に向けて貪欲に取り組み、2024年度は売上高3,690億円(計画3,300億円)を達成し、着実に成長を果たすことができました。

売上高

セグメント別売上高(億円)

■ 海外市場 ■ 金融市場 ■ 流通・交通市場
■ 遊技市場 ■ その他市場

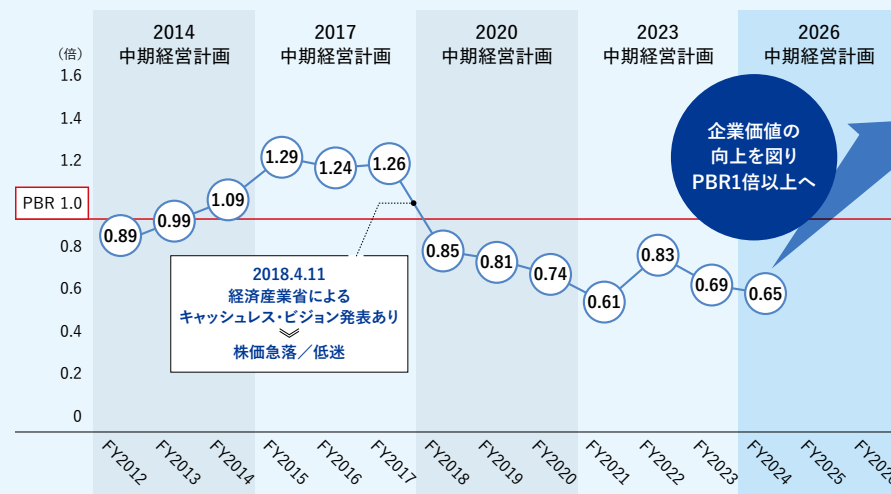


3つ目のミッションは『企業価値を向上させる』ことです。

当社の株価純資産倍率(PBR)は、2017年度頃までは海外事業の成長に対する市場の期待を背景に、概ね1.2倍の水準で推移していました。しかし、2018年4月に日本の経済産業省が発表した「キャッシュレス・ビジョン」を契機に、当社の将来性に対する懸念が市場に広がったことから株価が下落し、結果としてPBRの低下につながったものと推測しています。

企業価値の向上は、当社グループにとって最も重要な経営課題の一つであると認識しており、その実現に向けて継続的に取り組んでいます。具体的には、成長エンジンとして位置づける海外事業・新領域事業の成長促進、株主還元の強化、中期経営計画における財務目標である自己資本利益率(ROE)、及び投下資本利益率(ROIC)の改善等に注力しています。

当社PBRの推移



経営課題

『企業価値の向上』と『PBR1倍以上』を早期に実現するため、3つの経営課題に取り組んでいます。

1つ目は、海外事業の営業利益率の回復です。海外事業は近年大きく成長を遂げていますが、営業利益率は、2020年度から2022年度にかけてCOVID-19の蔓延、半導体の供給不足、部品価格の高騰など、複数の要因が重なり、一時的に下落しまし

トップメッセージ

た。現在はこれらの影響も収束し、営業利益率は回復傾向にあります。2025年度にはさらなる回復を見込んでおり、各種施策の実行や買収企業とのシナジーによる収益拡大、成長エンジンと位置づける米州事業の高収益化の実現により、営業利益率の向上を目指します。

2つ目は、適切な販売価格の設定による利益確保です。インフレ進行や米国の通商政策に伴うコスト増加分は、販売価格や保守価格に反映していきます。各国でインフレが進行していますが、インフレ率の上昇は我々一般企業ではコントロールできません。このインフレの影響を受けることで、人件費や経費などの固定費が上昇し、購入材料費も増加することで製造原価も上がります。改善活動や購買活動を通じて日々製造コストの削減に取り組んでいますが、それを上回るコスト上昇が生じた場合、利益減少は避けられません。こうしたコスト増加分については販売価格に反映させ、適切な利益を確保していきます。

最後に、キャッシュレス浸透に対する当社の考え方とビジョンの明示です。世界主要国のキャッシュレス決済比率は平均50%を超え、日本でも36%まで上昇しています。将来的に世の中から現金決済がなくなることはないかと予測しておりますが、現金の使用量は徐々に減少していくと見ています。当社グループの成長のために、コア事業である通貨処理機事業の維持向上はもちろん、新領域事業を中心とする非現金分野の事業の拡大に取り組み、通貨処理機事業と非現金事業の『両輪』で成長を図ります。現時点で、非現金事業の売上高はすでに全体の約25%まで伸長しており、今後さらに飲食、リテール市場におけるDXソリューションや、クラウドPOSによるリカーリング収益の拡大などの非現金事業を拡大することで、将来的にコアである通貨処理機事業と非現金事業の比率を50%:50%にすることを目指します。これを実現するために、DX戦略に基づくDX人材の育成にも引き続き注力します。P.40

ステークホルダーの皆さまへ

2024年度は、企業理念体系を見直し、「私たちの価値観」を新たに制定した年でもありました。グローリーグループ全体での浸透活動を行っているなかで、P.37 私が感じるのは、「私たちの価値観」に基づき期待する行動のうち、「感動と信頼をつくる」はすでにグループ全社に浸透し、実践されているということです。どこへ出向いても従業員はひたむきにお客さまのことを考えて、真摯に仕事に取り組んでいると感じます。これは、この価値観をスタートする前から企業文化として深く根付いているものに間違いありません。2025年度からは、「私たちの価値観」に基づき期待する行動を個人の評価基準にも反映しました。挑戦を楽しみ、己を磨き、認め合う。従業員一人ひとりの意識づけが大きなモメンタムを生み、経営課題の解決につながることを確信しています。

冒頭で申しあげたとおり、ステークホルダーの皆さまとの対話が当社グループの今後の成長において重要であることは明白です。私は今後も、皆さまからいただいたご意見や提言を取締役会で議論し、経営に反映し続けていく所存です。当社グループは、長期のビジョンを見据え、「2026中期経営計画」の達成に向けて邁進することで、サステナブルな成長を遂げてまいります。



IR担当役員メッセージ



執行役員
経営戦略本部長／
IR担当

田中 千也

経営戦略本部長及びIR担当役員として

各国でキャッシュレス化が進むなかでも、当社グループの通貨処理機の売上は人手不足や人件費高騰を背景に伸び続けています。特に欧米市場での成長が顕著であり、当面は通貨処理機事業の拡大が見込まれます。しかし、株式市場からは通貨処理機事業は成長しない事業と見なされているためか、当社はPERが低く、PBRも1倍に達していません。株式市場の当社評価と当社の事業実態とのギャップを埋めることがIR担当役員としての使命の一つだと思っています。また、当社グループの保有技術や顧客資産とのシナジーが見込める通貨処理機以外の事業にも戦略的に投資し、成長させることが当社グループの事業安定性の確保に必要なため、経営戦略本部長の立場から、こちらにも精力的に取り組んでまいります。

ステークホルダーエンゲージメントの強化

当社のお客さまには、誰もが知っているような世界のトップリテーラーやファストフードチェーン企業が名を連ねており、当社グループの売上規模も従業員比率も日本より海外の方が大きくなっています。しかし、当社が世界中のお客さまの事業インフラを支えるグローバル企業であることを投資家・アナリストの方々に十分に伝えきれておらず、これも低いPBRの要因の一つであると見ています。また、海外の投資家、アナリストの方々からの当社に対する認知度はまだまだ低く、海外の方々に対するエンゲージメントの強化も当社のIR上の重要課題となっています。

ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、当社及び当社の事業がどのように受け止められているのかを理解し、社内で認識している当社の現実とのギャップを埋めていくことに加えて、いただいたご意見やアドバイスを真摯に受け止め、取締役会と共有し、社内での議論を行い、エンゲージメントを高めるためのイベントの実施やコンテンツの改善につなげていきたいと考えています。

株主還元

「2026中期経営計画」初年度は、累進配当とDOE3%以上が具体的な株主還元方針でしたが、本計画の2年目を開始した2025年5月に、新たに「総還元性向100%以上」を項目に加えました。これは、本計画目標値達成に対する自信の表れと受け止めていただきたいと思います。この新たな株主還元方針の発表後には、投資家・アナリストの皆さまからいろいろなお意見をいただきましたが、概ね好意的に受け止めていただきました。本計画最終年度となる2026年度は新たな中期経営計画を策定する年でもあります。必要な成長投資や事業ポートフォリオの見直し、最適資本構成などを社内ですっかりと議論していき、PBRを向上させ、かつ長期的な企業の成長及び企業価値の最大化につながる新たな株主還元方針を確立したいと思います。

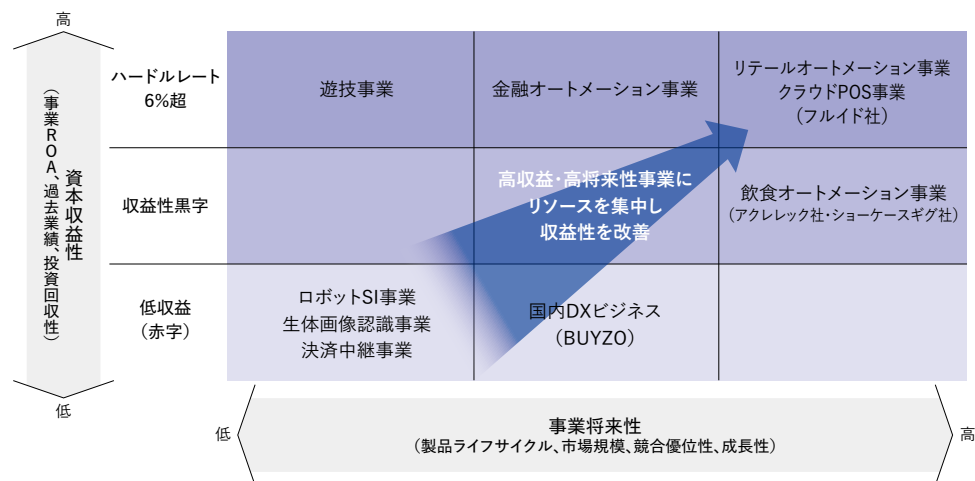
IR担当役員メッセージ

ROIC経営の進捗

ROICは、投下した資本に対してどれだけの利益を生み出しているかを示す指標であり、企業の資本効率を評価するための重要な指標です。「2026中期経営計画」ではROICを経営目標の一つとして掲げ、ROIC・WACCスプレッドを最大化していくことで当社の成長スピードを上げたいと考えています。理論的にはROIC・WACCスプレッドがプラスであればPBRも1倍を超えるはずですが、当社はまだそうになっておりませんので、さらなるROICの向上を目指すとともに、エンゲージメント強化による株主資本コストの低減を実現したいと思います。

また、事業別にROICを評価することで、事業ポートフォリオ分析による事業判定も実施しています。将来ROICが大きくなる事業に対して、よりリソースを投下することで事業成長を加速していきます。

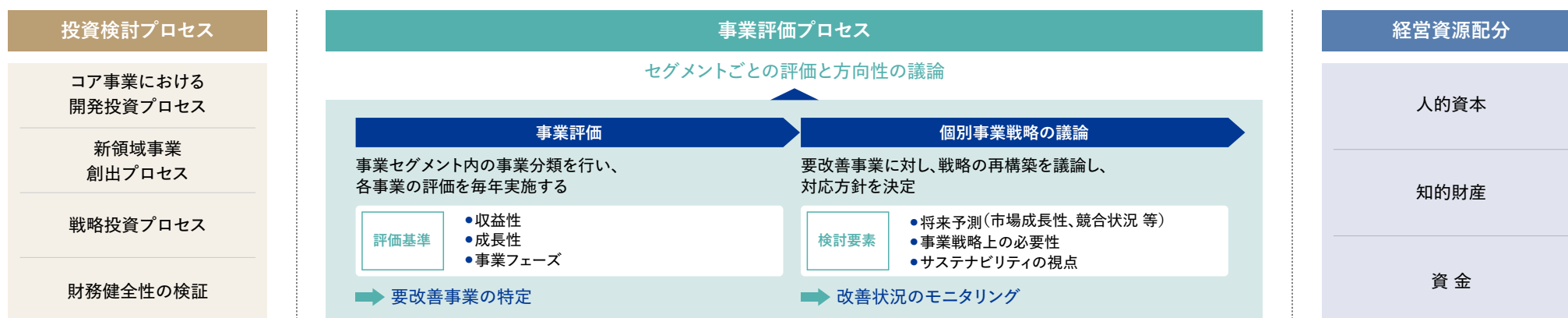
事業ポートフォリオの最適化



事業ポートフォリオ体系図

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、ROIC>WACC)

事業ポートフォリオマネジメント



財務資本戦略



執行役員
経理・財務本部長
藤川 幸博

経理・財務本部長として

企業価値向上のためには機動的な成長投資が欠かせません。当社グループでは2020年以降、複数の大型買収を行ってきましたが、それらの企業の収益性向上やシナジーの実現によりキャッシュ創出力を強化してまいります。獲得したキャッシュは借入返済、設備投資、戦略投資などにバランス良く配分し、最適な負債・資本構成の実現を図ります。また、配当や自己株式の取得などの株主還元の充実に重点を置いたキャッシュアロケーションにより、ROEやPBRの向上に取り組んでまいります。

「2026中期経営計画」1年目の総括

2025年3月期は、国内市場において、新紙幣対応に伴う製品の更新や改造作業などの需要が収束したものの、連結業績は高水準を維持し、当初計画を上回って達成することができました。

また、戦略投資や株主還元の充実にあたり営業キャッシュ・フローの創出にも注力してきました。2025年3月期の営業キャッシュ・フローは、457億円の収入（前期は418億円の収入）となり、在庫削減や売掛債権の回収期間短縮などの成果により、2期連続で400億円を超えるキャッシュインとなりました。

資本効率性の面では、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、より効率性の高い負債・資本構成の実現に取り組んでまいりました。ROEについては、想定株主資本コスト（6%程度）を上回る結果（のれん償却後ROE6.9%、のれん償却前ROE10.7%）となりました。

「2026中期経営計画」通期連結業績（日本基準に基づく数値）

(百万円)	2025年3月期		2026年3月期		2027年3月期	
	実績	売上高比率	予想	売上高比率	目標	売上高比率
売上高	369,017	100%	340,000	100%	340,000	100%
保守売上高	132,695	36%	124,000	36%	-	-
営業利益	35,173	10%	21,500	6%	30,000	9%
経常利益	28,414	8%	19,500	6%	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	16,053	4%	10,000	3%	-	-
EBITDA*	59,207	16%	45,300	13%	-	-
為替レート	ドル	153円	145円	140円		
	ユーロ	164円	160円	150円		
ROE	6.9%	-	-	-		
営業CF	45,752百万円	-	-	-		

※EBITDA=営業損益+減価償却費+のれん償却費

財務資本戦略

企業価値向上へ向けた取り組み

当社では、ROE、ROIC、ROAの3つの指標を管理・改善することなどにより、企業価値向上を図りPBR1.0倍以上の早期実現に取り組めます。

3指標を改善するためのアクションとして、近年買収した企業とのシナジーによる収益拡大の早期実現、最適資本構成の実現に向けた負債の有効活用、事業ポートフォリオの最適化、棚卸資産や売掛債権の圧縮によるバランスシートのスリム化などに取り組んでいます。

また、投資家の皆さまとのエンゲージメント向上や非財務目標への取り組みや開示の強化にも注力します。

「2026中期経営計画」における財務戦略の基本方針

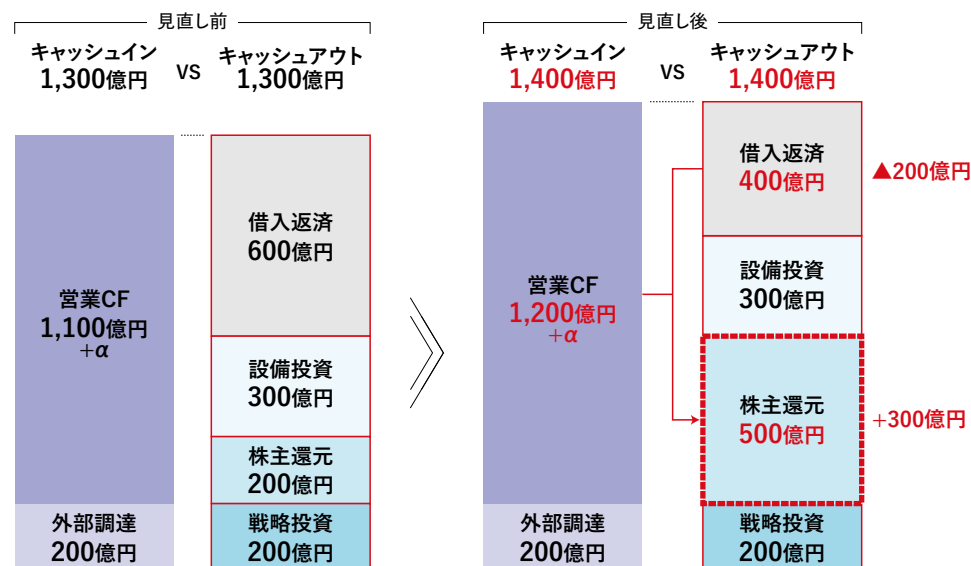
当社の財務戦略は、財務健全性を確保したうえで、機動的な成長投資と安定的な株主還元の実現を基本方針に据えています。「2026中期経営計画」では、財務健全性について、発行体格付「A」格の維持をベースに、自己資本比率は50%程度、D/Eレシオは0.6倍以下を目安としております。

① キャッシュアロケーションの変更

2025年3月期の好業績に伴い、営業キャッシュ・フローの増加が見込まれるため、「2026中期経営計画」期間中のキャッシュアロケーションの見直しを行いました。営業キャッシュ・フローは当初計画より100億円増加し、1,200億円、負債の有効活用を念頭に借入返済は600億円から400億円に減額しました。これらを原資として、株主還元を300億円増額し500億円としました。設備投資と戦略投資の金額に変更はなく、新領域事業への機動的な戦略投資とDX基盤整備やコア事業の生産性向上に資する投資を行ってまいります。

営業キャッシュ・フローの増加見通しに伴い

「2026中期経営計画」3年間の株主還元枠を200億円から500億円へ拡大

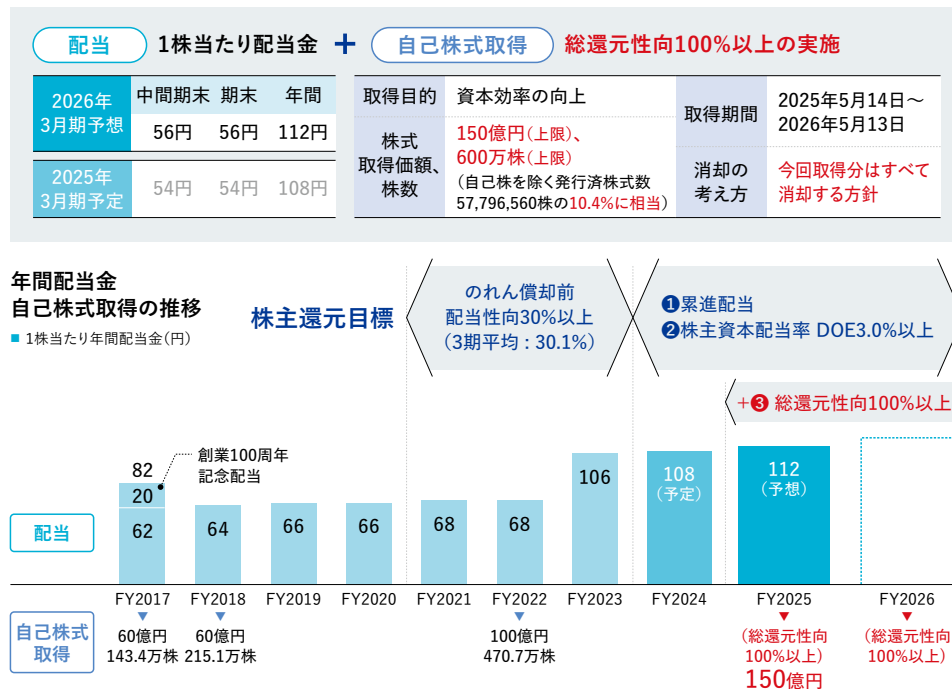


財務資本戦略

② 株主還元の実現

利益配分に関する基本方針も変更し、2026年3月期及び2027年3月期につきましては、目標として定める「2024年3月期の配当金額(1株につき年間106円)を基準とした累進配当及び株主資本配当率(DOE)3%以上」に加え、「総還元性向100%以上」を目標に追加しました。同方針の下、2025年5月13日開催の取締役会において、取得株式総数600万株、取得総額150億円を上限とする自己株式の取得を決議しました。

今後も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づけ、機動的な還元施策を実施してまいります。



DXを中心とした人的資本への投資について

買収時ののれんに代表されるBS上の無形資産のほか、BSに表れない人的資本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。

当社グループが標榜するDX戦略には、データ整備、人材育成などのDXの基盤構築が欠かせません。データを活用した経営を実現するためのシステム刷新、全従業員を対象としたDX教育などの施策により生産性向上を図り、固定費の削減を実現したいと考えております。また、DXビジネスを拡大するうえで、ITエンジニアやAIエンジニア等の拡充も必要です。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による人材の拡充を目指してまいります。

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に努めています。また、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。

2025年3月期に、2024年1月のフルイドグループ買収に伴い実行した外部借入(円建て)とGGSIへの親子間貸付(外貨建て)による通貨のアンマッチを主因として、44億円の為替差損を計上したことは大きな反省点です。こちらについては、貸付金を出資に切り替えるDES(Debt-Equity Swap)を行うなど根本原因を解消する対策を実施しております。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。

財務資本戦略

国際財務報告基準(IFRS会計基準)の任意適用

2026年3月期の連結財務諸表及び連結計算書類より、従来の日本基準に代えてIFRS会計基準を任意適用することを決定しました。この任意適用により、財務情報の国際的な比較可能性が向上し、ステークホルダーの皆さまへ有用な情報を提供することができると考えております。なお、2026年3月期の通期連結業績は、従来の日本基準との比較で営業利益、当期純利益がそれぞれ70億円増加する見通しです。

開示スケジュール

開示時期	開示書類	会計基準
2026年5月(予定)	2026年3月期決算短信	IFRS会計基準
2026年6月(予定)	2026年3月期有価証券報告書	IFRS会計基準

2026年3月期の通期連結業績予想

	日本基準	IFRS会計基準
売上高	3,400億円	3,400億円
営業利益	215億円	285億円
純利益	100億円	170億円

※純利益は、日本基準では「親会社株主に帰属する当期純利益」
IFRS会計基準では「親会社の所有者に帰属する当期利益」

TSR

当社のTSRは、株価の上昇が限定的で、残念ながらTOPIXやTOPIX機械を下回っています。世界的にキャッシュレス化が進むなかで、通貨処理に携わる当社グループ事業の将来性をお示しできていないことが原因であると推測しています。

株価は個別企業の動向だけではなく、市場環境や経済情勢などさまざまな要因によって形成されるものではありませんが、「2026中期経営計画」におけるDXビジネスなどの新領域事業への取り組みや株主還元強化により、TSRの向上を目指してまいります。

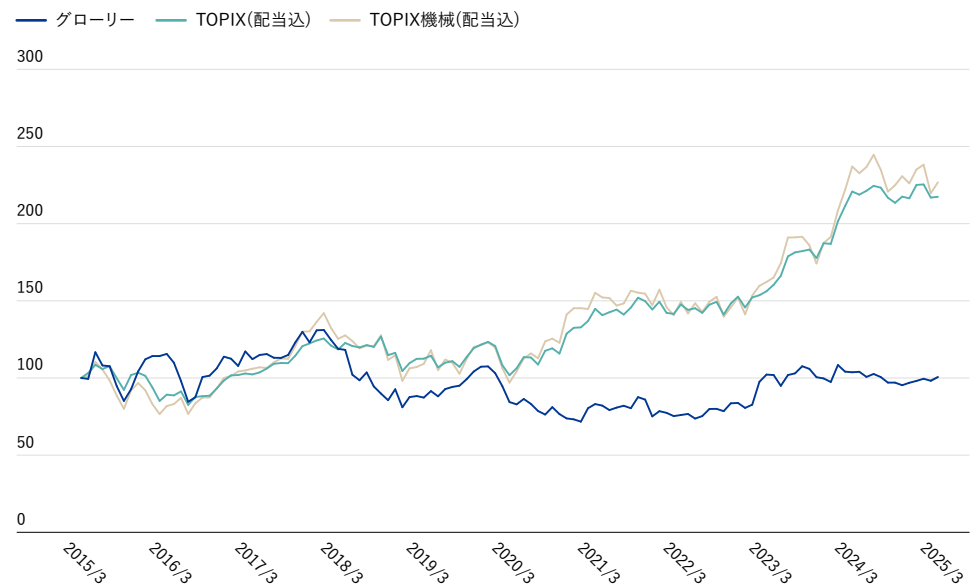
TSR (株主総利回り)

投資期間	1年	3年		5年		10年	
	TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
グローリー	96.3%	140.3%	134.0%	122.2%	117.3%	100.6%	107.2%
TOPIX	98.5%	147.2%	135.2%	213.4%	125.7%	217.4%	112.2%
TOPIX機械	95.7%	151.9%	136.1%	233.7%	127.3%	226.8%	112.6%

※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(11カ年)



※2015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

グローリーのこれまで

[外部環境の変化]

