

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

GLORY

GLORY writes a new STORY

INTEGRATED REPORT
2026

編集方針

まず、グローリーの統合レポート2026を開いていただきまして、誠にありがとうございます。

昨今では、ステークホルダーの皆さまの中には、とても数多くの統合レポートに目を通される方がいらっしゃるのではないのでしょうか。そこで、今回の統合レポートを作成するにあたっては、なるべく「メッセージを明確に打ち出すこと」、また「臨場感のあるレポートにすること」を目指しました。このため、対話形式などの記事を増やしております。これらの記事をお読みいただくことにより、具体的なイメージを浮かべながら、グローリーをより深くご理解いただければと願っております。

さらに、本統合レポートが対話のツールとしても役立てば良いなと思っております、本レポートをお読みいただいたことをきっかけに、ステークホルダーの皆さまとの対話の機会をより増やしていければと思っております。

また、統合レポートを作成すること自体が、私どもが自らの課題を再認識するプロセスでもありました。従いまして、統合レポートは自らに問題を提起し、さらなるチャレンジを重ね、企業価値を高めることによって、本レポートを読んでくださるステークホルダーの皆さまのご期待に報いる手段でもありと思っております。

最後になりましたが、貴重なお時間を割いてグローリーの統合レポートについてのご意見をお寄せいただいている機関投資家・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を申し上げます。せっかくご意見をいただいているのに、まだ十分にお答えしきれていない点もあると認識しています。皆さまの望まれるレポートにできるだけ近づこう努めてまいります所存です。引き続き、忌憚のないご意見を賜れば幸いです。

統合レポート2026 制作チーム



統合レポート2026 発行にあたって

代表取締役会長 三和 元純

当社グループは長年にわたり通貨処理機事業を通じて国内外の社会インフラを支えてきました。その実績と信頼を基盤に、いま「店舗トータルソリューション企業」へと進化を遂げつつあります。

本報告書では、その象徴的な事例としてメキシコ最大級の小売チェーン OXXO との共創を特集しました。お客さまの変革パートナーとして構想段階からともに取り組み、「CIシリーズ」の導入を通じて店舗を地域の金融インフラへと変えました。また、国内では大手コンビニエンスストアチェーン全店へのレジつり銭機納入を通じ、人手不足という構造的な課題への取り組みをご紹介します。

「2026中期経営計画」は2年目を概ね計画通りに終え、最終年度の総仕上げに入りました。株主還元については累進配当と総還元性向100%以上を維持したうえで、株主資本配当率(DOE)の目標を3%以上から4%以上へ引き上げています。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情報開示の充実を図っております。

引き続き、ステークホルダーの皆さまへの適時・適切な情報開示と積極的な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。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

中長期の価値創出に関わる
マテリアルな情報の掲載



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ことをご承知おきください。

〈報告対象期間〉2025年4月1日～2026年3月31日(一部に2026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

トップメッセージ

02

未来に向けた価値創造の道筋

03

価値創造の実践

04

強みを拡張する経営基盤

05

コーポレート・ガバナンス

06

データ

06 トップメッセージ

09 事業環境とリスク・機会

10 2026中期経営計画進捗

12 財務・資本戦略

17 Dialogue
次の成長に向けた課題

25 海外事業戦略

28 Dialogue
お客さまの変革パートナーとして
ーメキシコ最大級の小売チェーン
OXXO社との挑戦ー

31 国内事業戦略

33 Dialogue
選ばれ続ける理由
ー顧客との共創と品質追求ー

35 事業成長を支える人材戦略

37 Dialogue
確実に、共に、そして
持続可能な価値創造に向けて

39 従業員への取り組み

40 技術基盤

41 サステナビリティの推進

42 ESG経営について

43 環境への取り組み

45 サプライチェーンへの取り組み

46 人権尊重への取り組み

47 コンプライアンス

48 リスクマネジメント

49 コーポレート・ガバナンス

58 役員一覧

60 長期ビジョンと
過去中期経営計画

61 セグメント別 事業パフォーマンス
海外

62 セグメント別 事業パフォーマンス
国内

63 財務 11カ年データ

65 会社概要・株主情報

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観

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

「感動」と「信頼」をつくる



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

挑戦を楽しむ。
もっと熱く、もっとはやく



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

己を磨き、認め合い、
高め合う



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

事業の全体像

当社グループはこれまで、世界各地で製品、ソフトウェア、各種サービスを組み合わせたソリューションを展開し、事業領域を拡大してきました。今後は、これまで築いてきた技術力と信頼を基盤に、ソフトウェアやネットワークサービスをさらに高度化するとともに、データ活用との融合を進めることで、店舗運営プラットフォームを核とした「店舗トータルソリューション企業」へ進化し、お客さまの店舗運営の変革と新たな価値創造を支えていきます。

通貨処理機から店舗トータルソリューションへ

これまでの信頼

安全・安心・確実な社会を支え続ける。

通貨処理機事業による業務効率化と現金管理の厳正を通じて、100年に亘って安全・安心・確実な社会の実現に貢献してきました。

国内

オープン
出納システム

窓口用紙幣硬貨
入出金機


海外

紙幣硬貨入出金機



(フロント向け)



(バックオフィス向け)

国内外シェア

No.1

*当社調べ

新たな信頼

これまでの信頼を、その先の未来へ。

通貨処理機事業で築いた信頼を、ソフトウェア、ネットワーク、店舗DXへと提供価値を広げ、お客さまの店舗運営の変革に挑んでいます。

ソフトウェアプラットフォーム

店舗の機能や販売チャネルをつなぎ効率的な店舗運営を支えています。

ネットワークサービス

機器の稼働状況などをリアルタイムで捉え安定稼働と運用の高度化を実現しています。

店舗DXソリューション

店舗業務の自動化とデータ活用を推進し店舗運営の変革と新たな顧客体験を実現します。

グローリーは何になるのか？

店舗トータル ソリューション企業へ



トップメッセージ



代表取締役社長

原田 明浩

店舗トータルソリューションの実現に向けて、 全力を尽くします

みなさまから、グローリーが目指す「店舗トータルソリューションって何ですか?」と聞かれますので、ご説明申し上げます。「店舗トータルソリューション」とは、金融、リテール、飲食の店舗運営の現場に深く入り込み、現金管理、決済、注文、在庫管理などあらゆる店舗内の作業を最適化し、店舗まるごと、お客さまの業務効率化と収益を最大化するソリューションを表しています。

「では、いつまでに店舗トータルソリューションを実現するのですか?」と聞かれると思います。答えは、2034年度です。私がこれを実現する道筋を作ります。実は、グローリーは既にこういう会社になりつつあります。

では、私は、なぜ「店舗トータルソリューション」が実現可能だと思うのか。それは、グローリーが長くビジネスをしてきた中で、世界中に店舗を持っておられるお客さまから絶大なる信頼を得ていること、そしてそれが顧客基盤という形で当社の一番大切な資産になっているからです。

この顧客基盤は、グローリーの100年以上の歴史で積み上げてきたものです。日本だけでなく、世界のあらゆる街のメインストリートを私と一緒に歩いていただければ、グローリーのお客さまの店舗を次々にご紹介することができます。金融機関はもとより、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストア、飲食店、衣料品店、総合病院、クリニックなど生活に密着したあらゆる業態で私たちの製品やサービスが使われています。つまり、グローリーは社会の基盤を支えているのです。

トップメッセージ

では、なぜこのような顧客基盤を持てたのでしょうか？

それは、第一に、金融、流通、飲食などの分野でお客様の店舗のオペレーションを徹底的に理解し、お客様と一緒に店舗を作り上げていくという考え方を通じて、お客様の信頼を得たからです。日本のある金融機関の頭取から「次は、グローリーはどういうことしてくれるの？是非早く聞かせて欲しい！」という大変ありがたいお言葉をいただくこともあります。グローリーの従業員は、このようなお客さまからの信頼を誇りにしています。