金融機関のオンライン化が進むとともに、ATMが普及。

金融機関・流通店舗における業務効率化と厳正化を目的に、機械化が進行。

電子決済、スマートフォン決済が普及。金融機関の統廃合と店舗削減が進行。

人手不足を背景としてセルフ決済の拡大と店舗運営の効率化ニーズが増大。

1990-

2000-

2010-

2020-

1918 国栄機械製作所(現 グローリー株式会社)を創業

国内の金融機関や流通店舗での現金管理を自動化、厳正化に向けた製品・保守サービスを提供

海外金融機関への拡販を本格化するとともに、認識技術を活用した事業を展開

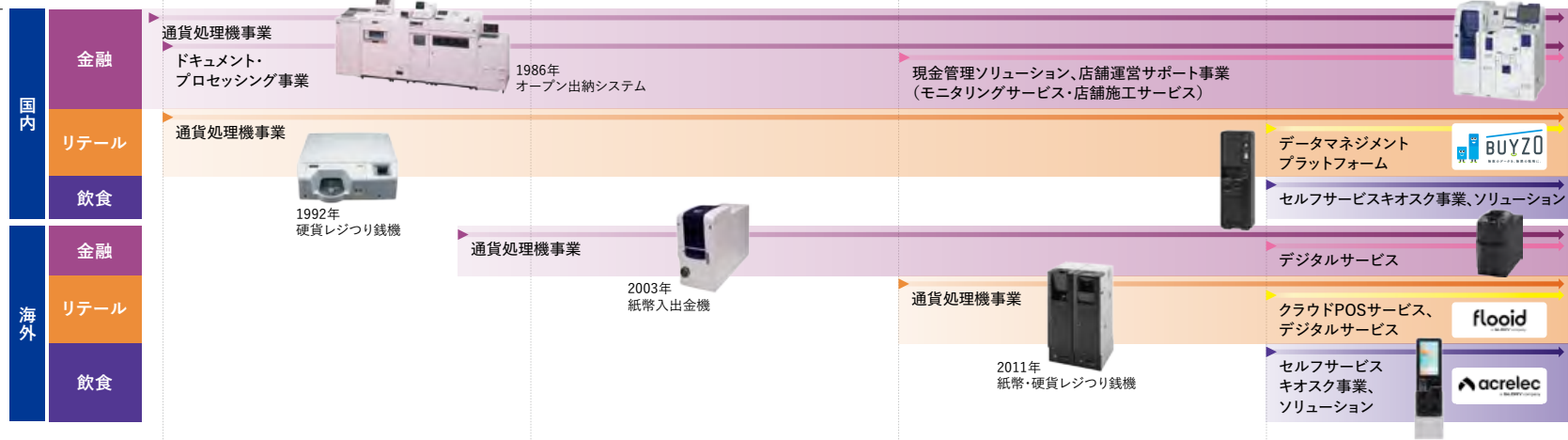
2006 グローリー株式会社に商号変更

海外リテール市場への進出を本格化。国内金融機関の新形態店舗運営をハード・ソフトの両面から支援

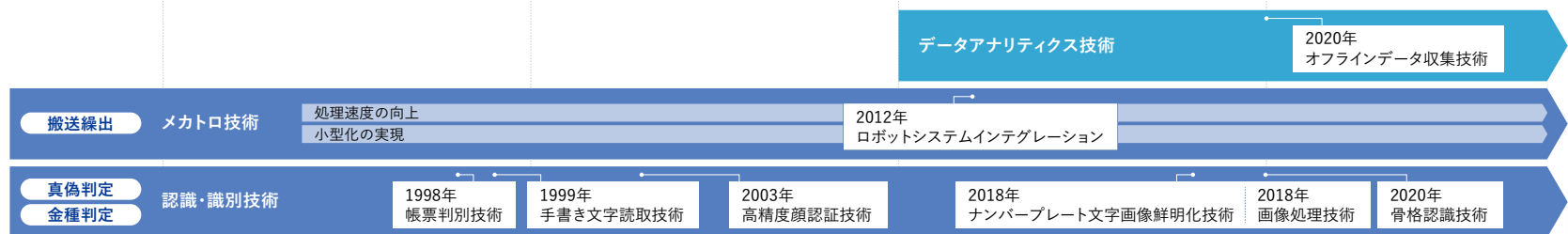
2018 創業100周年を迎える

飲食市場へ事業を拡大。また、顧客基盤を活用したデータサービスの提供により、ソフトウェアをはじめとした新領域事業の展開を加速

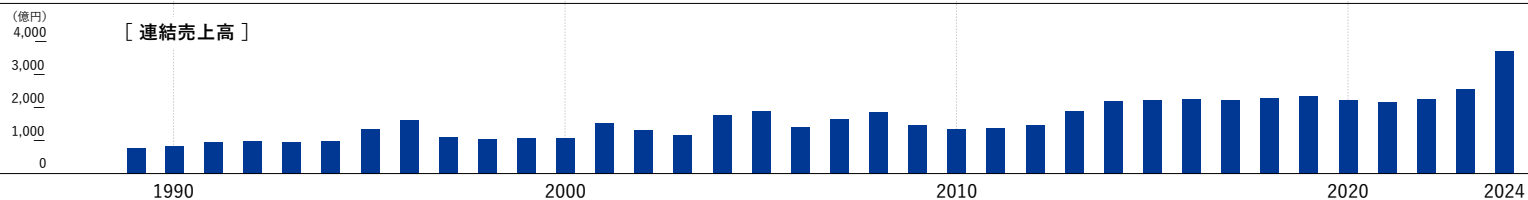
ビジネスモデルの変遷



技術の変遷



業績の変遷



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

築き上げた強み

コア技術

アイデアを具現化する「独創」と、それらをさらに進化させる「重層」がつくる世界最高品質の製品群

・世界トップシェア: 9製品
(2025年3月末現在・当社調べ)

グローバルオペレーション

100ヶ国以上で共通ソリューションをワンストップ提供

多層なビジネスモデル

・新領域事業 売上高 **510億円**

成長力のある展開市場

生活に欠かせない安定成長業界へソリューションを提供

・金融市場 売上高 **1,408億円**
・リテール市場 売上高 **1,538億円**
・飲食市場 売上高 **393億円**

グローリーの今 (事業の全体像)

2025年3月期
連結売上高
3,690億円

海外市場
56.9%
2,100億円

当社グループは、「海外市場」、「金融市場」、「流通・交通市場」、「遊技市場」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、世界最高品質の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合した包括的な戦略を市場ごとに立案し、お客さまの店舗DXをサポートしています。

主な販売先

主要な製品、商品、サービス

特徴（シェア、特色、競合）

海外の金融機関、
リテーラー、
飲食店、
警備輸送会社等



● グローバルデジタルサービス

- 紙幣整理機
- ユニファイド・コマース・プラットフォーム*
- 金融シェアードサービス

*複数の販売チャネルを一つのプラットフォームに統合することにより、消費者に店舗やオンラインでのスムーズな購入体験を提供する仕組み。

- バックオフィス向け
紙幣硬貨入出金機
- レジつり銭機
- 窓口用紙幣
入出金機
- セルフサービス
キオスク

米州、欧州、アジアで、金融機関に向けては窓口用紙幣入出金機を、流通店舗に向けてはバックオフィス向け紙幣・硬貨入出金機やレジつり銭機を100ヶ国以上に販売しており、高品質な製品・サービスと充実した直接販売・メンテナンスネットワークにより、強固なポジションを築いています。当社グループの流通店舗向け製品は、最大60ヶ国の硬貨に対応できる点が特徴で、多国展開するグローバルリテーラーや飲食店での採用が拡大しています。

また、流通店舗における販売チャネルの多様化に対応するユニファイド・コマース・プラットフォーム(UCP)やリモートモニタリングを提供するグローバルデジタルサービス等のソフトウェア販売によるリカーリングビジネスにも注力しています。金融機関や流通店舗向けの通貨処理機器を扱う会社は、当社グループのほか、米国ディーボルト・ニクスドルフ(Diebold Nixdorf)社などがあります。UCPを扱う会社には、ドイツGK Software SE社などがあります。

金融市場
14.7%
544億円

国内の金融機関、
OEM先等



- オープン
出納システム
- 窓口用
紙幣硬貨入出金機

- 紙幣両替機
- 重要物管理機
- 鍵管理機
- 税金入金ステーション
- メール便無人授受システム
- 遠隔接客サービス

国内シェアNo.1

*当社調べ
(オープン出納システム、窓口用紙幣硬貨入出金機)

金融機関の業務改革に寄与するさまざまな製品・サービスを提供しています。営業店や本店の第一線から、現金集中センター、事務集中センターの後方業務までをトータルでバックアップできることが強みであり、競合他社の参入障壁でもあります。また、製品・サービスの販売だけでなく、地域特性や店舗形態に合わせた店舗施工の提案も行っています。

販売機会としては、製品・サービスの新規導入のほか、経年機器の更新があります。このような金融機関向けの機器を扱う会社は、国内では、当社グループのほか、ローレルバンクマシン株式会社や沖電気工業株式会社などがあります。

流通・交通市場
18.9%
697億円

国内のスーパーマーケット、
百貨店、専門店、飲食店、
警備輸送会社、
公共交通機関、
病院、自治体等



- セルフレジつり銭機
- レジつり銭機

● データマネジメントプラットフォーム

- 売上金入金機
- コインロッカー
- 券売機
- セルフサービスキオスク
- 診療費支払機
- 顔認証システム

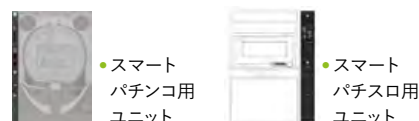
国内シェアNo.1

*当社調べ
(レジつり銭機、売上金入金機、コインロッカー)

流通店舗等の精算業務や事務作業の効率化を実現する製品・サービスを提供しています。販売機会として、代表的な製品であるレジつり銭機は、セルフ化への対応や導入先の裾野拡大による新規導入があります。また、データ活用サービスや顔認証システムなど、流通店舗の収益性やセキュリティを高めるソリューションの拡大も見込まれます。なお、レジつり銭機のプロバイダーには、当社グループのほか、富士電機株式会社や東芝テック株式会社などがあります。

遊技市場
7.5%
277億円

国内の遊技場
(パチンコホール等)



- スマート
パチンコ用
ユニット
- スマート
パチスロ用
ユニット

- カードユニット・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

遊技台そのものではなく、遊技台の間に設置して入金や持玉の計数管理を行うカードシステムが主要製品です。国内全体の約20%の遊技店舗に供給しています。このような遊技場向けの周辺機器を扱う会社は、当社グループのほか、日本ゲームカード株式会社や株式会社マースエンジニアリングなどがあります。

その他
1.8%
70億円

- ロボット事業など上記の報告セグメントに属さない製品及び商品

価値創造プロセス

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

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

グローリーが創る未来

安全、安心、確実な社会の構築

金融包摂

ストア
オート
メーション

セキュリティ

通貨処理

強み

価値の源泉

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

コア技術

研究開発力

知的資本

グローバル オペレーション

グローバル ネットワーク

社会・関係資本

製造資本

グローバル人材

人的資本

多層な ビジネスモデル

研究開発力

知的資本

成長力のある 展開市場

ブランド力

知的資本

市場における信頼

社会・関係資本

外部環境・
メガトレンド

財務基盤

財務資本

エネルギー・資源

自然資本

データを活用した
DXソリューションの提供

顧客課題を解決する
プラットフォームの提供



通貨処理機・セルフサービス機器を
中心としたハードウェアの提供



強みの強化

提供する 価値

店舗DX

顧客の
売上拡大

精算業務
の効率化

現金管理
の厳正化

リテール
市場

金融
市場

飲食
市場

社会的価値

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

経済的価値

モノ+コトの融合による
事業領域の拡大
新たなイノベーション
の創出
責任ある
サプライチェーン
財務成果
環境への影響

ステークホルダー との価値協創



お客さま



ビジネス
パートナー



株主・投資家



従業員



地域社会・
グローバル社会

ESG経営

コーポレート・ガバナンス

価値創造プロセス

強み／価値の源泉



価値創造プロセス

ビジネスモデル／アウトプット

強み／価値の源泉

築き上げた強み

コア技術

知的資本

×

グローバル オペレーション

社会・関係資本
製造資本
人的資本

×

多層な ビジネスモデル

知的資本

×

成長力のある 展開市場

知的資本
社会・関係資本

ビジネスモデル

データを活用したDXソリューションの提供

顧客課題を解決するプラットフォームの提供



通貨処理機・セルフサービス機器を中心としたハードウェアの提供



強みの強化

- 技術力の強化
- 課題解決力の強化
- 新領域事業の収益力強化

2020年
海外・国内飲食市場の
顧客基盤獲得

2021年
DMP事業成長に
向けた技術獲得

2012年
グローバル販売・
保守網の獲得

2021年
国内飲食店向け
モバイルオーダー
プラットフォームの獲得

戦略人財の獲得

オープンイノベーション の促進

- データアナリティクス技術の獲得
- システムエンジニアリング技術の補完・強化

アウトプット

提供する 価値

店舗DX

顧客の 売上拡大

精算業務 の効率化

現金管理 の厳正化

リテール市場

- 人手不足・人件費高騰による効率化
- 販売機会ロス、廃棄ロスの低減
- 不正行為の防止

セルフソリューション、
DMPソリューション、
不正行為監視ソリューション

金融市場

- 顧客接点の維持、強化、充実
- 販売企画、店舗サービスの維持
- 不正行為の防止

遠隔接客ソリューション、
無人店舗、シェアードサービス、
不正行為監視ソリューション

飲食市場

- 効果的な集客、客単価の向上
- 人手不足・人件費高騰による効率化

DMPソリューション、
セルフソリューション

価値創造プロセス

アウトカム

アウトカム

社会的価値

- 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

経済的価値

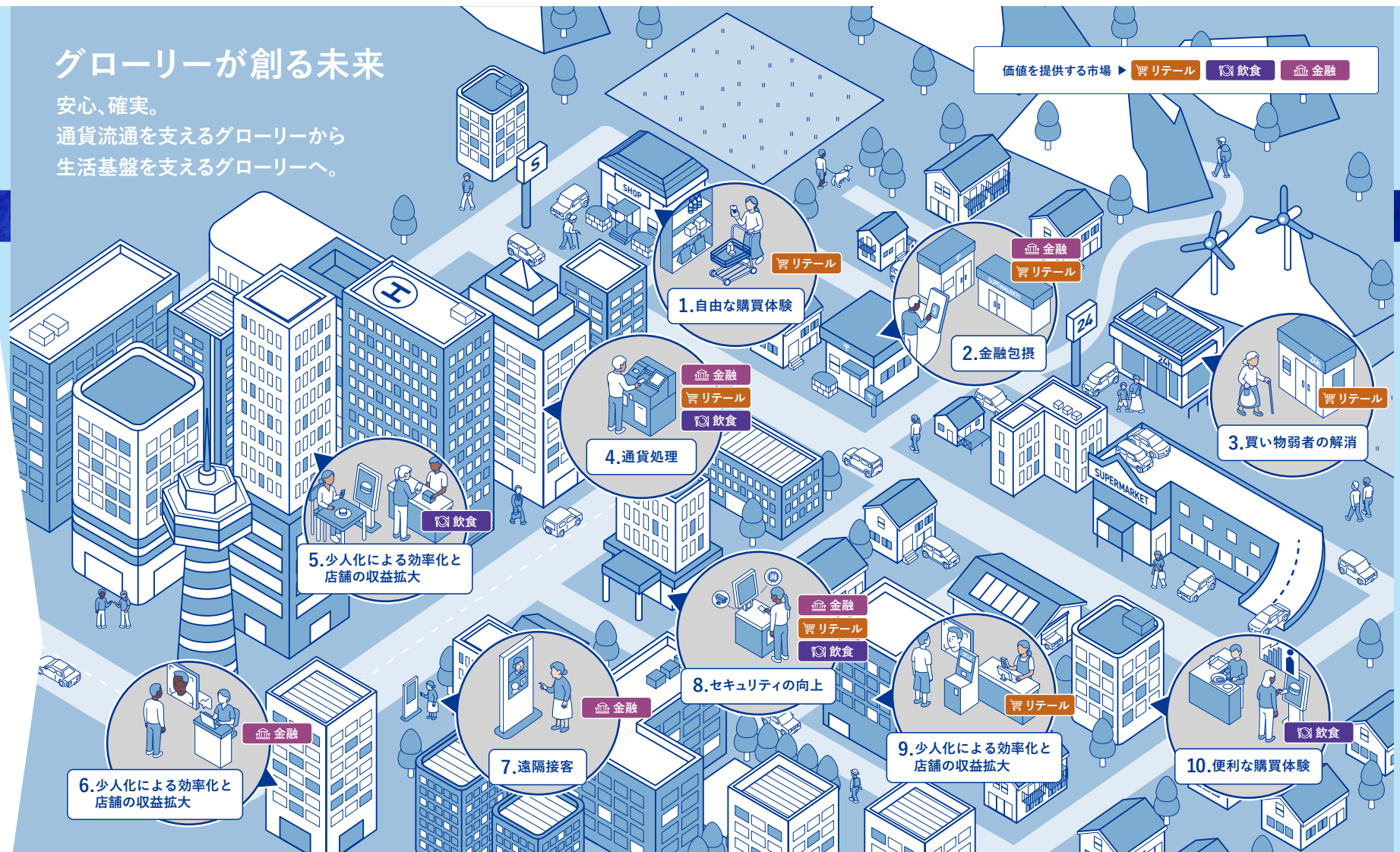
- モノ+コトの融合による事業領域の拡大
- 新たなイノベーションの創出
- 責任あるサプライチェーン

財務成果

環境への影響

グローリーが創る未来

安心、確実。
通貨流通を支えるグローリーから
生活基盤を支えるグローリーへ。



金融包摂

利用者/店舗: **2.** 銀行だけでなく、郵便局やスーパーマーケットでも、誰でもすぐに金融サービスを受けられる未来

ストアオートメーション

利用者: **1.** ショッピングにおけるCXソリューションにより、チャネルを選ばず安全で自由な購買体験ができる未来 **3.** 小型店舗や無人店舗の導入により、買い物弱者の問題を解消
店舗: **5・6・9.** 少人化による効率化と、店舗収益の拡大を実現する未来

セキュリティ

利用者/店舗: **8.** 無人店舗やセルフレジを、店舗も利用者が安心して利用できる未来(決済漏れや不正を防ぐ)

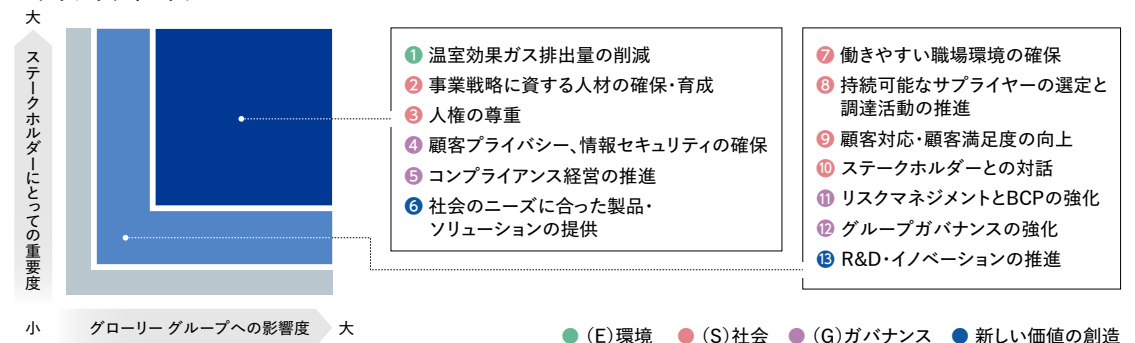
通貨処理

店舗: **4.** 業務効率化と現金管理の厳正化に貢献する通貨処理システムを提供

メガトレンドとリスク・機会分析

当社グループを取り巻く事業環境は、さまざまな要因により劇的に変化することが予想されます。そのような変化や社会的課題を整理した5つのメガトレンドを起点として、リスクと機会への対応、「2026中期経営計画」での重点取り組み事項及びマテリアリティとの関連をまとめました。

マテリアリティマップ



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		リスクと機会への対応
	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"> キャッシュレス化の進展に伴う、現金処理機需要の縮小 	<ul style="list-style-type: none"> 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 キャッシュレス化の進展に伴う、非現金決済関連製品・サービスの需要拡大 Fintech市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> リテール・金融・飲食市場において、ソフトウェアプラットフォームの提供等を推進し、お客さまの店舗DXサポートによる新領域事業を拡大
新興国を中心とした 人口増、経済発展	<ul style="list-style-type: none"> 政治経済情勢の急激な変化や保護貿易政策など各国の法令・各種規制による事業への影響 地政学的リスクに起因する新興国市場の成長鈍化による事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 各国法規制の動向調査 地政学的リスクを低減する中長期的な事業戦略・生産戦略の立案と推進
テクノロジーの進化	<ul style="list-style-type: none"> 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 他社の新規参入などによる技術優位性の低下 製品・サービス機能の高度化に伴う不確実要因などによる想定外の品質問題の発生 知的財産権の侵害 デジタル人材の不足 	<ul style="list-style-type: none"> 新たなコア技術の獲得による成長機会の獲得 AI、ロボット技術の進化による、金融機関や流通店舗における機械化需要の拡大 クラウドなどネットワーク技術を活用した新たな製品・サービスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> デジタルを活用した革新的な新製品やサービスの創出 知的財産における当社の市場ポジションを示す『IPランドスケープ』の実施によるリスク低減 DX人材の確保・育成
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"> 異常気象や大規模自然災害等の発生による事業への影響 環境に関する国際的な規制強化への対応による事業への影響 高齢化や労働人口の減少に伴う、人材の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 環境配慮型製品の需要拡大 労働人口の減少に伴う機械化、自動化ソリューションの需要拡大 認証技術を活用した医療・介護ソリューションの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国際基準(SBT)に基づいた温室効果ガス削減目標達成に向けた取り組み強化 省人化に対応した製品・サービスの開発
安心・安全に対する脅威	<ul style="list-style-type: none"> 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 部品・原材料の不足及び価格変動 サイバー攻撃やコンピューターウイルス等による情報システム障害、情報漏洩 	<ul style="list-style-type: none"> 生活様式の変化によるコンタクトレス、セルフ化製品・サービスの需要拡大 認証技術や関連技術を採用したセキュリティ関連ソリューションの需要拡大 	<ul style="list-style-type: none"> セルフ化対応製品の開発 緊急時に迅速に対応できる体制の確保・向上 情報セキュリティガバナンスの統制や社員教育の徹底、システム運用状況のモニタリング等によるリスク低減

2026中期経営計画での 重点取り組み	マテリアリティ との関連
<ul style="list-style-type: none"> 注力事業(キオスク関連事業・DMP事業)の収益化 製品とプラットフォームの融合による新たなソリューションの創出 	⑥ ⑨
<ul style="list-style-type: none"> 紙幣入出金機など当社製品未導入国への展開 BCPを考慮した在庫の適正化 	⑧ ⑪
<ul style="list-style-type: none"> DXビジネスの創出 製品のIoT化による付加価値創造 全従業員を対象としたDX教育 	② ⑦ ⑬
<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル実現に向け、海外連結子会社も対象としたグローバル規模での取り組み拡大 遠隔による監視・接客サービス等のソリューションの充実 	① ③ ⑩
<ul style="list-style-type: none"> セルフ化対応製品の販売拡大 グローバルITガバナンス体制の整備 	④ ⑤ ⑫

長期ビジョンと過去中期経営計画

長期ビジョン2018

2017中期経営計画

顧客起点のモノづくり

コンセプト

顧客起点のモノづくりによる
事業成長と収益性向上

計画の骨子

- ・事業規模・領域の拡大による収益確保
- ・製品・サービスのタイムリーな提供
- ・グループ経営基盤の強化

振返り

- ・業績目標・経営目標は未達
国内外で市場環境等の変化が発生し成長は鈍化
- ・海外リテール市場での販売が拡大
- ・グローバル開発体制及び生産体制を確立

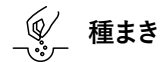
課題

- ・国内コア事業におけるソリューション提案力の強化
- ・システム開発力、新技術開発力の強化

業績目標	2016年 3月期	2017年 3月期	2018年 3月期	2018年 3月期
	実績	実績	実績	中期経営 計画目標
連結売上高	2,269億円	2,225億円	2,273億円	2,600億円
連結営業利益	205億円	203億円	196億円	280億円
海外売上高比率	46.5%	46.6%	46.9%	50%
ROE	4.5%	5.4%	5.3%	8.0%

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



種まき

コンセプト

新たな信頼創造に向けた仕込み

計画の骨子

- ・持続可能な事業運営の基盤づくり
- ・社会課題解決に向けた協働の取り組み強化
- ・成果に直結する生産性の向上と企業体質の強靱化

振返り

- ・業績目標は未達
新型コロナウイルス感染症拡大の影響発生
- ・新500円硬貨発行への対応作業完遂
- ・海外リテール市場の販売拡大は継続
- ・飲食市場向け事業を展開するAcrelec社を買収。
小売店・飲食店向けにDMP事業を展開するアドインテ社に出資

課題

- ・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
- ・経営管理体制強化によるキャッシュ創出力強化

業績目標	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2021年 3月期
	実績	実績	実績	中期経営 計画目標
連結売上高	2,357億円	2,241億円	2,174億円	2,600億円
連結営業利益	205億円	179億円	142億円	250億円
連結営業利益率	8.7%	8.0%	6.5%	9.6%
ROE	6.5%	4.5%	3.0%	8.0%