第二に、グローリーのソリューションが高い品質を備えているからです。世界中のお客様に、グローリーのソリューションは最高品質であるにご評価いただいています。これは、研究開発への継続的な投資、妥協を許さない品質保証体制、長年に亘って練り上げられてきた強固な生産体制があるからこそ、実現できているものです。

第三に、グローリーは世界中に「すぐにお客さまのところに駆けつけられる」保守メンテナンスネットワークを持っているからです。グローリーは、世界の37カ国に営業拠点と保守メンテナンス拠点を持っています。また近年においてはコネクテッド・マシン、つまり世界中の製品をネットワークで繋ぎ、365日24時間の機器の稼働状況監視やリモート・メンテナンスまでできるようになっています。



最後に、グローリーのソリューションの本質的な価値です。「グローリーのソリューションは店舗の省人化を進め、現金管理の確実性を高める」と私たちはよくお伝えするのですが、私たちの原点である金融機関さま向けソリューションに立ち返ってみますと、銀行の支店で閉店後に店内の現金を数え直す光景がなくなったのは、製品に格納され

ている現金を自動で再計数し、ネットワークを介して本店へデータを集約するというグローリーのソリューションができたからなのです。

また、グローリーの海外向けソリューションは、世界各国の紙幣や硬貨を同じ製品で処理することができます。だからこそ、世界中で知られている名だたるブランドであるお客様が、全世界の店舗での統一オペレーションに価値を見出して、グローリーのソリューションを一括導入して下さっています。

このようにしてお客さまから厚い信頼を得たことにより、高い市場シェア、強固な参入障壁、安定成長を実現する健全な財務基盤を築くに至り、それを強みとしてさらなる事業成長を可能にできました。

「基盤があるのは分かった。でも、変革を進めるための道具は本当に揃っているか、きちんと道筋を描けているのか」という質問をよくいただきます。実際にある投資家の方から、「グローリーは姫路の伝統的な日本的な会社で、海外で買収した会社なんて経営できない、と思われているのでは」とご指摘頂いたことがあります。この想定は、半分当たっていて、半分外れています。私たちは確かに伝統的な日本の会社ではありましたが、歴史上大きな変革をしたことがあります。それは、2012年の英国に本社を持つタラリス社の買収です。

タラリス社は当時、グローリーの海外部門より規模が大きく、この買収は、当社にとって文字通り命運を賭けた大きな決断でした。買収直後、私はPMIチームの責任者に就任しました。それから、1週間ごとに、英国と日本を往復する生活が始まりました。買収した側、買収された側の従業員の間の軋轢などもあり、双方からの苦情が私に寄せられ、毎週苦難を抱えながら、往復していたような状況でした。しかし、多くの関係者に粘り強く説明をしながら、地道で継続的な努力を続けたことによって事業統合を完成することができ、この後グローリーの海外事業は、金融市場からリテール市場へ拡大、そして飲食市場へと、ここ数年間で大きく飛躍しました。現在では、当時の軋轢が嘘のように、両社は機能的にも人的にも完全に統合されています。

また、この買収によって当社はグローバルな販売・保守メンテナンスネットワークを獲得する

トップメッセージ

とともに、グローバル財務管理やクロスファンクショナル式の組織運営等のグローバルマネジメント体制を築くことができました。私はこれらが現在のグローリーの大きなアドバンテージとなっていると確信しています。今では、「この買収をやって、本当に良かったな」と心底思っています。逆に言うと、もしこの買収をしていなければグローリーはどうなっていたのだろうか、想像するだけでも恐ろしくなります。

翻って、近年グローリーが買収した飲食ソリューションのアクレック社、リテールPOSソフトウェアのフルイド社は、グローリーの従来の事業分野の会社ではないこともあり、その経営は正直申しまして簡単ではありません。現在でも、試行錯誤の途上にあります。しかし私は、タラリス社の統合で得た経験や、マネジメント体制のノウハウを活かしながら、これらの事業を着実に成長させていきたいと考えています。

このように事業内容や展開地域の拡大によって、世界中でグローリーの従業員が日々、それぞれの役割を果たし、業務に従事しています。各地の事業はどうなっているのか、何か課題はないか。私は社長室で報告を待っているだけではなく、各地に赴いて「普段どりの現場を見て」「現場の生の声を聞く」とともに、私の考えていることをよく知ってもらうため、時間を見つけては国内・海外の事業拠点を訪問するようにしています。訪問することを事前に告げず、突然行くことも少なくありません。現地のオフィスの門をたたくと、時には私の顔を知らない従業員がいて「どちらさまですか」という反応が返ってきて、「してやったり」と内心ガッツポーズしています。そこで社長だと自己紹介するととても驚かれますが、一気に場が和んで

話がはずむとともに、私の顔も直に覚えてもらえます。このように垣根を超えたコミュニケーションの重要性を体現すべく、これからも続けていきたいと思っています。



親睦会に参加

訪問の際には、商談についても重点的に聞き、第一線の状況の理解に努めています。そのなかで最近顕著になっているのが、顧客の潜在的な課題に対して当社のソリューションを提案するアプローチです。グローリーはもともとハードウェアメーカーとして、お客さまの作業を代行に行う機械を納めてきました。近年はそれに加え、お客さまの店舗運営をより最適化するトータルソリューションを検討し、課題解決と成果創出に向けた共創に取り組んだ事例が多くなってきました。前述した多くのお客さまは、小売店に飲食スペースを併設したり、金融機関がカフェや地産品の販売スペースを設けたりするなど、業種を越えて事業成長を目指されています。それに応えるため、グループ会社のアクレック社、フルイド社をも一体に捉えた店舗トータルソリューションをお客さまへ提供していきます。

その実現に向けてはトータルソリューションの営業力が大変重要であると感じており、その営業変革に向けた取り組みを進めています。グローリーには、これまでお客さまの信頼を勝ち取ってきた努力と工夫をできる人材がいますし、人材の層を厚くするために育成もしています。育成に当たっては、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせた提案を可能にするため、DX分野を手厚くしています。また、外部からも積極的に人材を迎え入れています。今後は、このようなコンサルティング人材の獲得など、目指す姿の実現に向けた戦略投資も進める考えです。

ありがたいことに、多くのステークホルダーのみなさまが、既に「次の中期経営計画(2027年度～2029年度)の中身はどういうものになるのだろうか?」と関心を寄せて下さっています。2027年5月に、次期長期ビジョンと中期経営計画を発表します。現在、社内で議論を深め、策定を進めているところです。これらの中で、「世界の店舗トータルソリューション企業」としてのポジションをより強固にするための施策を具体的にお示しします。私は「店舗トータルソリューション」の実現に向けて、全力を尽くすことをお約束します。



欧州の展示会を訪問



国内の事業所を訪問

事業環境とリスク・機会

当社グループを取り巻く環境変化のうち、5つの大きなトレンドについて、当社グループにとってのリスクと機会、重点施策及びマテリアリティとの関連を説明いたします。

事業環境

環境・社会変化

- ・気候変動と脱炭素化
- ・人口減少、労働力不足
- ・地政学リスクの高まり
- ・デジタル化、AI
- ・キャッシュレス化、決済手段の多様化
- ・インフレ、金利上昇
- ・サイバー・セキュリティ・リスク