2023中期経営計画



育成

コンセプト

コア事業と新領域事業のクロス成長

計画の骨子

- ・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

振返り

- ・業績目標は達成、過去最高業績を記録
- ・新紙幣発行に関する需要に的確に対応
- ・飲食・リテール市場で新領域事業を育成
- ・国内外リテール市場でセルフ化需要が拡大
- ・半導体等の部品調達難、部材価格の高騰に対応

課題

- ・新領域事業の早期収益化
- ・コア事業の高収益化
- ・安定的なサプライチェーンの実現
- ・サイバーセキュリティの強化

業績目標	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2024年 3月期
	実績	実績	実績	中期経営 計画目標
連結売上高	2,266億円	2,559億円	3,725億円	3,000億円
内新領域事業	236億円	254億円	360億円	400億円
連結営業利益	10.1億円	5億円	51.1億円	300億円
ROE	3.2%	-4.8%	14.1%	9.5%以上

2026中期経営計画



刈取り

コンセプト

GLORY TRANSFORMATION 2026
お客様と共に未来を創造するグローリー

計画の骨子

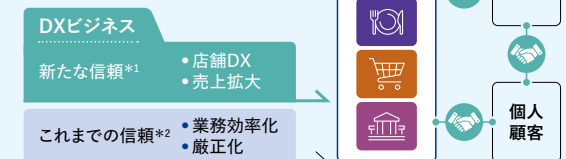
サステナビリティにおける最重要マテリアリティを踏まえ、
取り組むべき基本方針を策定

- ・新たな収益源の獲得
- ・経営マネジメントの強化
- ・コア事業の収益拡大
- ・リスクマネジメントの強化

注力3市場を定め
新領域事業の
収益化を加速



店舗DXと売上拡大への貢献により
「新たな信頼」を創造



経営目標	2025年 3月期	2026年 3月期	2027年 3月期	2027年 3月期
	実績			中期経営 計画目標
連結売上高	3,690億円			3,400億円
内新領域事業	510億円			600億円
※連結営業利益	438億円			380億円
※ROE	10.7%			10%以上
※ROIC	9.9%			8%以上
※ROA	5.4%			5%以上

※印はのれん償却前

*1 プラットフォームの提供により、データサービスを創出し、新たに「店舗⇄企業」「個人顧客⇄企業」間の信頼を創出する *2 当社製品の提供による「当社⇄店舗」「店舗⇄個人顧客」間の信頼

2026中期経営計画（2024年度-2026年度）



種まきから育成、そして刈取りへ

本計画期間は、当社グループが目指す長期ビジョン達成に向けた第3ステップとして、これまで種をまき、育成してきた事業の刈取り時期と位置づけています。

これまで培ってきた世界最高品質の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、お客さまの店舗DXをサポートする企業を目指します。

変革ポイント

- 重点指標を売上高から利益重視の事業運営にシフト。ポートフォリオマネジメントやROIC指標を活用し、資本コストを意識した運営を徹底
- これまでのリテール市場、金融市場に加えて、飲食市場を大きな柱として設定
- 通貨処理機事業にDXビジネスモデルを追加



2026年度財務目標

効率的に利益を稼ぐ指標として、ROE10%以上、ROIC8%以上、ROA5%以上を掲げ、持続的な企業価値向上に取り組んでいます。営業利益は380億円以上、売上高は3,400億円以上、売上高のうち、新領域事業で600億円以上を目標としています。

新紙幣発行に伴う特需による一時的な反動減は避けられませんが、稼ぐ力の回復と着実な事業成長の実現に向け取り組んでいます。

2026年度 財務目標		のれん償却前	のれん償却後
効 率 性	ROE	10%以上	6%以上
	ROIC	8%以上	5%以上
	ROA	5%以上	3%以上
営業利益		380億円以上	300億円以上
売 上 高	売上高	3,400億円以上	
	うち新領域事業売上高	600億円以上	

想定為替レート 140円/ドル、150円/ユーロ

*将来の国際会計基準「IFRS」導入を見据え、のれん償却前利益をベースとしています。

基本方針

	基本方針	重点実施事項	ソリューション/プラットフォーム
事業戦略	I 新たな収益源の獲得	・注力事業(キオスク関連事業・DMP事業)の収益化 ・製品とプラットフォームの融合による新たなソリューションの創出	
	II コア事業の収益拡大	・セルフ化ニーズを捉えた製品・サービスの投入 ・大口更新商談の確実な獲得 ・米州販売体制の強化	
経営基盤戦略	III 経営マネジメントの強化	<div>DX戦略</div> <div>人材戦略</div> <div>資本・財務戦略</div> <div>気候変動に対する取り組み</div> <ul style="list-style-type: none">・DX基盤の構築による業務プロセスの革新とDXビジネスの創出・社員エンゲージメントの向上及び人的資本の充実による競争力強化・機動的な成長投資と安定的な株主還元の実現・SBTに準拠したCO₂削減目標への取り組み強化	
	IV リスクマネジメントの強化	・対応すべきリスクの特定と対応策の確立	

〔注力市場と会計セグメントとの関係〕

注力市場は、会計セグメントとは切り口が異なり、国内市場と海外市場を合わせて設定しています。関係性は以下のとおりです。

会計セグメント			🛒 リテール	🏦 金融	🍽️ 飲食
セグメント	主な取引先	2026年度売上高目標	1,600億円	1,100億円	410億円
海外市場	海外の金融機関 小売店、飲食店等	2,040億円	○ 1,000億円	○ 700億円	○ 340億円
金融市場	国内の金融機関等	400億円	—	○ 400億円	—
流通・交通市場	国内のスーパー、コンビニエンスストア、飲食店、病院、鉄道等	670億円	○ 600億円	—	○ 70億円
遊技市場	国内の遊技場(パチンコホール等)	210億円	—	—	—
その他	上記報告セグメントに属さない販売、及び保守先	80億円	—	—	—

2026中期経営計画進捗



種まきから育成、そして刈取りへ

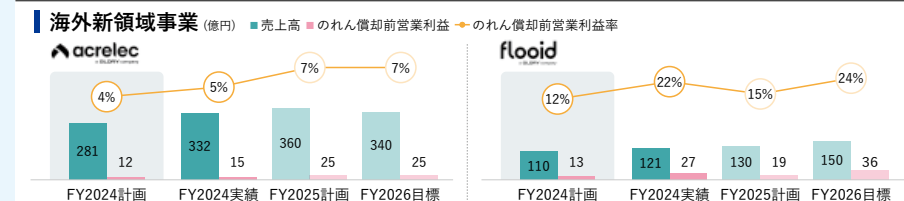
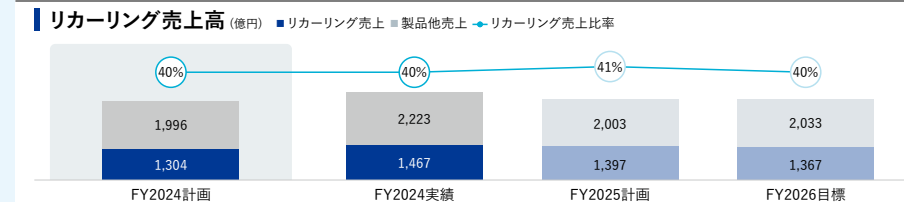
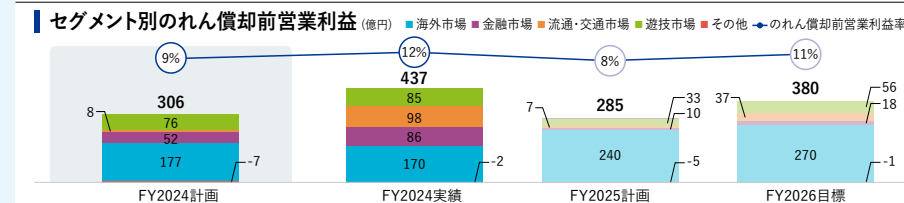
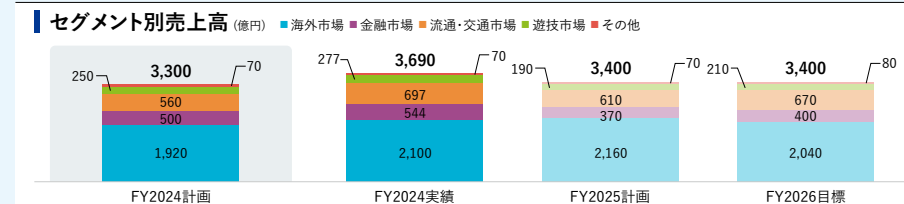
「2026中期経営計画」初年度は、効率性指標、P/L指標とも計画を大きく上回る

海外市場の注力3市場での販売増加、及び国内の新紙幣発行に伴う需要を着実に獲得したことなどにより、売上高、のれん償却前営業利益ともに計画を上回りました。それに伴い、効率性の各指標についても、計画を大きく上回りました。

	のれん償却前	FY2024計画	FY2024実績	FY2025計画	FY2026目標
効率性	ROE(自己資本利益得率)	8.3%以上	10.7%	8.1%以上	10%以上
	ROIC(投下資本利益得率)	6.6%以上	9.9%	6.5%以上	8%以上
	ROA(総資産利益得率)	4.2%以上	5.4%	3.8%以上	5%以上
P/L	営業利益	306億円	438億円	285億円	380億円以上
	売上高	3,300億円	3,690億円	3,400億円	3,400億円以上
	うち 新領域事業	448億円	510億円	577億円	600億円以上

2024年度のアクションと成果

2025年度以降のアクションプラン



- [国内市場]**
- 新紙幣発行対応へ注力
→流通・交通市場での更新・改造需要が増加
- [海外市場]**
- 飲食市場、リテール市場の売上拡大
→注力3市場の売上増加。
米州売上高は1,000億円を突破

- [国内市場]**
- 高い営業利益率の維持
→遊技市場は30%超、
金融市場、流通・交通市場も15%前後維持
- [海外市場]**
- Acrelec、Flooidの利益改善
→事業統合や保守事業の内製化作業により
利益率が一時的に悪化。
Acrelec、Flooidとも計画を上回る

- [国内市場]**
- 新領域事業の売上高拡大
→保守売上高、サービス売上高が増加。
国内売上高比率は29%
- [海外市場]**
- 飲食市場、リテール市場の売上拡大
→保守売上高、Acrelecの売上高が増加。
海外売上高比率は48%

- [Acrelec]**
- 収益体質の改善
→欧米での販売拡大が進み、営業利益率も向上
- [Flooid]**
- 収益性を維持しつつ事業成長
→欧米での販売は順調に進む

- [国内市場]**
- 人手不足を背景としたセルフ化ニーズを捉えた
売上の拡大
- [海外市場]**
- 注力市場であるリテール市場と飲食市場を拡大
●FloodidやAcrelecの新領域事業ソリューションを加速

- [国内市場]**
- 買収企業とのシナジーによる収益拡大の早期実現
→Acrelec、Floodid、Showcase Gigなど
- [海外市場]**
- 成長エンジンと位置づける米州事業の高収益化を実現
→買収企業との事業統合や保守事業の
内製化加速による収益性改善

- [国内市場]**
- 新領域事業の売上高拡大
→ソフトウェアソリューション、BUYZOの売上高拡大
- [海外市場]**
- 飲食市場：Acrelecのソフトウェアソリューションの導入拡大
●リテール市場：FlooidのUCP(クラウドPOS等)の導入拡大
●リモートモニタリングデジタルサービスUBIQUILAR™の
販売拡大

- [Acrelec]**
- 飲食店向けソリューションの創出
●大手F&Bでの実績拡大
- [Flooid]**
- 販売体制の拡充
●GLORY、Acrelecとのクロスセルの推進

海外事業

執行役員
海外カンパニー長
吉成 寿光

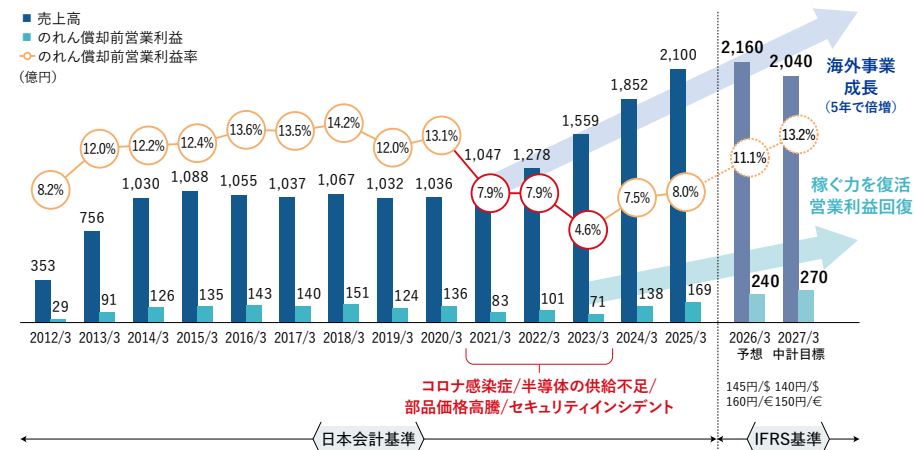
2024年度の振返り、事業概況、2025年度の方針

「2026中期経営計画」では、リカーリング売上の拡大による収益構造の変革、飲食市場の確立による事業構造の変革、ソフトウェア売上高の拡大を方針に掲げています。2027年3月期の海外市場売上高2,040億円を目標に、これらの方針に取り組み、戦略یハウスの強化を図っています。

2025年3月期は、米国のグローバルトップリテーラーから現金管理ソリューションの大口受注を獲得するなど、リテール市場へ向けた製品・サービスの販売が拡大しました。その結果、市場全体の売上高は、過去最高の2,100億円を突破し、急激な事業成長を遂げました。成長が停滞していた2020年3月期頃と比較すると4年間で約2倍の売上高となりました。営業利益については、米国子会社間の合併による基幹システムの統合作業に時間を要したことや外部委託業務の内製化の遅れにより一時的なコストの増加がありましたが、統合作業の進捗とともに改善し、前年を上回る結果となりました。しかし、営業利益率は8.0%であり、2020年3月期の13.1%から比べると、いまだ収益性は低い水準にあります。

2026年3月期は、収益性の改善に優先的に取り組みます。2025年3月期ののれん償却前営業利益170億円から2027年3月期240億円への利益成長を目指します。この実現には、保守サービスの安定化と新領域事業の拡大によるリカーリング売上の成長が鍵をにぎります。併せて、コストマネジメントも強化する考えです。

海外事業 売上高・のれん償却前営業利益の推移



強み・競争優位性

- 世界トップクラスの製品クオリティ
- グローバルに展開する直接販売・直接メンテナンス網
- 多国通貨対応によるグローバルオペレーションの実現
- ファストフード店のオペレーションに精通

事業環境の見通し

地域	今後の見通し(2026年3月末)
米州	人件費高騰を背景に、省人化や業務効率化ニーズが継続すると予想。リテール、飲食市場を中心に販売拡大を見込む。 通商政策によるコスト増加は販売価格に転嫁する方針。
欧州	リテール、飲食市場を中心に販売拡大を見込む。
アジア	金融市場では機械化が緩やかに進行するも前期に比べると販売は減少を見込む。

事業目標を達成するためのポイント P.27

海外事業

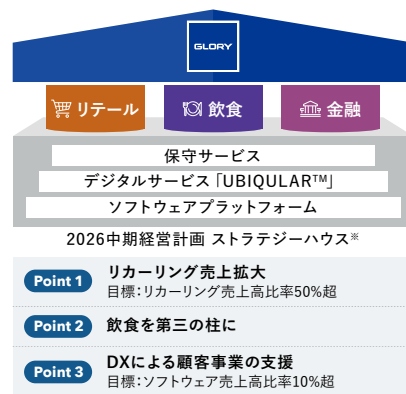
事業目標を達成するためのポイント

Point 1 営業利益の成長

目標	売上と利益の両方で過去最高を目指すとともに、利益率を回復する	売上高 のれん償却前営業利益 利益率		
		2024年度	2,100億円	169億円 8.0%
		2025年度(予想)	2,160億円	230億円 10.6%
具体的な取り組み	各地域における事業成長とコストマネジメントにより利益成長を実現			
	[事業成長] ●米州			
	連結子会社間の統合作業の遅れ等により一時的に利益率が悪化したが、統合作業は完了。さらなる事業の効率化を進め、安定的な保守売上を確保。販売人員の増強や代理店の増加によりチャネルを増やし、グローバルリテラーを中心とする企業からの大型受注を狙う。			
	●欧州			
	金融、リテール市場ともに着実に顧客を増やしてきた当地域では、顧客との長期的な関係構築により保守契約の更新率が高まっている。今後も利益率は持続的に増加する見通し。2024年度に接続ソフトの開発により納品が遅れていた大型受注の販売が2025年度に加速する。			
	●アクレレック社			
	複数の大規模飲食ブランドへ向け、セルフサービスキオスクやドライブスルー、ダブルチェックシステムなどの導入がスタートし、2025年度に本格化。			
	●フルイド社			
	アメリカを中心に、フランスやAPACにも進出。各国で営業活動を強化。2025年度は先行投資として人件費が増加するが、将来の顧客増加を見込む。			
[コストマネジメント]		Point3に記載のとおり		

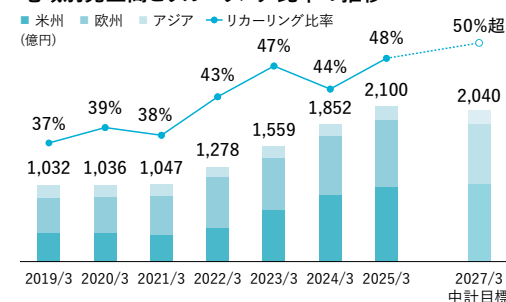
Point 2 リカーリング売上の成長

目標	ストラテジーハウスの基礎を拡大。 2026年度までに海外市場売上高に占めるリカーリング売上高比率50%以上を目指す
具体的な取り組み	●ソフトウェアプラットフォーム UCP
	フルイド社のUCPについて、既存顧客のサービス入替えやアップグレードに加え、新規顧客の獲得により売上を拡大。
	●デジタルサービス「UBIQULAR™」
	リモートモニタリングを行う「UBIQULAR™」を金融市場及びリテール市場向けソリューションの標準機能として提案し、接続数を拡大。
	●保守サービス
	アメリカの保守ビジネスのさらなる効率化を進め、安定的なリカーリング収入を確保。



※「2026中期経営計画」の戦略を土台と柱で表現し、計画達成をハウスの建策に見立てたイメージ図

地域別売上高とリカーリング比率の推移



グローリーグループは、クラウドベースの技術強化を目指し、フルイド社と「UBIQULAR™」の開発チームを統合しました。この取り組みのトップには、フルイド社のCTOが就任しました。同社はクラウド技術に関する豊富なノウハウを持ち、その経験を「UBIQULAR™」に適用することで、開発のスピードと効率化を加速させます。グローリーグループはハード中心の企業からソリューション企業へと移行し、グローバル市場での競争力を高めていきます。

「フルイド社と『UBIQULAR™』の統合により、素晴らしい成果を上げることができる年になるでしょう。私は、アクレレック社の開発チームとも連携し、リテール、金融、飲食の各市場のソフトウェアサービスを最適化する包括的戦略により、ビジネスの利益創出に貢献していきたいと考えています。」

Eric Bilange
Global Software Chief
Technology Officer



Point 3 効果的なコストマネジメント

目標	コストの抑制と業務の効率化を図り、利益率の向上を目指す
具体的な取り組み	●在庫の抑制
	製品や部品の在庫を適正化し、総資産の回転率を向上させる。
	●売掛金の管理
	売掛金の支払いを迅速化し、キャッシュ・フローを向上する。
	●費用の抑制
	不採算国からの撤退やバックオフィス機能の効率化を進め、コストを抑制する。

海外事業

リテール市場

01 目指す姿

コア事業	新たな機会の獲得による事業成長の実現	新領域事業	注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出
------	--------------------	-------	----------------------

02 SWOT


強み 競争優位性	世界最高品質の製品群、多国通貨への対応、グローバル販売・保守網	課題	現金処理機販売への依存、ソフトウェア開発力の強化
社会課題 ニーズ	人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な決済方法、店舗スタイルの台頭	リスク	キャッシュレス化の急激な進展、低価格品への需要シフト、競合によるサービスラインナップの強化

03 事業環境

精算業務の機械化ニーズを捉え2013年より本格的にリテール市場に参入。2022年には金融市場向け売上高を上回った。以降、セルフ化トレンドの加速もあり、売上高は拡大を続ける。シェアは、レジつり銭機 約40%、バックヤードの紙幣・硬貨入出金機 約54%。

*2025年3月末時点。当社調べ

04 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	<ul style="list-style-type: none">● 新型セルフ機「CI-Xシリーズ」の販売を強化し、グローバルトップリテーラー上位50社との取引を拡大● 重点地域である米州における、製品・サービスの販売拡大と保守事業の効率化	
新領域事業	<ul style="list-style-type: none">● ソフトウェアサービスの提供によるリカーリング売上の拡大▶ デジタルサービス「UBIQUILAR™」 製品稼働状況の遠隔監視やソフトウェアアップデートに加え、データを見える化・分析し、出納代行やつり銭発注まで行うオンラインサービスで、すでに2万台の製品と接続。さらに年間1万台以上のペースで増加させる▶ 小売業向けクラウドソリューション「ユニファイド・コマース・プラットフォーム(UCP)」 有人決済、セルフ決済、ネット販売などすべての購買チャネルに対応可能なソフトウェアプラットフォーム。多様化する購買チャネルへの接続をシームレスに実現する新しいコンセプトのソリューションの販売に注力する	

買収企業フルイド社の事業進捗

企業名	Floodit Topco Limited(フルイド社)	買収時期	2024年1月
2024年度の成果	英国及び米国の主要リテーラーにおいて、POSシステムやセルフチェックアウトなど15,000以上のエンドポイントと接続を達成。		
2025年度の戦略	<p>1.米国市場での成長加速:食料品、コンビニエンスストア、ガソリンスタンドなど、日常消費に密接した業態への展開を強化。</p> <p>2.グローバル営業活動の拡大:米国に加え、フランス及びAPAC地域(アジア太平洋)においても営業体制を強化し、顧客基盤の拡大を図る。</p> <p>3.グループ企業との連携によるクロスセルの推進:グローリー及びアクレレック社との連携を通じて、統合ソリューションの提案力を強化し、クロスセルによる売上拡大を目指す。</p>		



飲食市場

01 目指す姿

新領域事業	注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出
-------	----------------------

02 SWOT


強み 競争優位性	ファストフード店のオペレーションに対する知識、大手ファストフードチェーンへの導入実績	課題	収益を生み出すための生産性向上、多国展開時の販売保守体制の充実
社会課題 ニーズ	人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な決済方法、店舗スタイルの台頭	リスク	競合によるサービスラインナップの強化

03 事業環境

ファストフード業界の年平均成長率は4.89%(2025年から2033年)*1。この市場を支えるソリューションの一つがキオスクオーダーシステム。業界トップシェア16%*2。

*1 Straits Research *2 Datos Insights

04 目指す姿の実現に向けた取り組み

新領域事業	<ul style="list-style-type: none">● 重点国である米国におけるドライブスルーを中心としたソリューションの販売強化● 現金処理機とキオスクを融合したハイブリッド型のセルフチェックアウトシステムの販売拡大	
-------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

買収企業アクレレック社の事業進捗

企業名	Acrelec Group S.A.S.(アクレレック社)	買収時期	2020年4月
2024年度の成果	大手レストランチェーンやコーヒーショップにおいて、セルフサービスキオスクやデジタルサイネージの導入が進展。市場への製品導入台数は年々拡大しており、アクレレック社はセルフサービスキオスク分野におけるトップサプライヤーとしての認知を獲得。		
2025年度の戦略	<p>飲食店業務の効率化と利用者の購買体験向上を目的としたソリューションの販売を拡大。</p> <p>Acrelec Creative Studio:アクレレック社では、Acrelec Creative Studioを通じて、革新的な購買体験の提供を進めています。強力なAIエンジンを活用し、利用者の購入履歴に基づいたパーソナライズされたドライブスルー体験を実現。さらに、実績データとAIによる分析を活用したマーケティング戦略の立案・支援を行い、飲食業界におけるデジタル変革を加速させています。</p>		



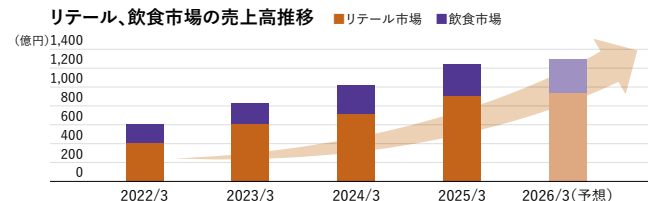
海外事業



特集：リテール・飲食市場で事業が成長する理由

世界の店舗運営を支える、グローバルオペレーションの力

当社グループの海外事業は、世界各国の課題に応える技術力と、現地に根ざした事業展開により、着実な成長を遂げています。特に、複数の国にまたがって店舗展開するリテラーや飲食チェーンにおいては、統一システムでの管理・運用が求められており、グローバルオペレーションを支援する当社グループのソリューションは、世界中の企業から高く評価され、導入が拡大しています。



▶ 環境認識

リテラーや飲食店が直面する課題と、統一管理へのニーズ

リテラーや飲食店における

経営課題

グローバル本社による統一管理
多国籍企業では、国や地域ごとに異なる店舗運営やシステム環境が存在することで、本社によるガバナンス管理や経営判断が困難になるケースが増えています。そのため、各国店舗で同一のオペレーションを実現し、データを一元管理したいというニーズが高まっています。