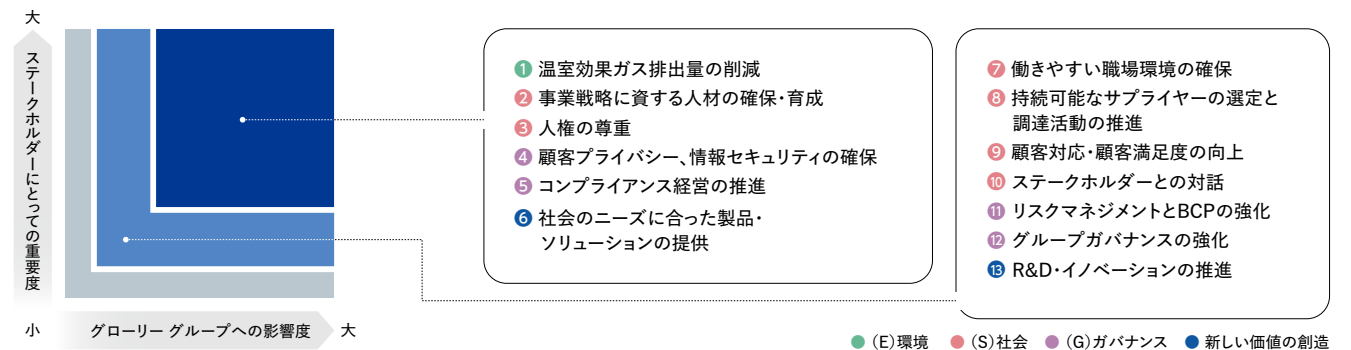
社会要請の高度化

- ・環境負担低減
- ・業務効率化、生産性向上
- ・安全・安心な社会インフラ
- ・情報セキュリティ・データ保護

市場・顧客要請の変化

- ・金融・リテール・飲食店舗の省人化
- ・セルフサービス化
- ・AI、データ活用
- ・安全なソリューション
- ・顧客の収益性向上

マテリアリティマップ



テーマ	グローリーにとってのリスク	グローリーにとっての機会	重点施策	マテリアリティとの関連
労働力不足	・技術・保守人材の確保難	・自動化・省人化ソリューション需要の拡大 ・セルフサービス需要の拡大 ・店舗トータルソリューション需要の拡大	・セルフ化製品の販売拡大 ・社員エンゲージメントの向上	② ③ ⑥ ⑦ ⑨
安心・安全なインフラへの期待の高まり	・開示要求の高度化 ・システム・セキュリティ費用の増加	・安全・安心をもたらすキャッシュ・ソリューションへの需要増大	・遠隔モニタリング・ソリューションの販売 ・新興国へのソリューションの販売 ・ITセキュリティの強化	③ ④ ⑤ ⑥ ⑨ ⑬
キャッシュレスの進展	・現金ソリューションの販売減	・キャッシュ処理一括サービス需要の高まり ・非キャッシュ事業拡大への注力	・非キャッシュ事業の創出 ・機械だけに留まらないキャッシュ関連のサービスの提供	⑥ ⑨ ⑩ ⑬
技術革新の加速	・ソリューションの陳腐化 ・サイバーリスクの増大	・新サービス創出 ・データ活用による付加価値向上 ・環境に配慮した製品・サービスの需要拡大	・機械を起点とするデータを活用したサービスの創出 ・ITセキュリティの強化 ・環境配慮型製品・サービスの開発・提供	① ④ ⑥ ⑨ ⑫ ⑬
地政学リスク	・原材料の高騰、不足 ・為替変動	・供給源の多様化	・サプライ・チェーンの見直し・多様化 ・為替ヘッジ	⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑪ ⑬

2026中期経営計画進捗

(2024年度-2026年度)



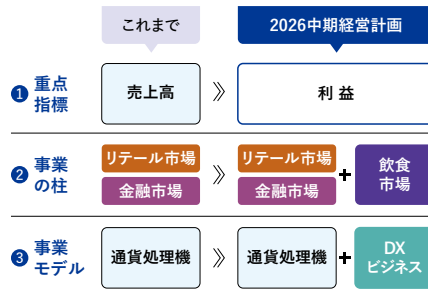
変革を実行し、次なるステップへ

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、変革を実行し、その成果を次なる成長につなげる期間と位置付けています。

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	- DX戦略 - 人材戦略 - 資本・財務戦略 - 気候変動に対する取り組み	- 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（2024年度-2026年度）



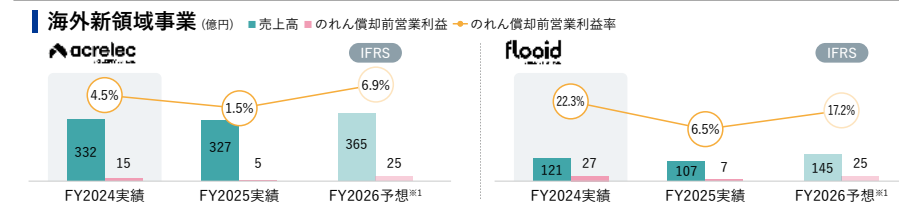
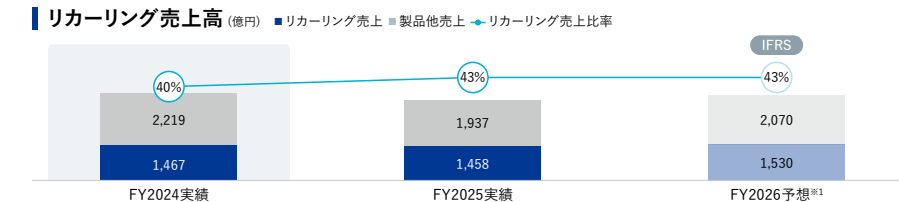
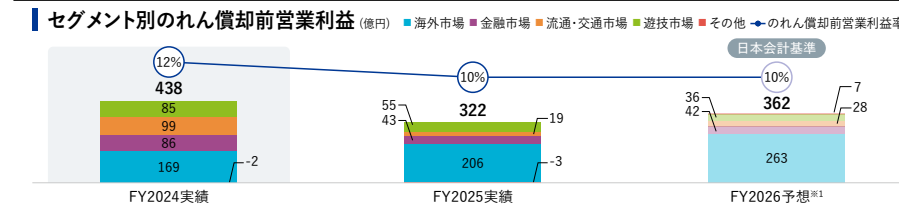
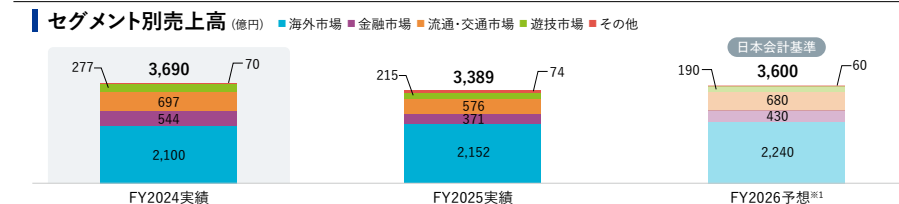
変革を実行し、次なるステップへ

主要KPIは着実に進捗、海外事業は7期連続で過去最高売上高を更新

海外事業が成長を牽引し、事業基盤の拡大が着実に進んでいます。新領域事業売上収益が計画に対してやや未達となったものの、その他の主要KPIは目標を達成しました。最終年度は、新領域事業の成長と収益性の向上に取り組み、中期経営計画の総仕上げを進めます。

※ 2026年3月期よりIFRSを適用していますが、過年度との比較及び中期経営計画目標との対比には、一部日本会計基準による数値を用いています。

	のれん償却前	FY2024実績	FY2025実績	日本会計基準	
				FY2026予想 ^{※1}	FY2026目標
効率性	ROE(自己資本利益得率)	10.7%	7.8%	11.0%	10%以上
	ROIC(投下資本利益得率)	9.9%	6.8%	8.2%	8%以上
	ROA(総資産利益得率)	5.4%	4.2%	5.2%	5%以上
P/L	営業利益	438億円	322億円	362億円	380億円以上
	売上高	3,690億円	3,401億円	3,600億円	3,400億円以上
	内 新領域事業	510億円	507億円	603億円	600億円以上



- [国内事業]** ● 新紙幣発行に関する特別需要の剥落により、各市場で売上高減少
- [海外事業]** ● リテール市場が拡大し、海外売上高は7期連続で過去最高を更新

- [国内事業]** ● 金融市場ではプラス金利を背景とした需要を獲得する。特にモニタリングサービス等の拡充によりトータルソリューションの販売に注力。流通・交通市場では、セルフ化需要の獲得と大口案件の着実な遂行を進める
- [海外事業]** ● 金融機関に向けては、業務効率化に対応したセルフ型ロビー機の拡販を見込む。リテール市場は、セルフ化・厳正化ニーズに対応した現金管理ソリューションの拡販を進める。飲食店舗に向けては、キオスクに加え、ドライブスルー等の店舗運営の効率化に寄与するソリューション販売を進める