リテラーや飲食店における

店舗課題

1) 人手不足

小売、飲食業界では、インフレによる人件費の高騰などにより人材確保の難しさが深刻化しており、少人数でも店舗運営が可能な体制づくりが求められています。

2) セルフ化の加速

パンデミック以降、セルフサービスへのニーズが急速に高まり、現金を含む決済業務の自動化・効率化が求められています。

▶ 課題解決につながる競争力の源泉

世界をつなぐ統一オペレーション

世界各国で店舗を運営するリテラーや飲食店に、通貨処理を中心とする店舗の自動化を目的とした各国統一オペレーションを実現するソリューションを提供しています。

競争力の源泉

1) グローバル企業の統一オペレーションニーズに応える技術力

- 通貨処理機は60ヶ国以上の通貨に対応
- オンラインソフトウェア更新による新紙幣対応等も可能

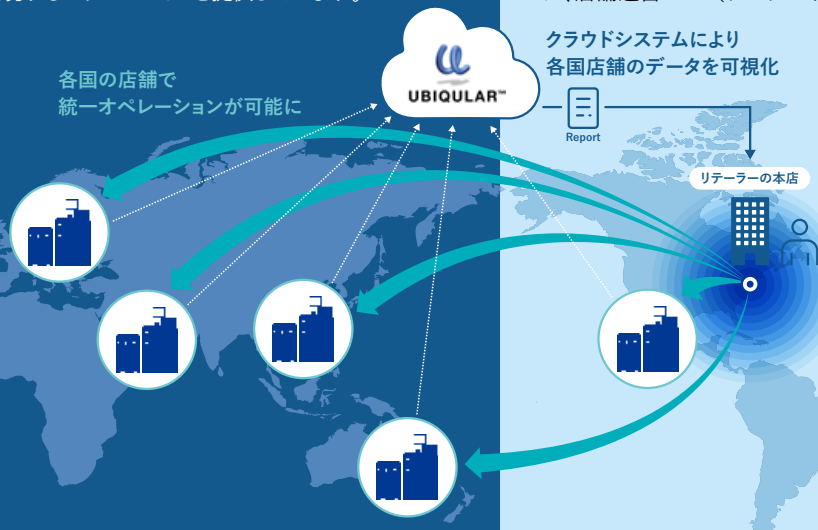
2) 顧客に寄り添う安心のサポート体制

- 販売・メンテナンス拠点を100ヶ国以上に展開
- 現地のニーズに即した製品開発とソリューション提供
- 金融・小売・飲食など多様な業種への導入実績
- グローバル展開するリテラーや飲食店の販売力

導入のメリット

- 各国の店舗で同一システムを運営することで、管理の合理化と効率化を実現
- 運営コストを低減
- 万が一のトラブルの際も各国において安心してサポートを受けられる

各国の店舗で統一オペレーションが可能に



▶ 今後の取り組み

店舗DXを支える統合型ソリューションの提供へ

グローリーのソリューションは、単なるハードウェアの提供にとどまりません。今後は、店舗運営のDX(デジタルトランスフォーメーション)を支える統合的なソリューションモデルとして、店舗のDXを含む、より広範な価値の提供を一層加速させる方針です。こうした取り組みにより、当社グループは、グローバル市場における持続的な成長を実現していきます。

店舗DXを支えるソリューション

- **遠隔監視による安定運用**
機器の稼働状況や現金在高をリアルタイムで把握し、トラブルの予兆を検知
- **データ活用による店舗最適化**
店舗ごとの現金の流れや利用状況を分析し、現金回収・補充のタイミングを最適化。業務効率とコスト削減を実現
- **クラウドシステムによりデータを可視化**
複数店舗の情報をクラウド上で統合し、本社による統一的な運営管理を支援。グローバル企業の統制力強化に貢献
- **AI・予測技術の活用による進化**
AIによる需要予測や異常検知など、より高度な店舗支援機能の提供を目指す

ソリューションの導入プロセスと信頼に基づく導入拡大

〔導入プロセス〕 グローリーのソリューションは、店舗運営に深く関わるため、慎重な検証を経て段階的に導入されます。このプロセスがお客様の当社グループへの信頼につながっています。そのため、一度導入されたお客様には長くソリューションをご利用いただいています。

〔信頼に基づく導入拡大〕 米国等に本店を置く多国籍企業で、各国での統一オペレーションが可能なソリューションを導入される事例が増加していますが、以前よりレジつり銭機などの機器をご利用いただいている日本企業がグローバル展開するにあたり、新たにソリューションの導入を検討される事例も見られるようになりました。

- (1) 試行導入： まずは少数の店舗で試験的に導入し、実際の運用における効果や課題を検証
- (2) 検証期間： 半年～1年程度をかけて、本社及び店舗運営に適合するかを確認
- (3) 本格導入決定： 検証結果を踏まえ、導入の可否を判断
- (4) 段階的導入： 採用決定後、各国の店舗へ順次導入



海外事業



金融市場

01 目指す姿

コア事業	利益の拡大	新領域事業	注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出
------	-------	-------	----------------------

02 SWOT

強み 競争優位性	世界最高品質の製品群、 グローバル販売・保守網	課題	現金処理機販売への依存、 ソフトウェア開発力の強化
社会課題 ニーズ	現金管理の厳正化、人手不足対応を目的とした セルフ化トレンドの継続	リスク	金融機関支店数の急激な減少、低価格品への 需要シフト、競合によるサービスラインナップの強化

03 事業環境

主力の欧米では金融機関支店数は緩やかな減少傾向にあるも、セルフ化ニーズは高い。2026年に米国で新10ドル紙幣が発行されるなど、各国での新紙幣対応は発生する。シェアは、窓口用紙幣・硬貨入出金機 約56%。

*2025年3月末時点。当社調べ

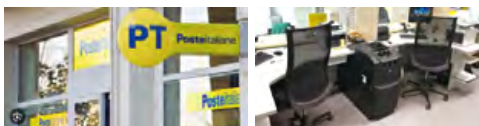
04 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	<ul style="list-style-type: none">新製品による旧機種のリブレース、大口案件の獲得紙幣入出金機未導入国への展開等による収益の維持
新領域事業	<ul style="list-style-type: none">デジタルサービス「UBIQUILAR™」の販売強化によるリカーリング売上の拡大金融サービスへのアクセスポイントの確保など、社会課題の解決にも寄与する金融シェアードサービスの収益化

トピックス

欧州の郵便局で通貨処理機の導入が加速

銀行店舗の減少により、金融サービスの維持が社会的課題となるなか、イタリア政府は郵便局に約8億ユーロの支援を行いました。グローリーの通貨処理機は、イタリアの郵便局に今後2年をかけて2,000台以上の導入が予定されており、すでに一部の拠点で稼働を開始しています。これにより、業務効率化と現金管理の厳正化が進められています。こうした取り組みはイギリスやフランスなど欧州各国にも広がっており、郵便局は地域の金融拠点として、地域の誰もが安心して必要な金融サービスを受けられる環境づくりを推進しています。



イタリアポストで稼働する窓口用紙幣入出金機

重点地域 Americas

01 目指す姿

リテール及び飲食市場における製品・サービスの導入拡大

02 SWOT

強み 競争優位性	世界最高品質の製品群、キオスクやセルフチェック アウトを揃えるソリューションのラインナップ	課題	ソフトウェア開発力の強化、 ERPシステムの早期統合
社会課題 ニーズ	人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの 継続、多様な決済方法や店舗スタイルの台頭	リスク	キャッシュレス化の急激な進展、低価格品への需要 シフト、競合によるサービスラインナップの強化

03 事業環境

金融市場 ▶ 米州窓口用紙幣入出金機(リサイクラー)市場におけるマーケットリーダー。
リテール・飲食市場 ▶ 当社の重点ターゲットであるトップリテラーやグローバルファストフードチェーンの多くが米国に本社を構える。

トピックス

2025年3月期を振り返って

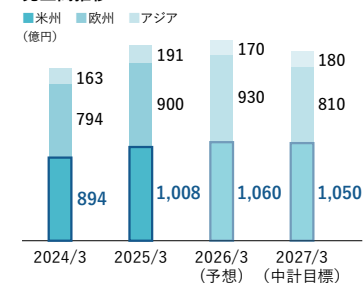
2025年3月期は、リテール市場の現金管理ソリューション〈CI-Xシリーズ〉の販売が好調でした。旧Revolution社顧客であった大手リテラーとの大口商談が進展し、同社製品から当社製品への置き換えが順調に進捗しました。2026年3月期にかけてバックオフィス向け紙幣硬貨入出金機 約5,000台を納入予定です。そのほか、メキシコに本社を置き、20,000店舗以上のコンビニエンスストアを展開する小売業チェーンや、店舗をグローバルに展開する衣料品店等へも導入が進んでいます。また、飲食市場では、ドライブスルーソリューションの販売も好調でした。

保守事業においては、旧レボリューション社との統合作業においてコストが増加し、第1四半期においては営業赤字となりましたが、外部に委託していた保守業務の内製化が進展したため収益性は大きく改善しました。



メキシコのOXXOに導入された紙幣硬貨入出金機

売上高推移



さらなる成長ステージに向けた戦略

既存顧客との関係強化と新規顧客の獲得を目指します。特に多店舗展開する大規模リテラーとの取引を拡大し、収益の安定化と成長を図る方針です。また、アクレック社やフルイド社を通じてハードウェアの導入効果を倍増させるSaaSソリューションを販売し、利益基盤の拡大を目指します。

国内事業

執行役員
国内カンパニー長
高田 芳宏

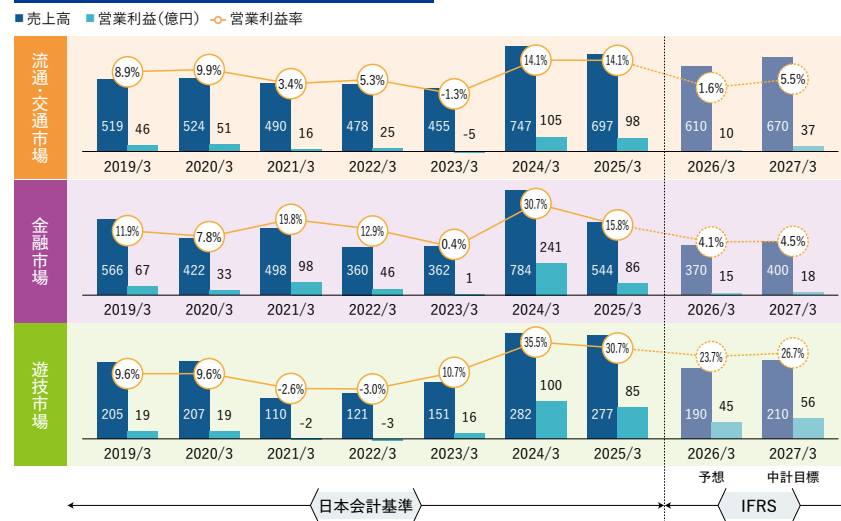
2024年度の振返り、事業概況、2025年度の見通し

2025年3月期の国内市場は、2024年3月期と比較して、新紙幣対応需要からの反動はあったものの、流通・交通市場の人手不足ニーズや金融市場の大口需要に支えられ、平時の目標ラインとみていたコロナ前の2018－2019年度の水準を超えることができました。

流通・交通市場は、新紙幣への対応に伴う製品の更新や改造作業に加え、人手不足に伴うセルフ化ニーズが需要を底上げし、好調に推移しました。金融市場は、2024年7月3日に発行された新紙幣への対応に伴い好調だった2024年3月期より、売上高・利益ともに減少しましたが、主力製品の大口需要などもあり、コロナ以前の水準を維持することができました。遊技市場では、新紙幣対応需要に加え、スマート遊技機向けカードシステムの販売が好調に推移しています。流通・交通市場、遊技市場においては、過去最高であった2024年3月期に迫る売上高となりました。

2026年3月期の業績予想については、新紙幣対応需要がなくなることにより、すべての市場において減収減益を見込んでいます。ただ、流通・交通市場では、人手不足を背景としたセルフ化ニーズが堅調であり、主力製品であるレジつり銭機は、2025年3月期と同等の販売を見込んでいます。金融市場においても、新領域事業の拡大に向けて拡販を続けており、リアル店舗への強みを起点に、お客さまの店舗DXを推進します。

国内事業 売上高・営業利益の推移



強み・競争優位性

- 世界最高品質の製品群と国内全域に拠点を持つフォロー体制
- 店舗業務の知識とノウハウに基づくDX提案力
- ハードウェアを基軸とした実店舗での運用とソフトウェアの複合的なソリューション提案

事業環境の見通し

市場	今後の見通し(2026年3月末)	
流通・交通	リテール	人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドを受け、小売店へレジつり銭機の導入が加速するとともに、店舗資金の効率化とバックオフィスのセルフ化に向けた売上金入金機の出金機への拡販にも期待。
	飲食	人手不足が深刻化し、対応策としてセルフオーダー、セルフ決済が進む。
金融	マイナス金利政策の転換を背景とした好業績のなかで預金確保に向けてリアル店舗を重視する施策が活性化し、設備投資意欲が向上。人手不足やガバナンス強化、少人数店舗への流れを受け、通貨処理機のほか重要物管理機などの周辺機器のニーズが高まる。	
遊技	スマートスロット向けカードシステムの需要は一巡。2025年7月に導入されたスマートパチンコ向けの新基準に伴う市場動向を注視。	

事業目標を達成するためのポイント **P.32** »

国内事業

事業目標を達成するためのポイント

Point 1 コア事業の確実な機会獲得 ―リアル店舗の効率化に向けて注力―

国内では、少子高齢化に伴う労働人口の減少により、人件費高騰や人手不足が課題となっており、省人化や業務効率化に貢献するセルフ型製品を提供する当社グループにとって、大きなビジネス機会があります。

金融市場では、通貨処理機はもとより、鍵管理機や税公金ステーションなどの非現金製品の販売拡大を進めています。非現金製品を含めると製品ラインナップは増えており、1店舗当たりの売上も増加しています。また、マイナス金利政策の転換を背景に、小規模店舗を新規出店する金融機関が増えつつあり、少人数での店舗運営を実現する製品の販売も好調です。

流通・交通市場においては、人手不足を背景としたセルフ化ニーズに対応するため、レジつり銭機の販売拡大を進めています。通常、有人レジをセミセルフ化するとレジつり銭機は1.5倍、フルセルフ化すると3倍の台数が必要となるため、セルフ専用機を中心とした製品の販売拡大に注力します。また、バックオフィス業務の効率化に向けて、売上入金機を出金機能付きに変更する動きも加速しています。出金機能を追加することで、レジから集めた売上金を翌日以降のつり銭として活用することができるため、小売店の資金効率向上につながるほか、売上金回収とつり銭の配送を担う警備輸送会社の訪問回数削減にも寄与します。

遊技市場では、2025年7月に発表された新基準に沿ったスマートパチンコの展開に合わせて、カードシステムの納入を進めています。

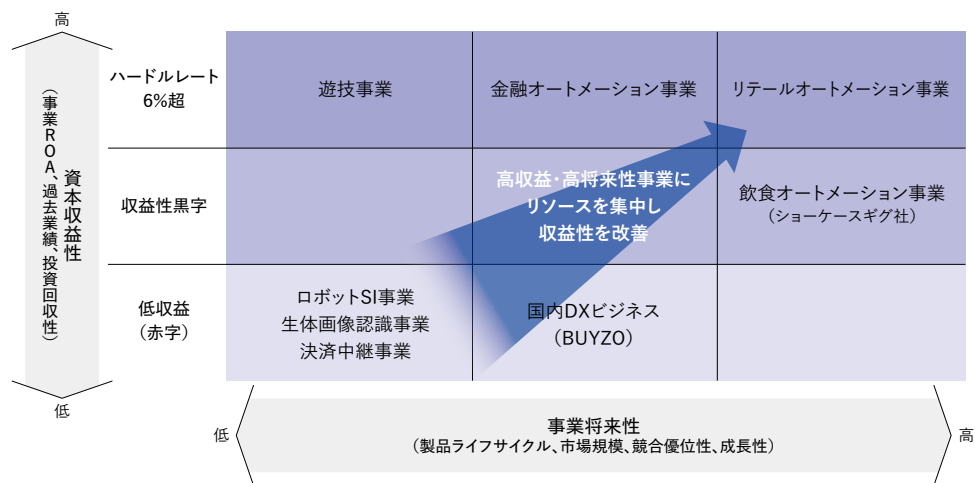
Point 2 リテール市場・飲食市場の成長

国内事業において、「2026中期経営計画」期間中に大きな成長を目指すのは、リテール市場・飲食市場を含む流通・交通セグメントです。本セグメントの売上のうち、約8割は大手ITベンダーからの販売となっていますが、全国の営業店に営業員を配置しユーザーニーズを直接ヒアリングする体制を整えることで、単なるハードウェアの提供にとどまらず顧客課題を解決するソリューションの提供につなげています。また、主力製品であるレジつり銭機及び売上入金機に次ぐ周辺製品の展開の足掛かりとして、販売網の維持拡大を図ります。

また、注力市場として拡大を推進している飲食市場については、大手飲食チェーンから個人経営店舗までの幅広い業態で、レジつり銭機や券売機、入金機を採用いただいています。

一方、課題として認識しているのが、営業利益率の低迷であり、収益性の改善に向けたアクションに取り組んでいます。低収益事業の採算性改善を進めるとともに、ROIC経営を広く浸透させ、事業将来性と資本収益性の2軸において各事業を評価し、高収益性・高将来性事業へリソースを集中することで、より稼ぐ力を高めています。

事業ポートフォリオの最適化



Point 3 顧客基盤をフル活用したDXビジネスの拡大

新領域事業については、コア事業で培った顧客基盤を起点として、ソリューションの充実と販売拡大に取り組んでいます。一例として、テナントビル全体の売上管理を大幅に効率化できる「ればこれ!」は、流通・交通市場の顧客である大型ショッピングセンターや商業ビルにおいて、導入が進んでいます。煩雑な精算レシートや商品券の処理もスマートフォンを使った撮影で自動化し、作業工数を約75%削減するこのソリューションにより、顧客の店舗DXを実現しています。また、スーパーマーケットやドラッグストアなどの流通小売業のスマホアプリ会員と、飲料や食料品、日用品などさまざまなメーカー会員の情報を紐づけ、会員の店舗での購買データをメーカーに提供するデータコネクティングサービスを開始しました。このサービスによって、メーカーは、自社会員の流通店舗における購買行動の把握が可能となります。ハードウェアのように目にすることがないため、実感を伴わないかもしれませんが、お客さまのDXを実現するソリューションが着実に伸長しています。今後も技術研鑽とオープンイノベーションを推進し、新領域事業の成長に取り組んでまいります。

国内事業



リテール市場

01 目指す姿

コア事業	時流にマッチした製品・サービスの提供による事業成長の実現	新領域事業	注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出
------	------------------------------	-------	----------------------

02 SWOT

強み 競争優位性	世界最高品質の製品群、国内全域に拠点を持つフォロー体制で「安心」を提供、省力化・少人化提案のノウハウと実績	課題	ソリューション提案力の強化、リカーリングモデル等の販売形態の拡充
社会課題 ニーズ	人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な決済方法、店舗スタイルの台頭	リスク	低価格品への需要シフト、EC市場のさらなる拡大、キャッシュレス化の進展

03 事業環境

精算業務のセルフ化ニーズは高い。慢性的な人手不足を受けて、流通小売業の投資意欲は加速している。レジつり銭機及び売上金入金機は国内トップシェア。

*2025年3月末時点。当社調べ

04 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	<ul style="list-style-type: none"> コンパクトさと操作性を重視した業界初のセルフ専用機のリリースによるシェア拡大 コンビニエンスストアやドラッグストア等への展開拡大
新領域事業	<ul style="list-style-type: none"> 遠隔操作支援サービス「RURA」やテナント精算業務システム「ればこれ!」等の収益化 データコネクティングサービスの加盟企業拡大

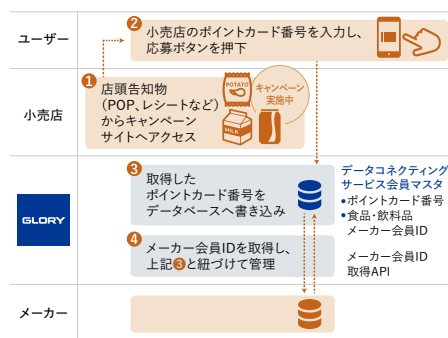


トピックス

消費者の購買行動をリアルに・継続的に把握する「データコネクティングサービス」

当社は、スーパーマーケットやドラッグストアなどの流通小売業のスマートフォンアプリ（以下、スマホアプリ）会員とBtoCメーカーの会員情報を紐づけ、当該会員の店舗での購買データをメーカーに提供する国内初のデータコネクティングサービスを2024年10月より提供開始いたしました。

近年、お得な情報やクーポン取得のために流通小売業やメーカーのスマホアプリをインストールする消費者が急増しています。しかし、アプリ会員の実際の購買行動を把握することは難しく、メーカーは効果的なPRにつなげられていませんでした。そこで、流通小売業とメーカーそれぞれの会員IDをグローリーの独自技術により紐づけることで、メーカー会員の流通小売業店舗における購買行動が把握できるデータコネクティングサービスを開発しました。このサービスによりメーカーは、消費者に有益な情報をより効果的に提供することが可能となりました。



飲食市場

01 目指す姿

新領域事業	注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出
-------	----------------------

02 SWOT

強み 競争優位性	国内全域に拠点をを持つフォロー体制で「安心」を提供、多様な製品ラインナップ、ハードを活用したOMOソリューションの提供	課題	アライアンス企業との連携強化、デジタル技術やSaaSモデル事業のノウハウ蓄積
社会課題 ニーズ	人手不足対応を目的としたセルフ化トレンドの継続、多様な購買体験や店舗スタイルの台頭、自動化から情報化への産業構造の変化	リスク	スマートフォンを利用した新サービスの台頭、キャッシュレス化の進展

03 事業環境

コロナ後の2023年1月以降、外食産業の売上高は10%以上の回復が見られる。日本国内の人口減少は外食産業にとって避けられない課題であり、売上拡大と省人化に向けたDX投資等の動きは活発化すると予想される。

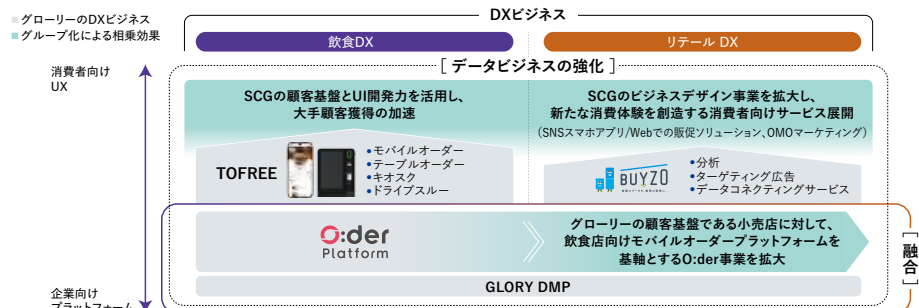
04 目指す姿の実現に向けた取り組み

新領域事業	<ul style="list-style-type: none"> 大手飲食チェーンへの展開 次世代型飲食ビジネスソリューション「TOFREE」の展開拡大 ショーケースギグ社とのシナジー拡大 モバイルオーダープラットフォームの販売拡大
-------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

トピックス

ショーケースギグ社(SCG)のグループ化による強みの補完とDXビジネス拡大の狙い

SCGとグローリーの強みの補完により、ビジネス領域の拡大とサービスの多様化を図り、事業成長を加速します。



国内事業

特集：株式会社Showcase Gigとの共創

当社は、2024年10月に、外食市場における社会課題、経営課題を解決する新たなソリューションサービスの提供を強化するため、株式会社Showcase Gig（以下、SCG）を子会社化しました。同社が飲食店向けに提供するモバイルオーダープラットフォーム「O:der Platform」の将来性とグローリーとの協業を通じた成長戦略についてご紹介します。



株式会社Showcase Gig
代表取締役

石亀 憲

モバイルオーダーを軸とした事業を展開

SCGは、2012年の創業時から「リアルな消費とインターネットの融合」を事業テーマに掲げ、日常の消費をターゲットに飲食市場向けにサービスを展開してきました。当社の売上の過半数を占めるオーダー事業では、「O:der Platform」によるモバイルオーダーやテーブルオーダーといった新たな購買チャネルを飲食店に提供し、収益向上に貢献しています。コロナ禍を契機に、飲食店ではイートインに代わってテイクアウトが増加するとともに、非接触を目的としたセルフ化の流れも生まれました。現在も人手不足を背景とした省人化ニーズは依然として強く、事業拡大を続けています。「O:der Platform」の導入により、オーダーや決済のセルフ化はもちろん、メニュー表のデジタル化による印刷負荷の削減や外国語対応など、飲食店の運用負荷低減に貢献しています。今後は、グローリーの営業ネットワークを活用して、さらなる販売拡大に注力します。

優れたユーザビリティと品質により、高い継続利用率を実現

飲食店ごとに異なる要望にフレキシブルに対応するため、高いレベルでの汎用性とカスタマイズ性を同時に実現することが不可欠と考え、社内充実した開発・デザイン組織を持っていることを強みとしています。特に、飲食店のブランドイメージに合ったユーザーインターフェース(UI)の開発と、AIを活用した高度な開発力には自信を持っています。当社が提供しているサービスは、エンドユーザーとして来店客が使うものであり、誰もが迷わず操作できるよう品質に注力しています。また、導入後には、見やすいメニュー表示など顧客の収益向上を目指した施策を提案するとともに、SaaS*の特性を活かして継続したバージョンアップを行っており、高い継続利用率を維持しています。 *SaaS:インターネット経由で、クラウド上のソフトウェアを使用するサービス

ネットとリアルを融合し、次なるステージを目指す

グローリーを知ったのは、2019年ごろ、独自でキオスクの開発を模索していた時期でした。飲食店はスマホだけで完結するビジネスではなく、POSレジや券売機などのハードウェアとの連携が不可欠であり、「リアルな消費とインターネットの融合」を目指した次の一手を打ちたいと考えたのです。次世代セルフオーダー端末「O:der Kiosk」の開発や飲食店への導入に向けて協業を進めるなかで、両社とも品質について高い意識で取り組めたことが印象的であり、それがグループへの加入を決めた要因の一つでした。

今回、グループの一員に加わるにあたり、飲食店へのネットとリアルな複合的なアプローチに加え、ソフトウェア開発におけるシナジー創出にも注力しています。グローリーのエンジニア受入を通じてAIを活用した新しい開発手法を伝え相互成長することで、事業に良い循環が生まれています。ベンチャー企業であるSCGと創業100年を超えるグローリーは、企業風土や価値観も異なりますが、ソフトとハードの一体化は今後のビジネスに不可欠であり、乗り越えた先に良い未来があると確信しています。ソフトウェア専門の集団として、グローリーのビジネス拡大の足掛かりになりたいと考えています。

 O:der Platform紹介

「ラ コリーナ近江八幡」(株式会社たねや様、株式会社クラブハリエ様)

ラ コリーナ近江八幡は、「自然に学ぶ」をコンセプトに和菓子の「たねや」・洋菓子の「クラブハリエ」が展開するフラッグシップ店であり、広い敷地内にはスイーツショップのほか、バームファクトリーやカフェが建ち並びます。2024年のフードコートリニューアルに合わせ、セルフサービスキオスク5台が導入されました。従来、フードコートでは、6店舗がそれぞれ注文・会計と調理・商品提供を行っていましたが、スタッフの業務負荷が高く混雑も発生していたため、キオスクによるセルフオーダー方式への移行を決められました。導入に際して決め手となったのが、「多様なお客さまに使いやすいUIであること」「決済手段が豊富に選択できること」でした。ラ コリーナ近江八幡は、観光スポットとして人気が高く、幅広い世代のお客さまや海外からのお客さまも来店されます。そのため、どの世代でもわかりやすいUI、かつ多言語対応ができる端末が必須となっていました。加えて、コロナ禍以降、キャッシュレス決済率が上昇したため、現金のほか、クレジットカード、QRコード決済や電子マネーも使えるマルチ決済端末であることも大きな要因となりました。キオスク導入後は、スタッフが調理と商品提供に専念できるようになり、商品提供スピードが格段に向上し混雑緩和にも役立っています。



施設名:ラ コリーナ近江八幡
住所:滋賀県近江八幡市北之庄町615-1
URL:https://taneya.jp/la_collina/

「銀座 簞 大手町店」(株式会社アデッソ様)

鶏白湯ラーメンで人気の名店「銀座 簞」の大手町店にも、セルフサービスキオスクが導入されています。導入の狙いは、決済のキャッシュレス化でした。大手町店はオフィス街にあり、ランチの時間帯はスマホだけを持って来店されるお客さまも多いため、現金決済を無くしてスタッフの負荷低減を図られました。また、セルフサービスキオスクは、従来の券売機と違い大型ディスプレイで写真付きのメニューが表示されるだけでなく、メインのラーメンを選んだ後にリコメンドのステップも柔軟に設定できるためトッピングメニュー追加がしやすくなり、客単価の向上にもつながりました。



施設名:銀座 簞 大手町店
住所:東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティグランキューブ B1F
URL:<https://www.otemachi-financialcity.jp/shop/kagari/>

国内事業



金融市場

01 目指す姿

コア事業	店舗運営に必要なソリューションを包括的に提供	新領域事業	注力事業の収益化の加速と新領域事業の創出
------	------------------------	-------	----------------------

02 SWOT

強み 競争優位性	店舗業務の熟知、国内全域に拠点を持つフォロワー体制で「安心」を提供、モニタリングサービス体制の充実	課題	店舗形態に合わせたパッケージ提案スタイルの構築、保守サービスのラインナップ拡充
社会課題 ニーズ	ローコストオペレーションと店舗の少人数化への流れ、地域銀行の事業多角化	リスク	現金流通量の減少、デジタル通貨の台頭、フルバンク店舗の減少

03 事業環境

店舗数は減少傾向にあったが、マイナス金利政策の解除を機に、メガバンクを中心に顧客接点を増加させる動きが予想される。店舗のスリム化や少人数店舗への流れは継続。主要製品は国内トップシェア。

*2025年3月末時点。当社調べ

04 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	<ul style="list-style-type: none"> 大口商談の獲得 モニタリングサービスなど市場稼働製品を起点とした付加価値を高めるソリューションのラインナップ拡充 新紙幣発行時に改造対応を行った製品の確実な更新獲得
新領域事業	<ul style="list-style-type: none"> 前中期経営計画期間中にリリースしたソリューションの収益化 少人数店舗運営を可能にする次世代店舗の提案強化 店舗監視サービス等の新ソリューションの確立



遊技市場

01 目指す姿

コア事業	収益性の向上と新たな収益の柱の創出
------	-------------------

02 SWOT

強み 競争優位性	少人化・省力化製品のラインナップ、集客力アップに貢献するサービス提供	課題	ソリューション提案力の強化
社会課題 ニーズ	スマート遊技機の普及、人手不足への対応	リスク	遊技人口の減少、市場規模の縮小

03 事業環境

店舗数は減少しているが、1店舗当たりの遊技機の設置台数は増加傾向にあり、ホール的大型化が進行。2025年7月に導入されたスマートパチンコ向けの新基準に伴い、今後の市場活性化が期待される。

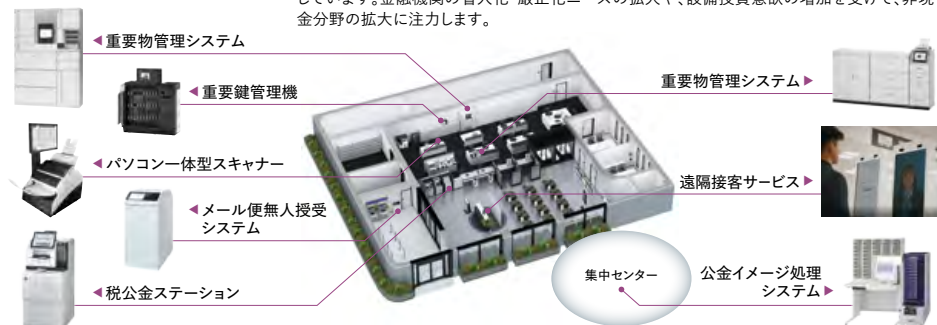
04 目指す姿の実現に向けた取り組み

コア事業	<ul style="list-style-type: none"> スマート遊技機向けカードユニットの販売拡大 DXへの取り組み強化（パチPICKS、PAPIMO-ring、新遊動分析の提供、BUYZO、来訪者検知システムと遊技システムとの連携） セルフ精算ソリューションの確立
------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

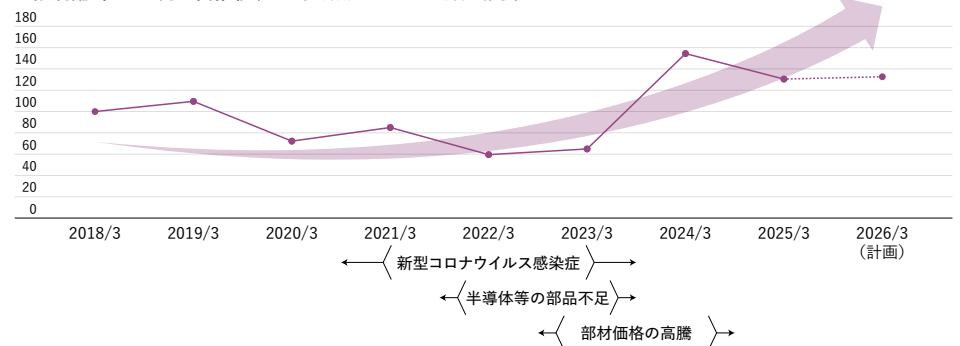
トピックス

非現金製品のラインナップ拡充

当社は、通貨処理機のみならず金融機関業務の省人化・厳正化に寄与する製品を幅広く提供しています。金融機関の省人化・厳正化ニーズの拡大や、設備投資意欲の増加を受けて、非現金分野の拡大に注力します。



金融店舗当たりの売上高推移（2018年3月期を100とした場合の推移）



新価値創造を実現する人材戦略

当社グループは、創業以来「人を育てることが企業を育てることにつながる」との理念の下、人材育成に注力してきました。時代を先取りするソリューションや製品の提供に向けて、従業員が必要な技術や知識を習得するだけでなく、幅広い経験や知見を得ることで、国や業界を超えた新たなソリューションの実現を目指しています。

基本的な考え方

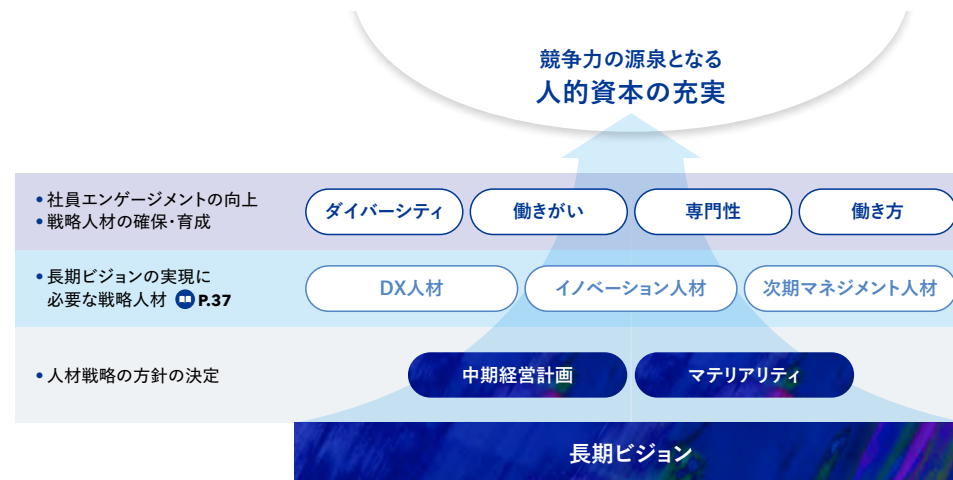
当社グループは、「長期ビジョン2028」において、その人材や組織の目指すべき姿として「オープンなマインド」「期待を超えるスピード」「グローバルカンパニー」「情熱をもってチャレンジ」を掲げています。硬直的な組織体制や慣習にとらわれたやり方では、目まぐるしく変わる時代の潮流の中で組織や人材が生き残っていけないという強い危機感を持っています。そのため、競争力のある人的資本の充実にに向けた取り組みを進めています。人材の育成においては、IoTを活用した幅広い学びの場を提供するとともに、グループ間も含めた包括的な人材配置を行うことで、主に新領域事業の進展に向けた知見やノウハウの習得を推進しています。また、スピードを持った事業展開に向けて、即戦力となる人材の獲得も進めています。

一方、従業員が意欲を持って働きながら、自らの成長を実感するためにはエンゲージメントの向上が極めて重要であると考えています。従業員の会社や働き方に対する価値観も多様化するなかで、優秀な人材が長期的に活躍できる環境を整えるために、部門を超えた人材交流やキャリアステージに合わせた支援を行っています。

2024年度実績と2025年度計画

2024年度 目標	2024年度 実績	2025年度 目標
イノベーション人材		
DUNK*1 2023の事業化に向けた活動継続	・コンセプト確認を検討	・ビジネスイノベーション本部にて計画中
DUNK 2024の実施	・テーマ応募：86件 一次審査通過：5件 二次審査通過：1件	・DUNK 2025の実施
まなVIVA*2	・126名が受講	・コンテンツを充実し、継続
次期マネジメント人材		
次期経営者候補育成として、国内関係会社の社長補佐として派遣	・2社派遣	・タレントマネジメントに沿った若手人材にフォーカスした選抜研修の実施 ・派遣者2名に対する育成状況の把握
ダイバーシティの推進		
女性活躍推進に向けた新卒の採用	・新卒採用 女性従業員13名、外国籍従業員5名採用(2025年4月入社)	・新卒採用 女性従業員22名採用(2026年4月入社)
外国籍従業員の採用	・キャリア採用 女性従業員9名、外国籍従業員7名採用	
グローバル化の一層の推進		
海外短期留学2名派遣	・海外短期留学2名派遣	・海外短期留学2名派遣
海外トレーニー2名派遣	・海外トレーニー2名派遣	

*1 新領域事業のアイデアを従業員から公募し、事業化を目指す取り組み。 *2 学ぶ意欲のある従業員が、専門的知識・ビジネススキル・教養など幅広いプログラムの中から、受講を選択できる「自己成長プログラム」。



人材戦略の目指す姿

「2026中期経営計画」では、事業戦略の基本方針として新たな収益源の獲得とコア事業の収益拡大を掲げています。新たな収益源となる新領域事業を切り拓いていくためには、「モノ」から「コト」への発想の転換が重要です。外部環境が変化するなかで収益力を高めるうえでも、今後の当社ビジネスを担う人材には、従来とは異なる新しい知見や感度、多様な価値観が必要であると考えています。特にDXビジネスの拡大においては、当社が得意としてきたメカトロ技術に加えて、ソフトウェア技術が重要になります。

新価値創造を実現する人材戦略

戦略人材の確保・育成

DX人材

「2026中期経営計画」で取り組む経営基盤戦略において大きな柱となるのが、DX戦略です。特に社内の人材育成に力を入れており、技術者だけでなく従業員全体の能力の向上に取り組んでいます。開発部門・営業部門においては、デジタルを活用した革新的な新製品・サービスを創出し、全社でも業務プロセスの革新を実現できる人材を育成していきます（DX選抜研修：GLORY DIGITAL ACADEMY）。職場の問題解決を支援する「DX・IT推進サポーター」、さらには業務やビジネスを変革する「DX・IT推進リーダー」を育て、改革を進めていきます。

イノベーション人材

新領域事業の担い手となるイノベーション人材の確保・育成も重要なテーマです。他業種からのキャリア採用など、多様な価値観を持つ人材の確保に加え、育成に向けた社内環境の充実に取り組んでいます。例えば、eラーニングを活用して多様なコンテンツをいつでもどこでも学べる「まなVIVA」は、従業員の自己学習意欲に応える新しい教育研修の仕組みです。

また、新領域事業開発部門であるビジネスイノベーション本部が中心となり、ビジネスコンテンツ「DUNK」を実施しました。新領域事業のアイデアを従業員から公募し、事業化を目指す取り組みで、イノベーション人材の育成・発掘だけでなく、活動のプロセスと結果を通じて従業員のエンゲージメントを高めることも狙いとしています。

次期マネジメント人材

次世代を担う幹部人材の育成については、タレントマネジメントや選抜研修等による取り組みを実施してきました。2024年度は、次期経営者候補育成として、国内グループ会社2社の社長補佐ポストへ派遣し、実務を通したスキルの習得に取り組みました。2025年度も継続し、さらなるスキルの習得に取り組めます。また、幹部として必要なスキルの習得を目指す「Glory Business College」についても、タレントマネジメントと一体的に運用するとともに、人材情報システムでの保有スキルの分析を進め、適材適所を実現していきます。

従業員と会社の持続的成長に向けて

「私たちの価値観 グローリーが大切にしている価値感」



「私たちの価値観に基づき期待する行動」

キャッシュレス決済の普及、世界的な金融機関の店舗統廃合など、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。また、これまでのM&Aによるグループ会社の増加やキャリア採用の増加等により、当社グループを構成する従業員のバックグラウンドも多様化しています。

こうしたなかで、当社グループがこれからも成長していくために、2024年に新たに「私たちの価値観」を制定しました。制定した内容を確実に従業員へ浸透させるため、部門ごとに集合研修やツールを用いた浸透活動を行っています。

例えば、海外カンパニーでは、全地域の責任者が集まるミーティングにおいて、価値観の実践に向けたワークショップを行いました。また、生産本部では、従業員が6つの価値観の中で最も大切にしたいものを選択し、アイコンバッジを身に着けることで日々の意識につなげています。今後も継続して浸透活動を実施することで従業員の共通意識を醸成し、企業の持続的成長を目指します。



ワークショップの様子



海外でも積極的に浸透活動を展開



アイコンバッジを身に着けた従業員

従業員への取り組み

基本的な考え方



当社グループは、「長期ビジョン2028」の風土・組織・人材の目指す姿として、「オープンなマインド」「期待を超えるスピード」「グローバルカンパニー」「情熱を持ってチャレンジ」を掲げています。それらを実現するため、従業員の多様性、人格、個性を尊重し、うれしい、働きがいのある職場環境の実現を目指し、年齢、性別、国籍、職務経験等にかかわらず、すべての従業員が最大限の能力を発揮できる企業風土を醸成します。

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&インクルージョン

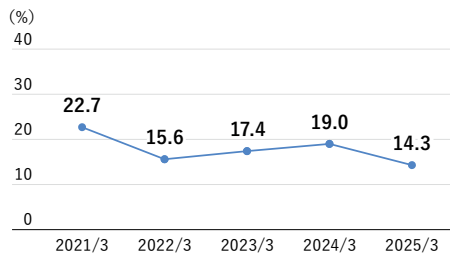
女性活躍推進及び管理職への登用

当社では、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・推進し、働き方改革や両立支援などに注力するとともに、女性の管理職登用により一層取り組むため、キャリア意識醸成を目的とした異業種合同の通年参加型プログラムに、毎年、女性従業員を派遣しています。

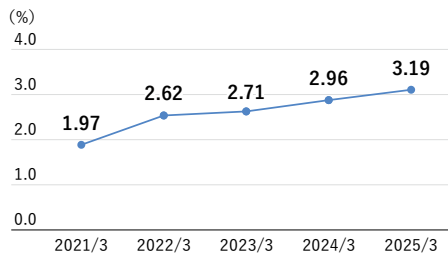
2025年4月の新卒採用者における女性比率は14.3%、女性管理職比率は3.2%（女性管理職数33名）でした。今後も、「2026中期経営計画」の目標値（女性新卒採用比率25%以上、女性管理職比率5%）の達成に向け、継続的な活動を推進していきます。

また、男性の育児休業取得のさらなる推進にも取り組んでいます。2024年度の取得率は80.8%であり、「2026中期経営計画」の目標値である90%の達成に向けて、啓発活動を続けていきます。

新卒採用における女性比率



女性管理職比率



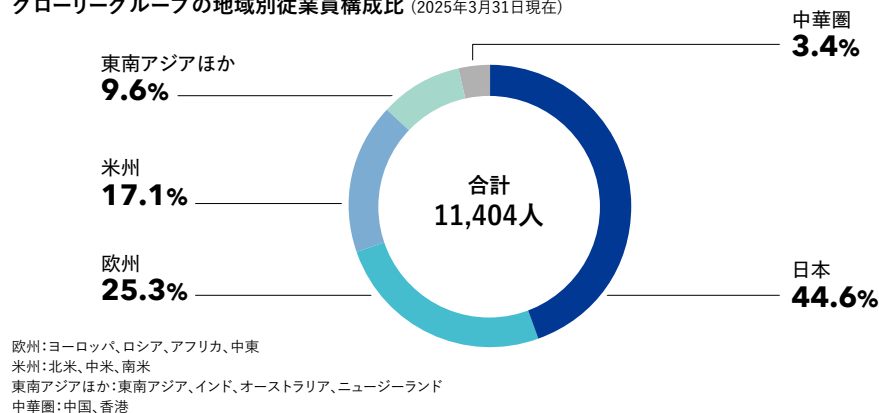
外国籍従業員の採用及び管理職への登用

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、2025年3月末時点で、中国やオーストラリアをはじめ24名の外国籍の従業員が活躍しており、管理職にも登用しています。今後も、外国籍従業員の採用及び管理職登用を積極的に推進していきます。

また、当社グループ全体では6,300名以上（55.6%）が外国籍従業員であり、各現地法人は、経営幹部、管理職ともに外国籍従業員が中心となり運営されています。

グローリーグループの地域別従業員構成比（2025年3月31日現在）



キャリア採用者の管理職への登用

当社は、多彩な知見、専門スキル、バックグラウンド、キャリア等を有する即戦力人材を積極的に獲得しています。特に現時点においては、経営方針に合わせ、経営の中核を担う人材や、新領域事業分野の推進を担うIT・DXに関する知識やスキルを有する高度専門人材等の採用、管理職や専門職への登用も積極的に行っています。

なお、2025年3月末時点の管理職におけるキャリア採用者の比率は26.0%です。

従業員への取り組み

健康経営の推進



当社は、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。

健康経営宣言

当社は、従業員の健康の維持増進を経営的な視点で捉え、重要課題として戦略的に取り組むことにより、全社の活力と生産性の向上を目指します。

グローリー株式会社 代表取締役社長 原田 明浩

健康経営基本方針

1. 健康経営の戦略的取り組み施策の策定

健康経営に関して、当社の抱える課題の解決に向け、「健康経営戦略マップ」を活用するとともに、経営計画に健康経営を促進するための施策を組み込み、より積極的に推進していきます。

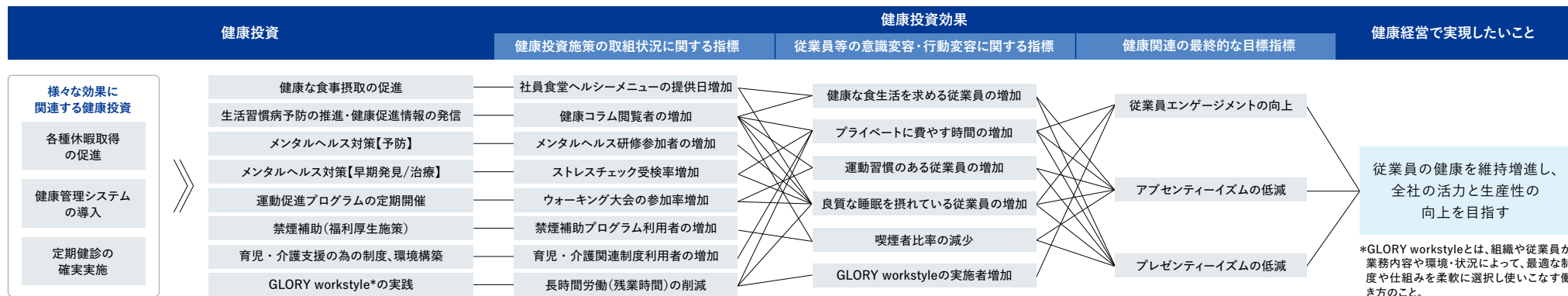
2. 健康経営の目標設定と積極的な施策の促進

健康経営に関して具体的な数値目標を設定し、各施策を確実に推進していくことで従業員一人ひとりの健康意識の向上、健康の維持増進を図っていきます。

3. 健康経営に資する環境の整備

適切な労働環境・労働制度・福利厚生制度を整え活用推進することで、アブセンティイズム(健康問題により欠勤している状態)とプレゼンティイズム(出勤しているが健康問題により生産性が低下している状態)を低減させるとともに、従業員のエンゲージメントを向上させ、活力と生産性の向上を図ります。

健康経営戦略マップ



健康経営優良法人(大規模法人部門)

経済産業省及び日本健康会議が策定する「健康経営優良法人認定制度」大規模法人部門で「健康経営優良法人」に2020年より継続して認定されています。

健康経営優良法人認定制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みを基に、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



健康管理への取り組み

当社では、定期健康診断(年1回)及び該当者への特殊健康診断(年2回)の受診を徹底し、従業員の健康維持・向上につなげています。健診結果については、産業医または保健師による保健指導などのフォローアップを行っています。

また、心の健康づくりに向け、3名のカウンセラーを配置した「こころの相談室」を社内を設置し、カウンセリングや心の健康に関する啓発活動などを行っています。加えて、全従業員を対象にストレスチェックを実施(2024年度受検率:86.2%)し、高ストレスと判定された従業員には、医師面接指導やカウンセラーとの相談を勧奨し、組織分析に基づく職場環境の改善などにも取り組んでいます。

GLORY DIGITAL VISIONの達成に向けたDX戦略

GLORY DIGITAL VISIONとは

「2026中期経営計画」では、経営基盤戦略として第一にDX戦略を掲げています。私たちは、世界最高品質の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、お客さまの店舗DXをサポートする企業を目指しています。これを実現するために、デジタル技術の活用について「攻め」と「守り」の両観点から取り組む

べき事項を整理したものがGLORY DIGITAL VISIONです。「攻め」はデジタルを活用した製品・サービスの創出を目的とした取り組み、「守り」は業務プロセス革新を中心とする従業員体験の向上を目指す取り組みです。



「DX認定事業者」の認定を取得

当社は、2025年1月1日付で経済産業省が定める「DX認定制度」に基づき「DX認定事業者」に認定されました。DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、経済産業省が定める「デジタルガバナンス・コード」*の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。具体的には、経営ビジョンに基づくビジネスモデルを実現するためのDX戦略を策定し、それらの達成度を測る指標を決定して公表するなど、DX推進の準備が整っている企業を認定事業者として認定します。