- [国内事業]** ● 特別需要の剥落により、各市場で利益減少。原材料費や人件費高騰による原価アップを販売価格へ転嫁するも限定的
- [海外事業]** ● 米州における保守のシステム統合によるオペレーション効率化と保守の内製化により、利益率を改善

- [国内事業]** ● 主要製品の更新需要の復調に加え、価格の適正化を通じて収益性の向上を図る
- [海外事業]** ● リテール市場での販売を拡大し、市場を広げるとともに、保守収益の増加を図る

- [国内事業]** ● 保守サービスや店舗DXサービスを通じた安定収益基盤の拡大
- [海外事業]** ● デジタルサービスが増加するも、アクレックやフルイドによるリカーリング売上が伸びず

- [国内事業]** ● モニタリングサービス、データコネクティングサービス、BUYZO等のリカーリングビジネスの販売を拡大する
- [海外事業]** ● ソフトウェアプラットフォームおよびデジタルサービスUBIQUAR™の機能強化と販売拡大を進める

- [アクレック]** ● 一部顧客の投資判断延伸により収益減少。100%子会社化及び経営トップ交代により、ガバナンスを強化
- [フルイド]** ● 投資判断延伸により、新規顧客の獲得が伸び悩み

- [アクレック]** ● 主要顧客向けのキオスク販売拡大に加え、既存店舗にも導入可能なドライブスルーや詰め間違い防止システムの販売を進める
- [フルイド]** ● 営業体制強化によって新規顧客を開拓する

※1 2026年8月7日時点の予想値

財務・資本戦略

当社グループは、企業価値の最大化を目指し、その実現に向けて財務・資本戦略の強化に取り組んでいます。

「2026中期経営計画」(2025年3月期から2027年3月期)(以下、本中計)では、ROE、ROIC、ROAを経営指標として掲げており、中でも、ROEを最も重要な指標と位置づけています。

企業価値の最大化に向けては、一義的には、資本コストを上回るリターンを創出することによってこれを行います。資本コストについては、最適な資本構成の追求に加え、適切なIR活動を通じて低減に取り組むこと、リターンについては、成長投資等による事業拡大や収益性向上に加え、事業ポートフォリオ経営を通じて収益力を強化すること、これらによって企業価値を高めていきます。

本レポートでは、ROE向上を実現するプロセスをお示しするため、まずROICを活用した事業ポートフォリオ管理について説明し、続いて成長投資や最適資本構成などの取り組みと、それらの成果を最終的にROEの向上として実現する考え方をご説明します。

ROIC

当社グループは本中計において、全社ROIC8%(日本会計基準、のれん償却前)を経営目標の一つとして掲げています。ROICは、事業に投下した資本を効率的に使ってどれだけ利益を生み出しているかを示す指標です。

目標の設定にあたっては、当時当社が認識していた資本コスト(WACC)が5%前後であったことを踏まえ、資本コストを上回る収益性の実現とさらなる企業価値向上を目指し、全社ROIC8%を経営目標として設定しました。このような目標を実現するための施策や事業計画を事業ごとに策定し、本中計に反映しました。

さらに、ROICを事業評価に活用し、各事業を収益性と将来性の両面から評価することで、経営資源の配分や事業ポートフォリオの見直しにつなげています。本中計においては、ROIC8%を目指す一方で、既存事業についてもWACC水準を意識した6%をハードルレート(最低水準)とし、各事業を収益性と将来性の両面から評価します。ハードルレートを下回る事業については、改善に向けた対応方針を定めています。

ロボットSI事業、生体画像認識事業を含む既存事業については、ROICを重要な判断基準としており、上記の通りハードルレートを下回る場合には改善策を取りますが、それでも3年連続してROICがWACCを下回る事業は、事業継続の妥当性を検証することとしています。新規事業については、黒字化目標の達成状況を継続的にモニタリングし、一定期間内に収益改善が見込めない場合には事業撤退を検討するルールとしています。これらの検証にあたっては、現時点での収益性だけでなく、事業の成長性やその事業に係る技術保有の意義、人材の活用可能性等も総合的に勘案しています。そのうえで、企業価値向上への貢献が見込めないと判断した場合には、事業撤退等の措置を検討します。