*企業のDXに関する自主的な取り組みを促すため、デジタル技術による社会変革を踏まえた経営ビジョンの策定・公表といった経営者に求められる対応を取りまとめた指針。



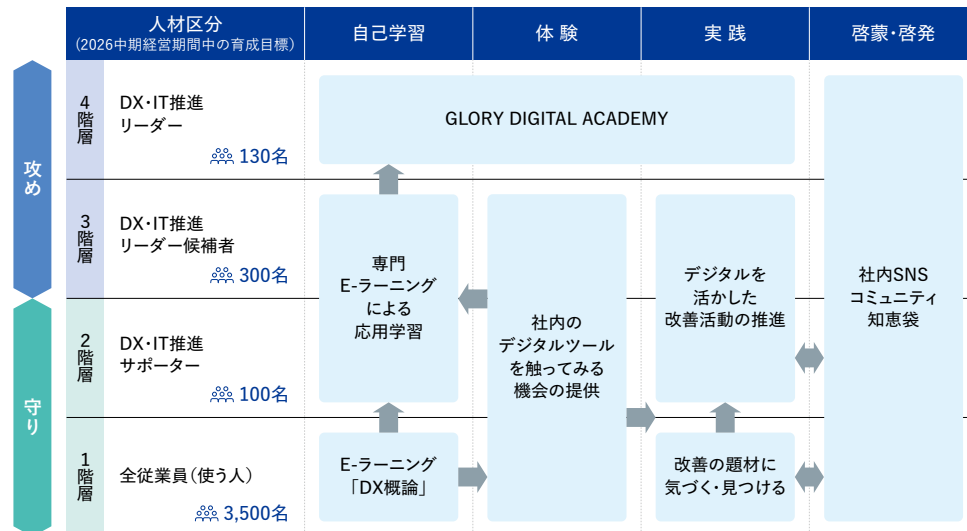
GLORY DIGITAL VISIONの達成に向けたDX戦略

目指す姿と実現に向けた取り組み及びKPI

2024年度、当社は「2026中期経営計画『GLORY DIGITAL VISION』」の初年度として、攻めと守りの両側面からDX人材の育成に注力しました。

「攻めのDX」は、新領域事業の成長やコア事業の進展によって、企業の持続的成長を実現するために不可欠です。デジタル技術を積極的に活用し、自ら課題を発見して解決策を創出できる人材を育成することで、市場の変化や顧客ニーズに柔軟かつ迅速に対応し、新領域事業における競争力を高めることが重要だと考えています。そのため、2024年度より、DXやIT分野で自ら考え新たな価値を創出できる人材の育成を目的に、「GLORY DIGITAL ACADEMY」を開催しました。主に、新領域事業推進部門や開発部門から選抜された15名が、アメリカの大学講義に準じた高水準のカリキュラムを1年間受講し、基礎から応用まで幅広い知識と実践力を身に付けました。研修ではインプットだけでなくアウトプットを重視し、実践的な企画立案にも取り組んでいます。企画の立案に際しては、顧客課題や提供価値、当社ビジネスとの親和性などについて、データを根拠とした戦略構築を行い、実務での即戦力も高められました。2025年度も同様の研修を継続しています。

「守りのDX」では、全従業員を対象としたe-ラーニングでDXの基礎知識を定着させるとともに、業務改革に貢献した具体事例を社内イントラで共有し、全社的な知識向上と意識改革に継続的に取り組んでいます。



24年度計画	24年度実績	25年度計画
DX人材の育成(攻めのDX／守りのDX)と候補人材の可視化		
社内のDXアセスメントによるスキルの可視化	301名実施	－
推進人材の選出及び育成(育成目標：累計)		
・DX・IT推進リーダー (DX・IT案件を自ら考え、作り出せる人材)－20名	41名	70名
・DX・IT推進リーダー候補者 (DX・IT案件を推進もしくは支援する素養を備えた人材)－100名	37名	200名
・DX・IT推進サポーター (守りのDXを先頭に立って牽引する人材)－20名	14名	50名
・DX・ITツールユーザー (全従業員／DX・ITの基礎知識を備え デジタルツールを使いこなせる人材)－1,000名	3,389名	3,500名

DX戦略の実現に向けた基礎研究

当社グループは、「世界最高品質の製品群とソフトウェアプラットフォームを融合し、店舗DXをサポートする企業」を目指し、攻めのDXで掲げた「デジタルを活用した革新的な新製品サービスの創出」の実現に寄与する基礎研究に取り組んでいます。例えば、テクニカルイノベーションセンターでは、5～10年先の未来図からのバックキャストにより、必要とされる技術の実現に向けた研究を続けています。これまで培ってきた認識・識別技術とAIを組み合わせ、ソリューションの精度向上につながる開発手法の研究に取り組んでいます。さらに、日々進化するAIの特性について理解を深め、開発期間の短縮につながる適切な学習モデルの模索も進めています。研究結果として確立できた内容については、事業部門へ連携・共有を図り、お客さまへ提供するソリューションへ展開しています。

今後も、加速度的に進む技術のイノベーションと社会課題を結びつけ、ソリューションへつなげる取り組みにより、技術力と競争力を一層強化し、顧客満足度の向上と目指す姿の実現に取り組んでまいります。

技術基盤

コア事業を支える技術

認識・識別技術

当社は、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等の帳票の判別や、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。



メカトロ技術

機械工学と電気工学を高度に融合させた当社のメカトロ技術は、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・天地を揃えて美しく束ねるなど、「数える」「仕分ける」「束ねる」の各工程で最先端の技術を活用しています。このメカトロ技術は、通貨処理機だけでなく自動化ラインの構築やロボットソリューション等にも活用しています。



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、お客さまや社会のニーズをデジタル技術で具現化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。データアナリティクス技術の強化を目的に、資本業務提携を行ったIoTベンチャーの株式会社アドインテと協働で、小売店・飲食店向けに集客率向上に向けたデータ活用サービス「BUYZO」を、2021年7月より展開しています。

DMP事業



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に活用されています。また、生体認証技術は、医療・介護など新たな分野に広がりつつあります。当社グループは、人の骨格から姿勢を正確に認識できるAI画像認識技術を開発し、この技術に応用した転倒検知システム「mirAI-EYE(ミライアイ)」を発売しました。



技術を強みに変える知的財産活動

当社グループは、基本方針に「事業推進のエンジンとなる知的財産活動」を掲げ、国内外における発明等の創造と権利の取得を推進するとともに、「知的財産権の活用」や「他社特許調査による係争等のリスク回避策を講じる」ことにより、当社グループのブランド価値向上を目指します。

飲食市場における競争優位性の確保

飲食市場に関する特許出願は、「2026中期経営計画」の初年度である2024年度から急激に増加しています。現在、買収会社と定期的な発明発掘活動を行っており、これらの会社が把握しているニーズを基に特許を先取りし、特許ポートフォリオを構築しています。独自の仕様、技術を権利化することで競争優位性を確保し、事業を確立するためのベース作りに注力することで、最終年度である2026年度には、飲食市場に関する特許出願件数を2023年度より倍増させ、事業を知的財産面から支える計画です。

注力地域における出願強化

当社グループは、事業領域の拡大を優位にするため、知的財産部門と事業部門との連携による戦略特許の取得が重要であると認識しています。海外の主力市場で今後も成長が見込まれる米国については、知的財産部員を現地関係会社に出向させ、知的財産に関するリスクを低減させるとともに、競争優位性のある権利の早期取得への取り組みを強化することで、海外全体における米国の権利保有件数を増加させていきます。

ESG経営について

基本的な考え方

当社グループは、「私たちは『求める心とみんなの力』を結集し、セキュア(安心・確実)な社会の発展に貢献します」という企業理念の下、これまで培ってきたコア技術と新たな価値を創造する先進的な技術で社会課題の解決に取り組み、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ方針

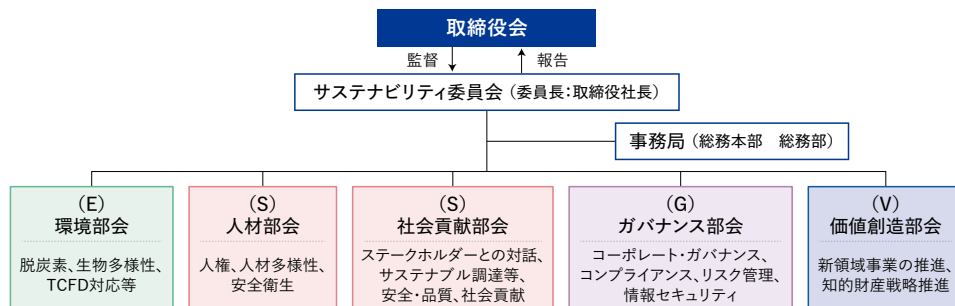
社会の持続的成長への貢献と企業価値向上を目指した取り組みの推進

サステナビリティ推進体制

当社グループは、取締役社長を委員長とし、常勤取締役、カンパニー長、社長直下の本部長等をメンバーとする「サステナビリティ委員会」(年2回)を設置し、取締役会の定める経営方針に基づき以下の任務を行っています。また、同委員会が、その活動状況を定期的に取締役会に報告することで、取締役会が基本方針や指標の設定、取り組み状況等について監督する体制を構築しています。

- (1) サステナビリティ経営に関する基本方針、基本計画、社内推進体制の審議
- (2) サステナビリティ推進活動に関する中期・年度方針の策定
- (3) サステナビリティ方針に基づく各種取り組みの推進、進捗状況モニタリング
- (4) 各種活動に該当する個々の案件に関する推進可否の審議

さらに、同委員会の下部組織として、サステナビリティ重要課題に対する目標・KPIの設定や具体的な施策の検討・推進等を担う5つの部会(環境部会、人材部会、社会貢献部会、ガバナンス部会、価値創造部会)を設け、特定した重要課題への取り組みを推進しています。



サステナビリティ委員会・全社環境委員会における主な議題

サステナビリティ委員会

- 「2026中期経営計画」における温室効果ガス排出量削減や人権デューデリジェンスに関する取り組み
- CSRD(企業サステナビリティ報告指令)への対応
- TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示の拡充

全社環境委員会

- カーボンフットプリントや「脱プラスチック」に向けた包装資材削減の取り組み
- 2025年度環境活動方針
- EUにおける「包装及び包装廃棄物規制」への対応

ESGインデックス組入れ状況

FTSE Blossom Japan Index

「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に、2020年より継続して選定されています。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に、2022年より継続して選定されています。



MSCI 日本株ESG セレクト・リーダーズ指数

米国のMSCI社が開発した「MSCI 日本株ESG セレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されており、MSCI ESG Ratings「A」の評価を得ています。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
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

「S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に、2018年より継続して選定されています。



Morningstar® 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

「Morningstar® 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)」の構成銘柄に、2023年より継続して選定されています。

マテリアリティ

2026中期経営計画 サステナビリティ目標

	マテリアリティ	目標	KPI	2024年度 目標	2024年度 実績
環境 E	温室効果ガス排出量の削減	事業におけるCO ₂ 排出量の削減	スコープ1・2 21.2%削減(2022年度比) *2030年度目標:42.4%削減(2022年度比)	10.6%	7.5%
		バリューチェーンにおける環境負荷低減の推進	スコープ3 カテゴリー1 主要一次サプライヤーに対するCO ₂ 排出量削減目標の設定要請 目標設定率:80%	20%	37.6%
			スコープ3 カテゴリー11 12.4%削減(2022年度比) *2030年度目標:24.8%削減	6.2%	0.2%増加
		気候変動対応に関する適切な情報開示	TCFDフレームワークに基づく情報開示の充実(毎年6月開示)	有価証券報告書における開示内容の拡充(2024年6月 開示)	「リスクと機会」に関する開示の拡充(2024年6月)
社会 S	事業戦略に資する 人材の確保・育成	DE&I (ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進	女性管理職比率 5.0% 女性新卒採用比率 25%以上 男性育児休業取得率 90%	3.0% 23% 70%	3.2% 14.3% 80.8%
		障がい雇用率	法定雇用率の厳守	2.5%	2.49%
		DX推進による人材の育成	①DX・IT案件を自ら考え、作り出せる人材(130名) ②DX・IT案件を推進もしくは支援する素養を備えた人材(300名) ③守りのDXを先頭に立って牽引する人材(100名) ④DX・ITの基礎知識を備えデジタルツールを使いこなせる人材(3,500名)	①20名 ②100名 ③20名 ④1,000名	①41名 ②37名 ③14名 ④3,389名
			エンゲージメントの向上	社員意識調査の全設問に対する肯定回答率 55%	簡易サーベイで状況確認
	働きやすい職場環境の確保	健康経営の推進	①一人当たり年間総労働時間:前年度以下 ②一人当たり年次有給休暇取得率:70%以上	①前年度以下 ②70%以上	①2,009時間(前年度2,032時間) ②71.6%
		休業災害度数率、強度率	電気機械器具製造業における過去5年間の平均値以下	平均値以下	度数率:0.30(平均値:0.54) 強度率:1.132(平均値:0.02)
	人権の尊重	人権尊重に向けた取り組み強化	①人権方針の策定・浸透 ②人権デューデリジェンス(DD)の実施	①人権方針の策定 ②人権DDのプロセス検証	①人権方針の策定(2024年4月) ②お取引先さま訪問によるヒアリングの実施(計4社)
		人権に関する研修*実施 *ハラスメントに関する研修含む	受講率 100%	100%	99.8%
	持続可能なサプライヤーの 選定と調達活動の推進	サプライチェーンマネジメントの強化に向けた マネジメントプロセスの策定	自主点検チェックリストの実施(新規取引先&一次取引先) 回収／フィードバック率 100%	100%	100%
	顧客対応・顧客満足度の向上	顧客満足度の向上	製品シェアの維持・向上	実績開示	金融・流通・交通市場における製品シェアトップの維持 ・金融市場:オープン出納システム、窓口用紙幣硬貨入出金機 ・流通・交通市場:レジつり銭機、売上入金金機、コインロッカー
		安全・品質の確保	①製品の重大事故(PL)発生件数 0件 ②製品の重大(製品安全)法令違反件数 0件 ③品質に関するPL訴訟件数 0件 ④新規開発製品の製品安全アセスメント実施率 100%	①0件 ②0件 ③0件 ④100%	①0件 ②0件 ③0件 ④100%
			各ステークホルダーとの 適切な対話機会の維持と改善	【機関投資家・アナリスト】エンゲージメント満足度調査の実施／ 実績開示 【地域社会】地域社会貢献活動の実績開示 【ビジネスパートナー】取引先との信頼関係強化活動の実績開示	立案施策実行率 100%
ガバナンス G		顧客プライバシー、 情報セキュリティの確保	グループ全体で不正アクセスの 即時検知と被害の最小化	・情報セキュリティレベルの向上 ・グループセキュリティポリシーの浸透	実績開示
	全従業員に対するセキュリティ研修の実施		受講率 100%	100%	新入社員研修:100%、新任監督者向研修:100% 経営層向け研修:100%、一般社員向け研修:99.8%
	コンプライアンス経営の推進	重大なコンプライアンス事件の撲滅	発生件数 0件	0件	0件
		リスクマネジメント体制の見直し	実績開示	実績開示	・リスクマネジメントの課題整理、対応策の検討 ・組織変更による体制見直し
	リスクマネジメントと BCPの強化	グループワイドでのリスクアセスメント方法の再検討	実績開示	実績開示	・リスクアセスメント(リスク評価項目等)及び リスク評価項目のグローバル統合の課題整理、対応策の検討 ・組織変更による体制見直し
		BCP体制の見直し	実績開示	実績開示	・机上演習型BCP訓練の実施 ・BCP体制の課題整理、対応策の検討 ・組織変更による体制見直し
	グループガバナンスの強化	内部統制システムの実効性確保に向けた体制整備	実績開示	実績開示	・グループ内部統制体制の検討 ・組織変更による体制見直し、対応策の検討
		取締役会の実効性向上	実績開示	実績開示	・2023年度の取締役会の実効性に関する分析・評価結果を踏まえ、 さらなる実効性向上に向けた改善を実施 ・第三者機関による取締役会の実効性評価を実施し、実効的に機能していることを確認
新しい 価値の創造	R&D・イノベーションの推進 社会のニーズに合った製品・ ソリューションの提供	・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 165件／保有件数 1,250件 【海外】出願件数 71件／保有件数 1,166件
		新領域事業売上高及び事例開示	新領域事業売上高 600億円	新領域事業売上高 400億円	新領域事業売上高 501億円

気候変動への取り組み

基本的な考え方



当社グループは、地球温暖化防止をグローリー環境ビジョンの主要テーマの一つとしており、2050年度にカーボンニュートラルの実現(スコープ1・2についてCO₂排出量実質ゼロ)を目指す「2050環境目標」を掲げています。

事業活動におけるCO₂排出量の削減及びバリューチェーンにおける環境負荷低減について重点的に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

TCFD提言に基づく情報開示



当社グループは、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、さまざまな取り組みを推進しています。今後も、各取り組みの進捗に合わせ、TCFDのフレームワークに沿った気候変動関連情報の開示の充実を図っていきます。



ガバナンス

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、「温室効果ガス排出量の削減」をサステナビリティ最重要課題の一つとして特定し、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。

気候変動に関連する課題は、取締役会から指名された環境マネジメント担当役員を委員長とする「環境委員会」(年2回)によって議論され、承認を得ています。また、これらの活動結果は、取締役会へ定期的に報告することとしており、サステナビリティに係る経営の意思決定と業務執行の監督が適切になれる体制を整備しています。

戦略

当社グループは、当社グループの事業にとって重要と考えられるリスクと機会、キードライバー(当社グループの事業に影響を与えられと思われる要因)、気候変動が中長期で当社事業にもたらすインパクトを、以下のとおり想定しています。

また、IPCC^{※1}やIEA^{※2}のシナリオに基づき、事業や財務に及ぼす影響を分析し、その対応策を立案、推進しています。今回は昨年と同様に、パリ協定の目標に沿って気候変動対策が実施される「1.5/2°C」と、気候変動対策が実施されず、気候変動の影響が生じる「4°C」の2つのシナリオ^{※3}を用い、TCFDが例示する典型的なリスクと機会を参考に分析を行いました。

1.5/2°Cシナリオ (パリ協定の2°C目標が達成された世界)

炭素税の導入に伴う事業コスト増加については、中から大の影響が確認された一方、エネルギー(電力、ガス、ガソリン等)価格変動の影響においては、事業コスト減少による中程度の影響が確認されました。

4°Cシナリオ (現在のペースでCO₂が増え続け、地球温暖化が進む世界)

河川氾濫や高潮により、生産や物流拠点が被災し復旧にかかる費用、事業・操業停止による利益の減少が想定されますが、これらの財務への影響はともに小さいことが確認されました。

リスク/機会	分類	項目	キードライバー (要因)	事業インパクト	期間	※4 財務インパクト※5		当社グループの対応
						1.5°C シナリオ	4°C シナリオ	
移行リスク	政策／法規制		炭素税の導入	炭素税の導入により事業コストが増加	中期	〈中〉コスト増加		<ul style="list-style-type: none"> 計画的な省エネ／再エネ設備への投資の実施 再生可能エネルギー比率の向上 排出権取引の導入
					長期	〈大〉コスト増加	〈中〉コスト増加	
	技術		対象法令の拡大／複雑化	法令遵守対応のためのコストが増加	短～長期	〈中〉コスト増加		<ul style="list-style-type: none"> 法規制に対応する技術／製品開発への取り組み 専任スタッフによる各国法規制の動向注視／対応
	市場		省エネ製品／サービスへの市場ニーズの高まり	市場競争力維持／向上のための研究開発費が増加 環境配慮型製品の開発遅れによる売上高の減少	中～長期	〈中〉コスト増加 〈中〉売上減少		市場／業界動向を踏まえた技術／製品開発
	市場		原材料コストの上昇	エネルギー(電力、ガス、ガソリン等)価格の変動	中期	〈中〉コスト減少	〈中〉コスト増加	再生可能エネルギー比率の向上
					長期	〈中〉コスト減少	〈中〉コスト増加	
評判				脱炭素に向けた取り組みや情報開示を怠った場合、投資家の投資判断が悪化 外部要請への対応遅れによる評価、売上に対するマイナス影響の発生	短～長期	〈大〉企業価値減少		中長期環境計画の遂行と、取り組みの適切かつ積極的な開示
						〈大〉売上減少		
								顧客要請、ESG関連情報開示基準に基づく適切な情報開示

気候変動への取り組み

リスク/機会		キードライバー (要因)	事業インパクト	※4 期間	※5 財務インパクト ※5		当社グループの対応
分類	項目				2℃ シナリオ	4℃ シナリオ	
物理的 リスク	急性	自然災害の激甚化	自社工場や従業員の被災(台風や洪水等)等により、操業／営業停止の損失が発生	中期	〈小〉 売上減少	●生産拠点の水害リスク評価を実施するとともに、事業継続計画(BCP)を策定 ●原材料の調達先や供給体制、輸送ルート等におけるリスクの分散化	
				長期	〈小〉 売上減少		
			建物／生産設備の損壊により設備復旧のコストが増加(高潮、河川氾濫、洪水)	中期	〈小〉 コスト増加		
				長期	〈小〉 コスト増加		
	慢性	海面の上昇	部品調達先の操業不能により部品供給が停止	短～ 長期	〈小〉 売上減少		
			海抜の低い生産／物流拠点の操業停止	中～ 長期	〈小〉 売上減少		
	平均気温の上昇	空調設備の負荷上昇により運転コストが増加	短～ 長期	〈小〉 コスト増加	省エネルギー対策、 高効率な空調設備の導入		
機会	製品／サービス	環境配慮型製品の需要拡大	環境配慮型製品の需要拡大による売上高の増加	中～ 長期	〈大〉 売上増加	環境配慮型製品の創出	
		低炭素サービス・ソリューションの需要拡大	CO ₂ 排出量削減に資するDXビジネスの創出による売上高の増加	中～ 長期	〈大〉 売上増加	新領域事業としてDXビジネス(セルフ・遠隔接客・無人店舗ソリューション等)の創出推進	

※1 IPCC:気候変動に関する政府間パネル

※2 IEA:国際エネルギー機関

※3 使用したシナリオ

評価内容	使用したシナリオ
炭素税、エネルギー価格	IEA WEO2022/NZE,APS,STEPS
自然災害	IPCC:AR6/RCP2.6,RCP4.5,RCP8.5

※4 期間の定義

区分	期間	備考
短期	～2026年度まで	当社グループの「2026中期経営計画」期間
中期	～2030年度まで	2030年までの中期環境目標を設定済
長期	～2050年度まで	ネットゼロを想定した2050年までの長期環境目標を設定済

※5 財務インパクトの定義

評価結果	影響金額
大	10億円以上
中	1億円以上10億円未満
小	1億円未満

リスク管理

当社グループは、取締役社長を委員長とする「リスク管理委員会」において、事業運営上のさまざまなリスクへの対応を行っており、気候変動リスクについても、リスク項目の一つとして特定しています。気候変動リスクの特定とその対応については、環境マネジメントシステムの仕組みを活用し、適切に管理しています。

指標と目標

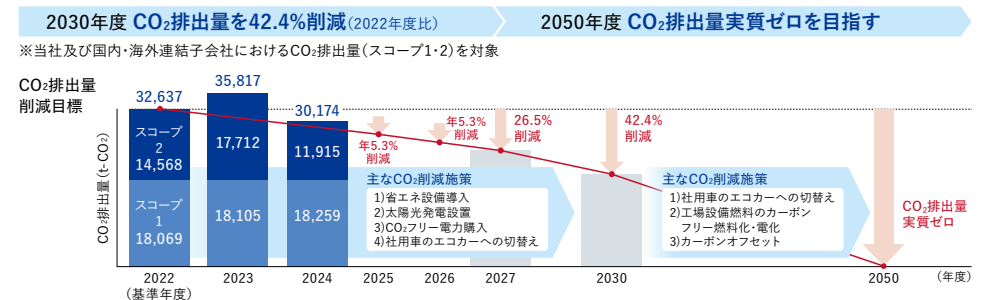
当社グループは、気候変動に関連するリスク及び機会を管理するための指標をCO₂排出量と定め、2050年度にカーボンニュートラルの実現(スコープ1・2についてCO₂排出量実質ゼロ)を目指す「2050環境目標」と、そこからバックキャストしたマイルストーンとして「2030環境目標」を設定しています。2024年4月には、CO₂排出量削減に向けた取り組みをより強化していくため、SBT(Science Based Targets)イニシアチブ※の認定基準に基づく目標に変更しました。また、事業活動におけるCO₂排出量(スコープ1・2)については、グローバルでの取り組みを推進していくため、集計範囲を当社及び国内・海外連結子会社に拡大しています。

具体的な取り組みとしては、各生産拠点における高効率な設備の計画的な導入・更新や太陽光発電の導入拡大、CO₂フリー電力の購入、社用車のエコカーへの切替え等を進めていきます。

また、スコープ3についても、2030年度に向けた削減目標を設定し、バリューチェーン全体でカーボンニュートラル実現を目指していきます。

※国連グローバル・コンパクト、CDP(気候変動対策に関する情報開示を推進する機関投資家の連合体)、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)による共同イニシアチブ。企業に対し、気候変動による世界の平均気温の上昇を、産業革命前と比べ、1.5°Cに抑えるという目標に向けて、科学的知見と整合した削減目標を設定することを推進している。

長期環境目標



CO₂排出量削減の取り組み (スコープ1・2)

当社グループは、2050年度にカーボンニュートラルの実現(スコープ1・2についてCO₂排出量実質ゼロ)を目指す「2050環境目標」の達成に向け、グローバルで取り組みを推進しています。具体的には、空調設備の更新やLED照明への切替え等による省エネ設備の導入、太陽光発電による再生可能エネルギーの利用拡大、100%再生可能エネルギー由来のCO₂フリー電力への切替え等を進めています。こうした取り組みにより、2024年度には、国内の主要拠点(本社・本社工場、埼玉工場)において、電力からのCO₂排出量実質ゼロを達成しました。

サプライチェーンへの取り組み

基本的な考え方

📄 サプライチェーン・マネジメント 📄 人権の尊重

お取引先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しています。

お取引先との協力体制の確立

お取引先は、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。当社では、お取引先懇談会を毎年開催し、お取引先へ今後の動向等を説明し、パートナーシップをより強化できるよう努めています。2025年5月のお取引先懇談会では179社に出席いただきました。今後も引き続き、グループ全体でお取引先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ます。

また、部品検査部門においては、不具合の未然防止活動の一つとして、定期的にお取引先を訪問し、部品の加工工程や作業環境の監査、品質改善に関するアドバイス等を行っています。

加えて、お取引先と、品質改善に関する情報共有を図る場として、各社に品質改善の取組事例を発表していただく「品質向上活動発表会」や「基板品質方針説明会」など、品質に関するイベントも毎年開催しています。万が一、不具合が発生した場合には、お取引先の加工工程で同様の不良が再発しないよう、不良の原因追究や対策、水平展開等についてお取引先と検討する「品質会議」を開催するなど、改善に向けた継続的な取り組みを実施しています。



2025年度お取引先懇談会

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研修を実施しています。研修は、下請法やサステナブル調達等のカリキュラムから構成され、担当者のスキルアップや知識の習得につなげています。

2024年度は、当社の調達担当者142名を対象に、購買活動に関するコンプライアンスやカスタマーハラスメント防止に向けた研修を行いました。海外グループ会社においても、お取引先との適切な関係構築に向けたスキルを習得する研修を行っています。

サステナブル調達の推進

当社グループは、サステナブルな社会の実現に向けて、事業や製品・サービスが環境や社会に与える影響に配慮しています。活動にあたっては、当社のみならずバリューチェーン全体での包括的な取り組みを目指し、お取引先を対象とした「グローリーグループ責任ある調達推進ガイドブック」を制定しました。本ガイドブックでは、法令遵守のほか、人権尊重や環境保全、責任ある鉱物調達等の項目を設け、お取引先とともに遵守・強化に向けた取り組みを進めています。

加えて、2015年に英国で施行された「英国現代奴隷法」に基づき、Glory Global Solutions(International) Ltd.では、ビジネスパートナーとともに、強制労働や人身売買等を防止するための活動について、取締役会で決議した声明を公表しています。2024年度は、児童労働や強制労働等、重大な人権侵害に関わる事案は確認されませんでした。

📄 [Anti-Slavery and Human Trafficking Transparency Statement](#)

責任ある鉱物調達に向けた取り組み

当社は、サプライチェーンにおける責任ある鉱物調達を行うため、部品や材料等のお取引先のご協力の下に紛争鉱物調査を実施しています。本調査では、責任ある鉱物イニシアチブ(Responsible Minerals Initiative: RMI)が提供している「Conflict Minerals Reporting Template(CMRT)」及び「Extended Minerals Reporting Template(EMRT)」を利用し、対象鉱物の含有確認や当社グループにおけるサプライチェーン上の製錬業者の特定等を行っています。今後も、お取引先と連携を図りながら、サプライチェーンにおける鉱物調達の透明性確保、及び紛争鉱物の使用回避に向けた取り組みを実施していきます。

お取引先コンプライアンス・ホットラインの運用

当社グループは、お取引先との透明かつ公正な購買取引をより一層推進することを目的に、お取引先に対するコンプライアンス違反行為について、お取引先より通報いただく窓口「お取引先コンプライアンス・ホットライン」を開設しています。本窓口への通報は、通報の対象となる調達担当部門から独立した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な対応を行っています。

なお、2024年度は、お取引先に対するコンプライアンス違反事例は発生していません。

人権尊重への取り組み

基本的な考え方



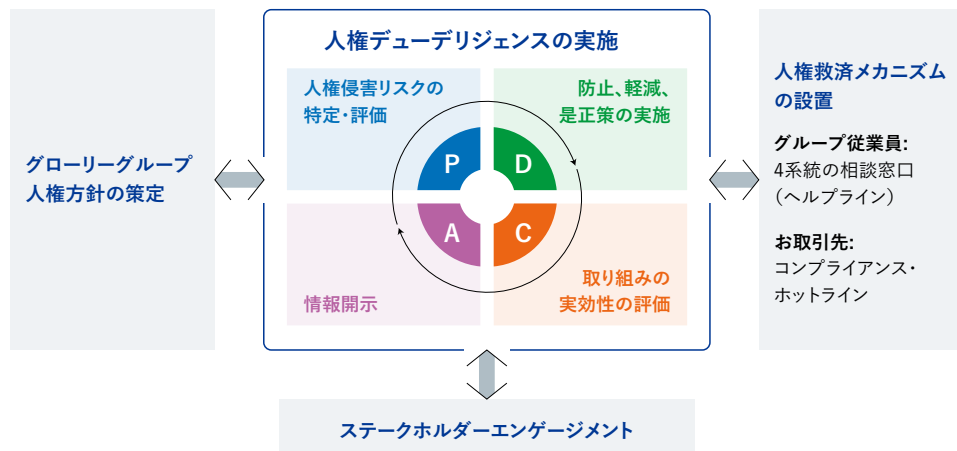
人権の尊重

当社グループは、企業理念の実現のために当社グループが大切にしている考え方であり、グループ全従業員の行動や判断の基準となる、「私たちの価値観」を新たに制定しました。「私たちの価値観」では、「社会とお客さまのために」、「誠実」、「挑戦」、「スピード」に加え「多様性の尊重」や「チームワーク」を掲げ、多様な価値観や文化、一人ひとりの個性を尊重するとともに、チームの力を最大化することで不可能を可能にすることを目指しています。

また、当社グループの全従業員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」においては、差別やハラスメントの禁止をはじめとした人権保護に関する項目を掲げるとともに、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・参加するなど、人材の多様性を含む、人権を尊重した企業活動、環境づくりに取り組んでいます。

このような状況のなか、昨今の企業活動と人権に関する社会的要請や期待の高まりを受け、「2026中期経営計画」(2024年度～2026年度)において、「人権の尊重」をサステナビリティ最重要課題の一つとして位置づけるとともに、2024年4月には取り組みの指針として、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に則った「グローリーグループ人権方針」を制定しました。今後も本方針に基づき、当社グループにおける取り組みをさらに強化し、人権を尊重した経営を推進していきます。

グローリーグループにおける人権尊重に向けた取り組み全体像



人権推進体制

当社グループでは、取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会の配下に人材部会を設置し、同部会の主管部門である人事部門やサステナビリティ推進事務局が中心となり、国内外の法務部門や購買部門等とも連携を図りながら、人権尊重に向けた取り組みをグローバルに推進しています。

人権デューデリジェンス

当社グループでは、サステナブルな事業及び調達活動のために、法令や国際規範の遵守、環境保全、公平・公正な取引等の購買方針を定めた「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、お取引先へのご理解と遵守を求めています。特に、同ガイドブックでは、サプライチェーンにおける人権尊重の徹底を図るため、児童労働、強制労働、差別や非人道的な扱いの禁止、適切な労働時間の管理と賃金支払いなど、人権尊重に関する項目も設け、お取引先とともに遵守に向けた取り組みを進めています。

さらに、人権尊重や労働安全、その他ガイドブックに定められた方針に対する取り組み、遵守状況等を確認するため、お取引先に対し、「責任ある調達自主点検チェックリスト」による調査を毎年実施しています。2024年度は、計630社(日本:439社、中国:115社、フィリピン:57社、その他の国:19社)の一次サプライヤーを対象に調査を実施し、すべてのお取引先からご回答をいただきました。そのうち、回答内容が不十分であったお取引先6社に対しては、ヒアリング等による調査を実施しました。

これらの取り組みの結果、2024年度は、一次サプライヤーにおける児童労働や強制労働等、人権侵害に関わる重大な事案や顕在化したリスクは確認されませんでした。

今後も引き続き、お取引先への啓蒙活動等を実施し、人権尊重に対する取り組みのさらなる改善・レベルアップを図っていきます。

項目	2022年度	2023年度	2024年度	
	実績	実績	目標	実績
「責任ある調達自主点検チェックリスト」による調査	583社	600社	630社	630社
面談等による確認	—	4社	—	6社

なお、Glory Global Solutions (International) Ltd.では、2015年に英国で施行された「英国現代奴隷法」に基づき、ビジネスパートナーとともに、強制労働や人身取引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。



Anti-Slavery and Human Trafficking Transparency Statement

リスクマネジメント

リスクマネジメント



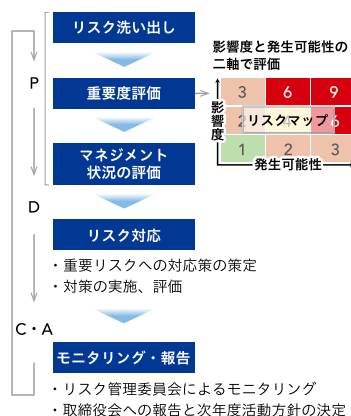
当社は、当社グループのリスク管理体制の維持・強化を目的に、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理プロセスによる活動を推進しています。

2024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。

リスク管理プロセス

当社グループでは、リスク管理活動として右記のPDCAを回すことでリスクの特定、評価及び対応等を行っています。洗い出されたリスクを、影響度と発生可能性の二軸で評価し、重要リスクと特定した事項については、主管部門を中心に平時における予防措置を講じるとともに、危機発生時に迅速に対応できる体制の確保・向上に努めています。リスク管理委員会では、リスク管理に関する基本方針や推進体制、年度重点実施項目とその実施状況等について審議・承認しています。また、その概要については、定期的に取締役会に報告しています。

2025年1月開催のリスク管理委員会において、下記のとおり、最重要リスクの特定、及びそれらのリスクに対する低減策等の方針・施策について審議・決定しています。



影響が極めて大きく、最優先で対応すべきリスク

最重要リスク		方針・施策
レスカッシュ	新領域事業の成長と収益化	<ul style="list-style-type: none">注力新事業（キオスク関連事業、DMP事業、ソフトウェアプラットフォーム事業）の収益化の加速注力3市場（リテール・金融・飲食）における新領域事業の創出
サプライチェーン	さまざまなリスクに備えた安定的な部品入手体制の確立、生産拠点の最適化	<ul style="list-style-type: none">部品のBCP在庫の確保入手性の高い部品の選定と採用（新製品開発・設計変更）部品のトレンドチェックを行う専任部隊の新設生産拠点・生産方式の見直し
情報セキュリティ	情報セキュリティ体制の整備	<ul style="list-style-type: none">グローバルITガバナンスの構築サイバーリスク対策の強化
法令遵守	ガバナンス体制の強化	<ul style="list-style-type: none">リスクマネジメント体制の再整備コンプライアンス体制の強化

事業上のリスクと対応策の詳細につきましては、右記のとおりです。

事業等のリスク



文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日現在において当社グループが判断したものであり、事業等のリスクはこれらに限られるものではありません。

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業環境	キャッシュレス化の急速な進展／現金処理機への高い依存	<p>当社グループは、ソフトウェアプラットフォームやDMP事業などのDX分野を含む新領域事業の拡大に取り組んでおりますが、新領域事業が成長するまでの間に、デジタル通貨の発行など急激なキャッシュレス化がグローバルに、また短期間に進展した場合には、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>対応策</p> <p>当社グループは、「2026中期経営計画」において、リテール・金融・飲食の3市場を注力市場とし、ソフトウェアプラットフォームの提供によりお客さまの店舗DXのサポートを行うことで、新領域事業の拡大を加速させてまいります。</p>
	海外事業展開	<p>当社グループは、海外市場への事業展開を積極的に行っておりますが、戦争や紛争の発生、高率の追加関税など国際情勢の変化による事業活動への影響を含む地政学的リスクに加えて、予想の範囲を超える為替相場や金利の変動、知的財産の侵害等が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>対応策</p> <p>当社グループは、世界各地で高まる地政学的リスクの影響を低減する中長期的な事業戦略と生産戦略の立案と推進、また為替相場の変動に備えた為替ヘッジ施策、未来創造と事業収益に直結した知的財産活動により、事業展開を進めてまいります。</p>
	各国の法令・各種規制	<p>当社グループは、事業活動を行っている国及び地域において、事業の許認可や輸出入規制のほか、環境関連及びデジタル規制を含む技術に関する法令等の適用を受けております。これらの法令の改廃や新設等がなされ、必要な対応が遅れた場合、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>対応策</p> <p>当社グループは、万全かつ迅速な法令遵守を図るべく、各国法規制の動向を調査のうえ、係る規制等の適用を受ける業務の特定、リスク評価と対応策の実施ならびに社員教育を進めてまいります。</p>

リスクマネジメント

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業環境	戦略投資	<p>当社グループは、中長期に亘る持続的な企業価値向上を目的として、コア事業の拡大及び新領域事業創出に向けて積極的に経営資源を投入しております。2025年3月期末現在、企業買収に伴い発生した「のれん」及び「顧客関係資産」の金額は、それぞれ連結総資産の15.0% (66,031百万円) 及び7.4% (32,877百万円) を占めており、事業環境の変化等により期待した成果が得られない場合には減損損失が発生し、業績に影響を与える可能性があります。また、持分法適用会社となった投資先が事業計画を達成できない場合には、持分法による投資損失が発生し、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>対応策 当社グループは、戦略投資委員会規程に基づき、投資先の事業を取り巻く環境の評価を定期的実施し、取締役会等において報告を行うことで、投資後の管理を確実に行之、投資時のシナリオに沿った成長戦略の推進を行っております。</p>
	サプライチェーン	<p>当社グループは、天災や事故等によりサプライヤーの生産活動が停止した場合や、特定の部品や原材料等、世界的な需給バランスの崩れにより、納期遅延が発生した場合は、生産に影響が生じ、業績に影響を与える可能性があります。また、インフレーション等により部品・原材料の価格が高騰した場合には、原価が上昇し、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>対応策 当社グループは、入手性の高い部品・原材料への切替えや、緊急時の事業継続を目的とした適正在庫の確保など、安定的な生産が可能な方策を進めております。</p>
	人材の確保	<p>当社グループは、グローバルに事業活動を展開しており、多様な国籍、価値観、専門性等を持つ従業員が働いております。当社グループの中長期的な成長は、これらの人材に大きく依存していることから、優秀な人材、特に新領域事業拡大に必要なDX人材等の確保・育成が中長期的に計画どおり進まなかった場合、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>対応策 当社グループは、競争力の源泉となる人的資本の充実を人材戦略の目標に掲げ、社員エンゲージメントの向上策として、個人と会社の成長が実感できる人材育成と健康経営を中心とした働きやすさの向上や、ダイバーシティの推進、人権の尊重に取り組むことにより、DX人材を中心とした人材の確保・育成に注力してまいります。</p>

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業運営	知的財産権	<p>当社グループは、当社グループ製品による第三者の重要な知的財産権の侵害を防止するとともに、第三者により当社の知的財産権を侵害されないよう他社製品の継続的な調査を行っておりますが、当社グループのような研究開発型企業においては、他社との知的財産紛争が生じる可能性があります。このような事態が発生した場合、業績に影響を与える可能性があります。</p> <p>対応策 当社グループは、知的財産部門と事業部門が連携し、知的財産における当社の市場ポジションを示す“IPランドスケープ”を実施することにより、第三者の知的財産権の調査を通して、知的財産紛争発生リスク低減を図っております。</p>
	情報セキュリティ	<p>当社グループは、顧客等の個人情報や機密情報の漏洩等の防止は、必要不可欠の事項と捉え、規程の制定、社内教育の徹底、情報セキュリティシステム構築等の措置を講じていますが、情報漏洩等の事態が発生した場合、当社グループの信用低下につながるだけでなく、顧客等に対する損害賠償責任が発生するおそれがあります。また、当社グループの事業活動において、情報システムの重要性が高まっており、不正アクセスによる事業活動の停止リスクも増大しております。</p> <p>対応策 当社グループは、グループCISOを中心に情報セキュリティガバナンスの統制を行い、社員教育の徹底、システムの刷新や運用状況のモニタリング等の対策を継続・強化しております。</p>
	ソリューションの品質	<p>当社グループは、金融機関や流通店舗、飲食店舗での現金の取り扱い等、安定的な運用が強く求められていることから、信頼性の高いソリューションを提供することに注力しております。しかしながら、デジタル技術やネットワーク技術の活用、ソリューションの高度化に伴う不確定要因など、想定外の品質問題の発生もあり得るため、これらが当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>対応策 当社グループは、品質管理システムに基づき、品質及び安全性の設計・検証を徹底しております。また、保守サービスにおいても、遠隔監視や定期点検により問題発生未然防止に努めております。品質問題が発生した場合や法規に抵触する可能性のある不具合が発生した場合に備えて、迅速に品質マネジメント担当役員に情報が届くシステムを設定し、対応に遅れが出ないようにしております。</p>

リスクマネジメント

リスク分類	リスク項目	リスク内容
事業運営	資金調達	当社グループは、事業活動の資金を内部資金及び金融機関からの借入れや社債の発行等により調達しています。主に日本、米州、欧州において政策金利の引上げや、格付機関による当社信用格付けの引下げ等が生じた場合には、資金調達コストが増加し、業績に影響を与える可能性があります。
		<div>対応策</div> 当社グループは、資金繰り計画を適時に更新するとともに、銀行借入れや社債発行など資金調達の多様化を進めることにより、流動性リスクの低減を図っております。
環境	気候変動	当社グループは、気候変動問題を喫緊の課題と捉え、事業活動における温室効果ガス排出量の削減や環境配慮型製品の開発等に取り組んでおります。しかし、各国における法規制や要求が予測を超えた場合、省エネ／再エネ設備への投資や炭素税・排出権取引の導入等によるエネルギー調達コストの増加、さらには販売機会損失や企業ブランド棄損による企業価値低下が発生する可能性があります（「移行リスク」）。また、気候変動により台風・豪雨等の自然災害が激化することによって、自社工場及び従業員の被災や部品調達先の操業停止等の影響を受け、当社グループの事業活動が制限され、業績に影響を与える可能性があります（「物理的リスク」）。
		<div>対応策</div> 当社グループは、「温室効果ガス排出量の削減」をサステナビリティの最重要課題として特定し、国際基準（SBT）に基づくグローバル規模での温室効果ガス排出量の削減目標を掲げ、2050年度の「CO ₂ 排出量実質ゼロ（スコープ1・2）」に向けた取り組みを推進しております。さらに、バリューチェーンにおける環境負荷（スコープ3）についても、削減目標を設定し取り組んでおります。また、「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ており、今後も引き続き提言に沿った情報開示の充実を図ってまいります。
内部統制	内部統制	当社グループは、財務報告等の正確性を確保するため、業務プロセスの文書化や厳密な内部監査の実施等により内部統制システムの強化に努めておりますが、その内部統制システムが有効なものであっても、従業員等の作業ミスや不正等によって機能しなくなる場合があります。このような事態が生じた場合には、財務情報を修正する必要が生じ、当社グループの財政状態及び業績に影響を与える可能性があります。
		<div>対応策</div> 当社グループは、2022年2月に発覚した国内子会社における金銭横領事件を受け、経理・財務関連規程や現預金管理の厳正化等の再発防止策の取り組みを通して、グループ全体における内部統制と子会社ガバナンス体制を強化するとともに、コンプライアンス意識の浸透・徹底を図っております。

情報セキュリティ

リスクマネジメント

組織的安全管理措置

情報セキュリティ統括責任者（グループCISO）の下、グループ横断組織として「情報セキュリティ推進部会」を設置し、情報セキュリティ基本方針に基づき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。

加えて、当社及びグループ会社だけではなく、サプライチェーン全体のセキュリティ強化策として、重要情報を取り扱う委託業者へのセキュリティ調査によりセキュリティレベルを把握し、必要に応じ改善指導を実施しています。

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。

テレワークにおいては、機密情報の漏洩を防ぐため、VPN回線を使用することでネットワークのセキュリティを担保するとともに、脆弱性対応の徹底やウイルス対策ソフト、MDM（モバイルデバイス管理システム）、EDR（Endpoint Detection and Response）の導入により、エンドポイントのセキュリティ強化を図っています。

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。

新入社員を対象に、情報セキュリティの基礎知識や関連法規制などに関する研修を行うほか、管理者層を対象に、情報セキュリティ監督者としての責務と必要な知識の習得を図る研修を実施しています。加えて、経営層に対しては、情報セキュリティの社会動向（外部環境）と当社の状況（内部環境）を把握する研修などを実施しています。

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。

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



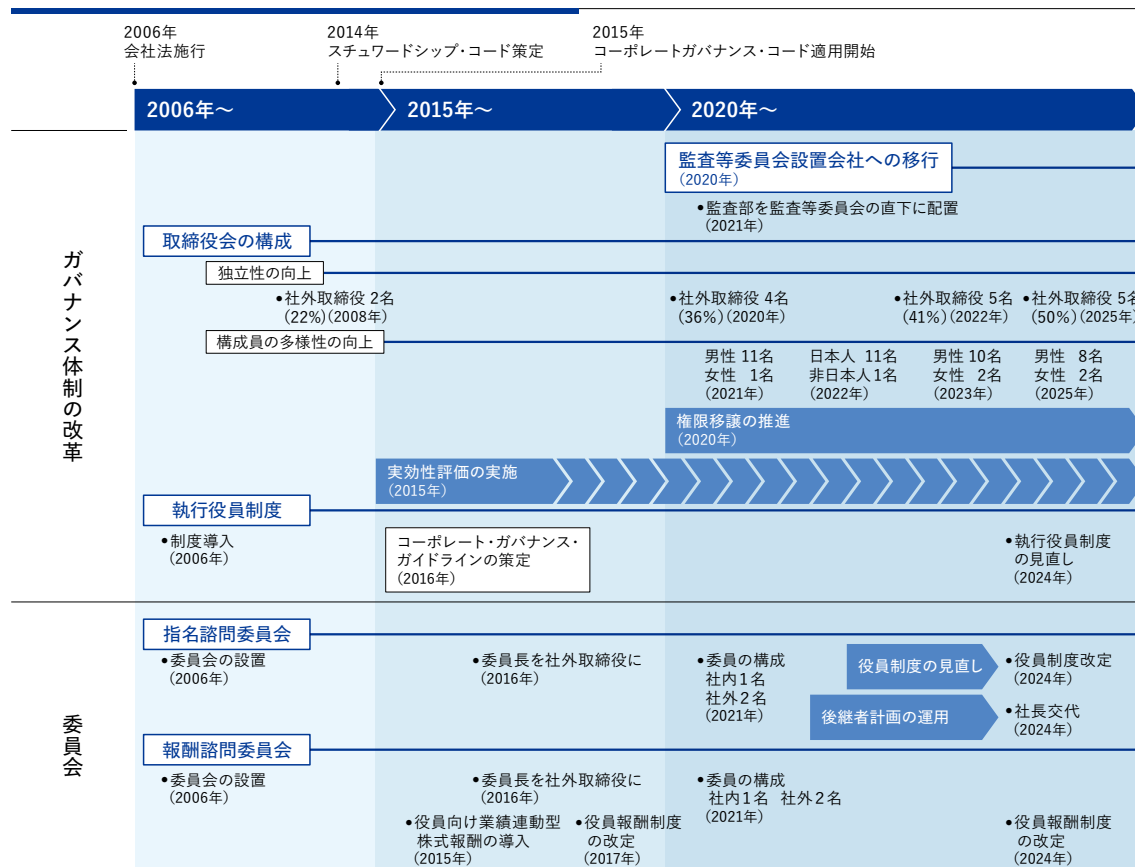
当社は、取締役会の経営に関する意思決定の迅速化・効率化及び監督機能の強化をさらに推進するため、「監査等委員会設置会社」を採用しています。重要な業務執行の決定につき柔軟に取締役に委任可能な体制を採るとともに、執行役員制度を導入し、事業経営の迅速化や効率性の向上を図っています。また、取締役会における監督機能や監査等委員会による監査・監督機能の充実を図るとともに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会等を設置し、経営の重要事項決定における透明性、客観性の向上に努めています。

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。

(2025年6月20日現在)

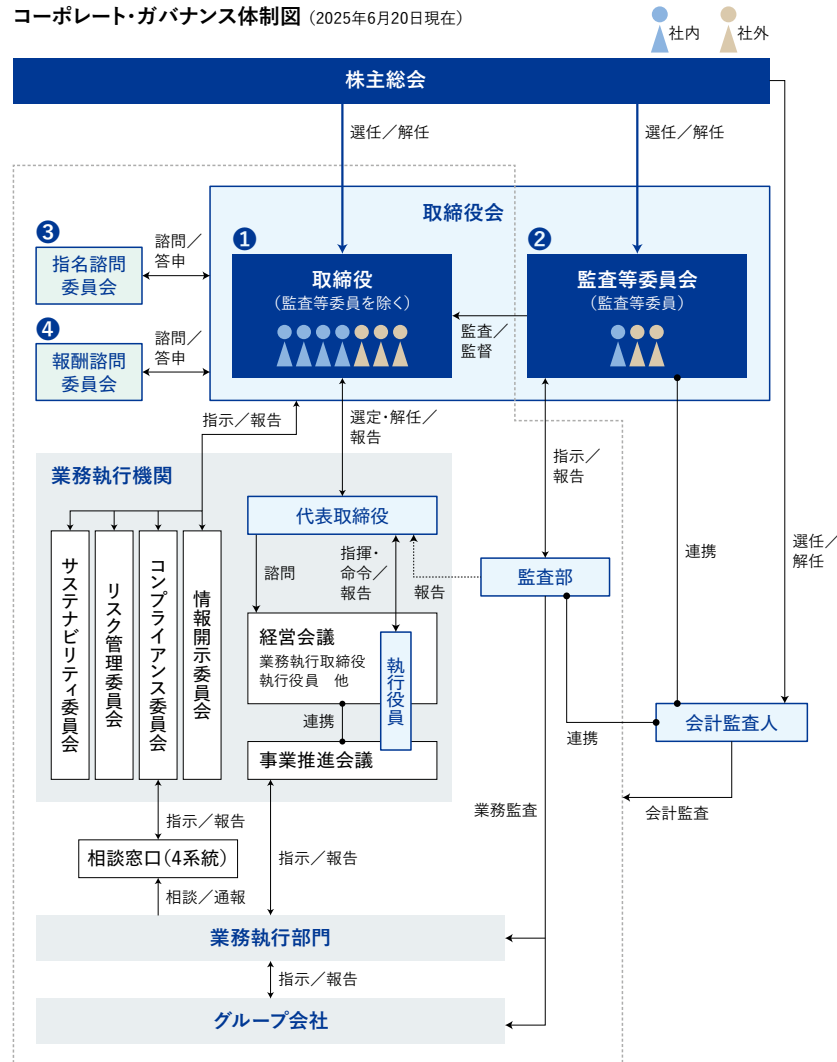
機関構成・組織運営に係る事項	
組織形態	監査等委員会設置会社
定款上の取締役の員数	監査等委員でない取締役 10名 監査等委員である取締役 5名
取締役の任期	監査等委員でない取締役 1年 監査等委員である取締役 2年
取締役会の議長	社長
社外取締役の選任状況	選任している
取締役の人数	男性8名、女性2名（取締役のうち女性の比率20%）

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

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年6月20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7名、監査等委員である取締役3名の計10名で構成され、うち5名が独立社外取締役です。取締役会においては、その議長は取締役社長とし、当社「取締役会規程」の定めに従い、当社及び当社グループの重要な経営方針の決定、業務執行の監督のほか、重要な業務執行状況の報告等を受けています。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。

2024年度につきましては、取締役会を16回開催し、上記「取締役会規程」の定めに従い、法令・定款に定める事項及び重要な経営方針の決定の他、業務執行状況に係る報告等を受けております。特に、当該事業年度においては、「2026中期経営計画」の策定及び進捗状況確認、M&A等を含む成長投資に係る検討及び投資後のモニタリング、内部統制の強化に係る諸施策の決定及び推進、取締役会の実効性評価、部材・製品等の在庫適正化、地政学リスクへの対応に係る議論等を行いました。

② 監査等委員会

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

また、原則月1回、監査等委員会を開催し、監査の実施状況とその結果について、情報共有し、意見交換を行っています。

なお、社外取締役 加藤恵一氏は、企業法務に関し豊富な実務経験を有する弁護士であり、企業法務に関する相当程度の知見を有しています。また、社外取締役 生川友子氏は、税理士であり、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。当社は、これら2名が有する高度な専門的知識や豊富な経験を当社の監査・監督に活かし、当社経営の適法性・妥当性を確保する体制としています。

また、当社は、監査の一層の実効性確保のため、監査等委員会の職務を補佐する専任の使用人を2名配置しています。

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、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。現在の構成員は、社外取締役 内藤宏治氏（委員長）、社外取締役 池田育嗣氏、代表取締役 原田明浩氏の3名です。

2024年度は、指名諮問委員会を10回開催し、主に、取締役会構成及び取締役・執行役員候補者に係る審議・検討、取締役候補者（補欠の監査等委員である取締役を含む。）との面談、取締役選任プロセスに係る検討等を行いました。当該事業年度期間中の構成員であった社外取締役 井城譲治（委員長）及び代表取締役 原田明浩の両氏は10回のすべてに出席し、社外取締役 池田育嗣氏は2024年6月21日の就任以降に開催の10回のうち9回に出席しております。

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、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。現在の構成員は、社外取締役 池田育嗣氏（委員長）、社外取締役 内藤宏治氏、代表取締役 原田明浩氏の3名です。

2024年度は、報酬諮問委員会を2回開催し、主に、取締役及び執行役員の固定報酬の額、賞与に係る目標値及び算定式ならびにその算定結果、株式報酬制度に係る付与ポイント等に係る審議・検討を行いました。当該事業年度期間中の構成員であった社外取締役 井城譲治及び代表取締役 原田明浩の両氏は2回のすべてに出席し、社外取締役 池田育嗣氏は2024年6月21日の就任以降に開催の1回に出席しております。なお、2024年6月21日開催の定時株主総会の終結の時まで構成員であった社外取締役 内田純司氏は構成員期間中に開催の1回に出席しております。

コーポレート・ガバナンス

取締役の選任・解任と社長後継者計画

当社は、経営陣幹部の選任や取締役候補者の指名を行うにあたっては、当社が目指すべきコーポレート・ガバナンス体制を実現し、当社グループの継続的な企業価値の向上に資する国内外での豊富な経験、高い見識、役割に応じた能力・専門性、人柄等を選任基準として検討するものとし、業務執行取締役候補者については、当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する者、社外取締役候補者については、企業経営、法律、財務・会計等に関する専門的知見等を有し、幅広い視点から経営に対する確かな提言・助言を行うことのできる者を選任することとしています。

一方、監査等委員である取締役候補者の指名を行うにあたっては、当社グループが国内外で展開する各事業に係る監査・監督を行うにあたり、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することとしており、特に、財務・会計に関する適切な知見を有する者を1名以上含むものとし、監査等委員である社外取締役候補者については、高い独立性と、法律分野、財務・会計、会社経営等に関する豊富な経験及び高い知見を有する者を選任することとしています。

また、当社では、取締役等の人事決定に係る透明性と客観性を確保するために、取締役会の諮問機関として委員長及び構成員の過半数を独立社外取締役とする任意の指名諮問委員会を設置し、その答申結果を踏まえたうえで、監査等委員でない取締役については取締役会で、監査等委員である取締役については監査等委員会の同意を得て取締役会において、各候補者として決定しています。

万一、経営陣幹部が上記基準に合致しなくなったと認められる場合には、指名諮問委員会の審議を経て、取締役会において解任に係る決定を行います。

さらに、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。加えて、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。

社外取締役のサポート体制

社外取締役への情報伝達体制につきましては、取締役会資料の事前配付、経営会議等重要会議における審議内容、その他各種社内的重要情報等の報告・提供を適宜行うことにより、重要な経営情報が伝わるよう努めています。

また、監査等委員である社外取締役への情報伝達体制につきましては、主に常勤の監査等委員が、監査等委員会を通じて日常監査の報告及び重要な経営情報の提供を行うほか、当社役職員、内部監査部門及び会計監査人等による定期レビュー等により、相互連携・意思疎通を図っています。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性に関する評価結果の概要

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・ガバナンスを強化することを経営上の重要な課題と考えており、当社「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」を実施しました。その結果の概要につき、以下のとおりお知らせいたします。

1. 分析及び評価の方法

当社取締役会の実効性を客観的に評価するため、独立性を有する第三者機関による分析・評価を実施しました。事前アンケートを基に、第三者機関が全取締役に対して個別インタビューを行い、その結果を集計・分析した報告書に基づいて取締役会において議論のうえ、評価の結果を確定しました。

なお、事前アンケートは以下の項目により構成されています。

〈事前アンケートの構成〉

取締役会の全体評価 / 取締役会の構成 / 事前準備・サポート・フォローアップ / 討議内容 / 各委員会（指名諮問委員会/報酬諮問委員会/監査等委員会） / 執行のモニタリング体制 / 議題の重要度と充足度に関するギャップ分析 / その他

2. 分析及び評価の結果

前項における分析及び評価の結果、当社取締役会は、以下のとおり実効的に機能していることが確認されました。

- 経営戦略に関する大きな方向性を執行側に示し、会社が目指す目標と戦略の共有を図ることで、取締役会における議論が大局的・戦略的な内容に移行しつつあること。
- 執行側に権限委譲を行い、健全なリスクテイクを促すことで執行側の業務プロセスを監督する役割機能、取締役会のあるべき姿について、真摯に検討を重ねていること。
- 社外取締役からの指摘・助言は効果的であり、執行側がこれを真摯に受け止め、各種改善に努めていること。

一方、引続き取締役会の実効性を向上させるために取り組んでいくべき課題として、以下の事項が挙げられました。

- 戦略的な議案設定と建設的議論の拡充
- グループ・グローバルガバナンス体制のモニタリング強化
- 社長後継者計画及び次世代経営陣の輩出に関するモニタリング強化

3. 当社取締役会の実効性向上に向けた施策

当社は、今回の取締役会の実効性に関する分析・評価結果を受け、以下の事項を中心にさらなる実効性向上に向けた改善を実施してまいります。

- 取締役会で議論すべき重要議題をより明確にしたうえで、投資家目線を踏まえた建設的議論を深める機会を取締役会内外で設定する。
- グループ全体のモニタリング体制を支えるグループ・グローバルガバナンス体制の強化策を検討する。
- より透明性・公正性を確保したボードサクセッションの仕組みを構築し、運営する。

コーポレート・ガバナンス

取締役会等の運営状況とスキルマトリクス

当社は、事業環境がグローバルに激変する現下において、取締役会全体として、知識・経験・能力のバランス及び多様性が確保されることが重要であると考え、

- 当社グループが国内外で展開する各事業または会社業務に精通する業務執行取締役
- 幅広い視点から経営に対する確な提言・助言を行うことのできる社外取締役
- 取締役等の職務執行の監査・監督を担う監査等委員である取締役

の適切なバランスを取ることで、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に向けた強靱な体制を構築しつつ、変化にも迅速かつ柔軟に対応し得る構成としています。

役職名	氏名	独立性 (社外)	各機関の構成員 (2024年度の出席状況)				経験・知見・専門性等								
			取締役会	監査等委員会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	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	会計・ 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	三和 元純		○ 100%(16/16回)				●	●			●	●	●	●	●
代表取締役社長	原田 明浩		● 100%(16/16回)		○ 100%(10/10回)	○ 100%(2/2回)	●	●	●	●	●				●
取締役副社長	尾上 英雄		○ 100%(16/16回)				●	●	●	●					●
取締役	藤田 知子		○ 100%(16/16回)				●				●	●	●		●
社外取締役	イアン・ジョーダン	●	○ 100%(16/16回)				●			●	●		●	●	●
社外取締役	池田 育嗣	●	○ 100%(13/13回)*1		○ 90%(9/10回)	● 100%(1/1回)*1	●		●					●	●
社外取締役	内藤 宏治	●	○ —*2		● —*2	○ —*2	●		●					●	●
取締役 (常勤監査等委員)	犬賀 昌人		○ 100%(16/16回)	● 100%(15/15回)			●	●				●			
社外取締役 (監査等委員)	加藤 恵一	●	○ 100%(16/16回)	○ 100%(15/15回)								●			
社外取締役 (監査等委員)	生川 友佳子	●	○ 100%(16/16回)	○ 100%(15/15回)									●		

● 議長・委員長 ○ その他の構成員

*1 取締役就任後 *2 2025年6月20日就任

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

① 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

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、月額の「固定報酬」(①)、短期業績連動型の「賞与」(②)、中長期業績連動型の「株式報酬」(③)により構成する。なお、子会社の役員を兼任する取締役については、子会社から支給される報酬等の内容及び当社における職責等を踏まえ、「賞与」及び「株式報酬」を支給しないことがある。
- 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、「2026中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「営業利益(のれん償却前)」を目標指標とし、その達成度に応じて、毎年一定の時期に、あらかじめ定めた基準額の0倍(達成率60%未満)から2倍(達成率140%以上)の金銭を支給する。
- 中長期業績に連動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「2026中期経営計画」の業績目標のうち、連結の「売上高(新領域事業売上高を除く)」「(ウェイト30%)」及び「新領域事業売上高」(ウェイト30%)ならびに「ROIC(のれん償却前)」(ウェイト40%)を目標指標として定める。対象3事業年度ごとの目標値は「2026中期経営計画」策定時にあらかじめ定めており、職責に応じて定めた基準ポイントに、各指標の達成度に基づく業績連動係数(0倍(達成率60%未満)から2倍(達成率140%以上))を乗じて算出したポイント数に相当する株式等を「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)に交付する。また、最終年度における目標達成を重視するため、対象3事業年度における支給ウェイトを、初年度20%、2事業年度目30%、最終年度50%とする。

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(①+②)と「株式報酬」(③)の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね70%:30%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。
- 報酬総額に占める固定報酬(①)と業績連動型報酬(②+③)の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね40%:60%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、その透明性及び客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会の審議を踏まえたうえで、株主総会で承認を得た範囲内で、監査等委員でない取締役の報酬は、各取締役の月額固定報酬及び賞与の総額を取締役会において決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長に一任する。

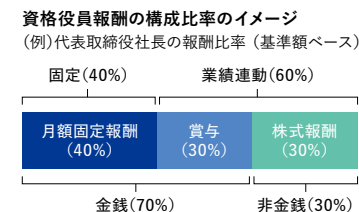
なお、上記委任を受けた場合、代表取締役社長は、報酬諮問委員会が妥当性を確認した内容にて決定をしなければならないこととする。

また、株式報酬については、報酬諮問委員会が妥当性を確認したうえで、取締役会で決定する「株式交付規程」に基づき算定されるポイントに応じた当社株式を交付する。

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、月額の「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こととしております。

(1) 役員報酬について

報酬の種類	監査等委員でない取締役	監査等委員	社外取締役
月額固定報酬	○	○	○
業績連動型 金銭賞与	○	—	—
業績連動型 株式報酬	○	—	—



(2) 賞与及び株式報酬の目標指標について

① 賞与

目標業績指標を以下とし、年度ごとに定めた業績目標の達成度に応じて支給する。

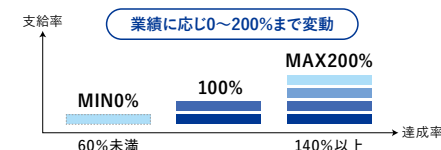
目標業績指標(連結)
営業利益(のれん償却前)

② 株式報酬

「2026中期経営計画」における目標指標のうち、本制度における目標業績指標及び評価ウェイトを以下のとおり定める。なお、対象3事業年度の業績目標は、「2026中期経営計画」策定時にあらかじめ定めており、職責に応じて定めた基準ポイントに、各指標の達成度に基づく業績連動係数を乗じて算出したポイント数に相当する株式等を付与する。また、対象3事業年度における支給ウェイトは、最終年度における目標達成度を重視し、初年度20%、2事業年度目30%、最終年度50%とする。

目標業績指標(連結)	評価ウェイト
売上高(新領域事業売上高除く)	30%
新領域事業売上高	30%
ROIC(のれん償却前)	40%

賞与及び株式報酬の支給イメージ



コーポレート・ガバナンス

②2024年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

2024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。

業績連動報酬の種類	目標連結業績指標	評価ウェイト	目標値	実績値	達成率	支給係数
賞与	営業利益 (のれん償却前)	100%	308億円	438億円	142.4%	200.0%
株式報酬	売上高 (新領域事業売上高を除く)	30%	2,900億円	3,179億円	109.6%	156.0%
	新領域事業売上高	30%	400億円	510億円	112.4%	
	ROIC (のれん償却前)	40%	6.5%	9.9%	152.3%	

(注) 達成率及び支給係数は、前記①の決定方針及び決定方法に従って算出しております。また、新領域事業売上高の達成率は、国内:海外=50%:50%のウェイトにて算出しております。

③2024年度に係る取締役の報酬の額

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)	564 (39)	229 (39)	249 (一)	84 (一)	10名 (4名)
監査等委員である 取締役 (うち社外取締役)	43 (21)	43 (21)	—	—	3名 (2名)

(注) 当事業年度に係る監査等委員でない取締役の報酬には、2024年6月21日開催の第78回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名(うち社外取締役1名)への支給額が含まれております。

政策保有株式

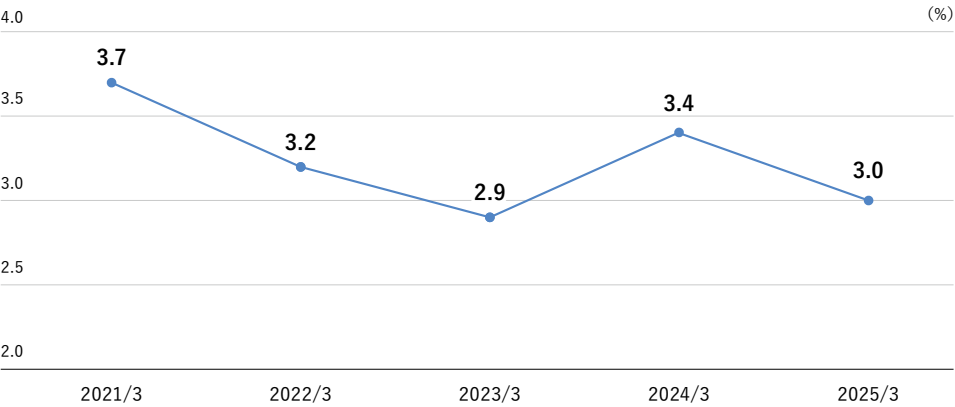
当社は、政策保有株式として上場株式を保有する場合、投資先企業の事業戦略や取引状況等を総合的に勘案し、当該企業との関係性の維持・強化が当社グループの企業価値の向上に資すると認められる場合にのみ保有する方針であり、投資先企業の健全性に留意するとともに、株式の市場価値、配当等のリターン等も勘案しつつ、経済合理性の確保を図ることとしています。

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、2024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などの観点から検証を行い、保有の妥当性が確認できた銘柄については保有を継続することとしました。また、当初の保有目的や保有の意義が希薄化してきたことなどにより、一部銘柄の売却を行いました。

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、当該企業の状況など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



役員一覧

(2025年6月20日現在)

取締役

 <p>三和 元純 代表取締役会長</p>	 <p>原田 明浩 代表取締役社長</p>	 <p>尾上 英雄 取締役副社長 社長補佐 総務本部、 経理・財務本部管掌</p>	 <p>藤田 知子 取締役 海外ガバナンス担当</p>
 <p>イアン・ジョーダン 社外取締役</p>	 <p>池田 育嗣 社外取締役 報酬諮問委員会 委員長</p>	 <p>内藤 宏治 社外取締役 指名諮問委員会 委員長</p>	 <p>犬賀 昌人 取締役 (常勤監査等委員) 監査等委員会 委員長</p>
 <p>加藤 恵一 社外取締役 (監査等委員)</p>	 <p>生川 友佳子 社外取締役 (監査等委員)</p>		

■ 取締役会等の運営状況とスキルマトリクス P.56

📄 取締役の略歴

役員一覧（2025年6月20日現在）

執行役員



高田 芳宏
国内カンパニー長



吉成 寿光
海外カンパニー長



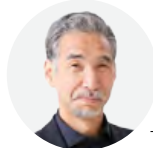
亀山 博史
研究開発本部
テクニカルイノベーションセンター長



藤川 幸博
経理・財務本部長



清水 徳弥
国内カンパニー
営業本部長



坊垣 哲也
Acrelecグループ 担当



クリス・リーガン
Flooidグループ 担当、
Glory Global Solutionsグループ米州 管掌



ヴァンソン・ナカーシェ
Glory Global Solutionsグループ
欧州、中東、アフリカ 担当



川端 祥文
研究開発本部長／
開発・技術担当、品質マネジメント 担当



太田 吉弘
国内カンパニー
保守本部長



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



岩見 豊史
海外カンパニー
開発・品質保証本部長



岸上 和正
生産本部長



小河 邦明
国内カンパニー
ビジネスイノベーション本部長



山内 和三
国内カンパニー
製品開発本部長



田中 千也
経営戦略本部長／
ブランド戦略、IR 担当、グループCISO



三宅 純子
総務本部長／コンプライアンス、
サステナビリティ推進 担当、環境マネジメント 担当

新任取締役メッセージ

この度、グローリー株式会社の社外取締役に選任いただきました。

私は産業用光源ならびに光学装置の製造・販売を行うウシオ電機株式会社に1986年に入社し、主に海外事業の発展に貢献してまいりました。2019年には同社の社長を拝命し、事業の成長はもちろんのこと、新たなコーポレート・ガバナンスの構築、サステナビリティ経営の取り組みを通じた中長期の持続的企業価値向上を図ってまいりました。

グローリーは、決済手段の多様化をチャンスと捉え、M&Aを通じ、ここ10年で一気に海外比率を増してまいりました。現在では売上高の50%以上を海外市場に依存しております。また2020年に監査等委員会設置会社へ移行したのを機に、コーポレート・ガバナンスへの取り組みをさらに強化してきております。サステナビリティ経営についても、マテリアリティをしっかりと定め、KPIを追求してきております。

これらの取り組みを投資家の皆さまから見た企業価値向上につなげるのが、取締役会の重要な役割です。原田社長と面談した際にも、社長の「グローリーのPBRを向上させたい」という強い思いを感じました。ウシオと同じ姫路を創業の地とする、グローリーの企業価値向上のためのリスクテイクを後押しする一員としてモニタリングしてまいりたいと思います。

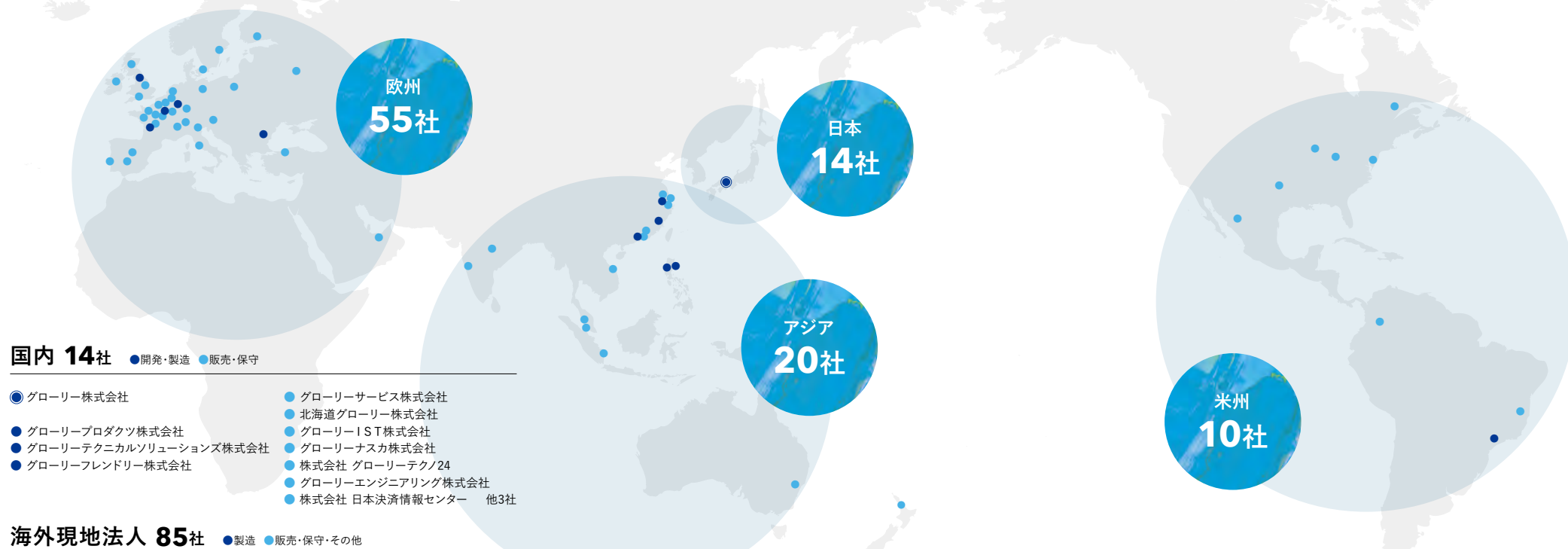


内藤 宏治

社外取締役
指名諮問委員会 委員長

国内・海外ネットワーク (2025年3月31日現在)

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。



会社概要・投資家情報

(2025年3月31日現在)

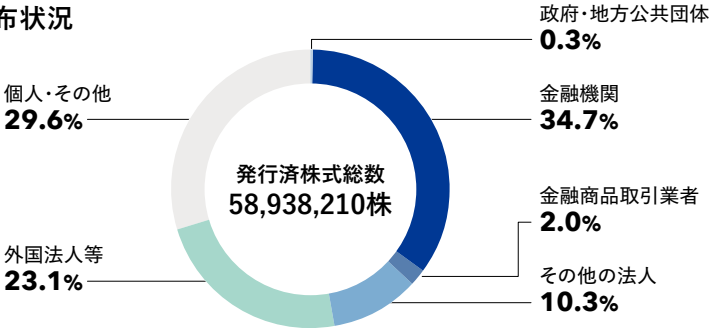
会社概要

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	3,153名(グループ連結11,392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107拠点 グループ連結92社(うち海外82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	58,938,210株(自己株式 1,141,650株を含む)
株主数	16,010名(前期比 283名減)

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)	7,997	13.8
日本生命保険相互会社	3,427	5.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,610	4.5
グローリーグループ社員持株会	2,582	4.5
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(株式付与ESOP信託口・75838口)	1,618	2.8
タツボーファッション株式会社	1,500	2.6
グローリー取引先持株会	1,165	2.0
株式会社三井住友銀行	1,100	1.9
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	896	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	848	1.4

(注) 上記のほか、当社が所有している自己株式1,141,650株があります。持株比率は、自己株式を控除して計算しています。



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