2025年度においては、7事業について事業評価を実施し、その結果、中国での販売事業とロボットSI

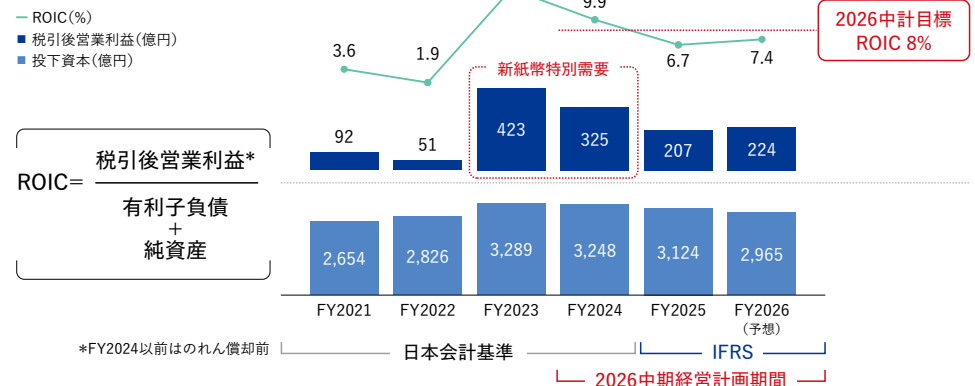
事業の撤退を決定しました。

中国での販売事業は、現地メーカーとの競争激化や入札制度の変更による受注機会の減少等により、収益が悪化しました。もともと代理店販売を中心とする売り切り型の事業であり、保守収入を伴わない事業構造であったことも要因のひとつです。収益回復の可能性を検討した結果、回復は困難と判断し、撤退を決定しました。

2017年度に参入したロボットSI事業については、役員会議においてKPIの達成状況を継続的にモニタリングしてきました。同事業は育成段階にあったことから、事業自身の収益力を示す貢献利益を重要なKPIと位置づけ、まずはその黒字化を目指して事業活動を行っていました。2025年度の貢献利益の黒字化を事業継続の条件としていましたが、達成が見込めない状況となったため、将来見通しも踏まえ、撤退を決定しました。

金利上昇等の環境変化を踏まえ、来年度からスタートする新中計においては、資本コストの変化を反映し、ハードルレートを見直す予定です。

ROIC推移と2026中期経営計画目標



成長投資とM&A

当社グループは、店舗トータルソリューション企業の実現を事業戦略と定め、その実現のために自社に不足している技術、ソリューション、ソフトウェア、顧客接点などを補う手段としてM&Aを活用しています。

近年では、アクレック社、フルイド社、ショーケースギグ社等への投資を通じ、リテール・飲食市場における事業基盤を強化してきました。本中計期間においては、海外飲食市場における戦略実行の一層の加速を目的として、Acrelec社の創業者が保有していた20%の株式を取得し、同社を完全子会社化しました。また、飲食店舗向けDXソリューションの強化を目的としてショーケースギグ社に追加出資し、同社を子会

財務・資本戦略

社化しました。さらに、金融機関、流通、飲食等の店舗運営の効率化に資するソリューションを拡充するため、遠隔接客サービスを提供するタイムリープ株式会社と資本業務提携を行いました。

M&Aについては、金融、リテール、飲食などの重点領域を定め、戦略との適合性（当社の事業ロードマップを加速させるか等）を検討しています。投資判断に当たっては、出資の目的や必要性、期待するシナジー、リスク、企業評価等について慎重に協議し、最終的な意思決定を行っています。評価においては、市場の成長性や社会的意義等を評価する「外部環境評価」、対象会社のビジネスモデルや事業の将来性等を評価する「対象会社評価」、投資の経済合理性を評価する「収益性評価」（投資収益率等）の観点から総合的に判断します。特に経営権を取得するマジョリティ投資においては、当社の価値観に沿った企業文化であるかも吟味して意思決定を行っています。

買収後は、各担当事業部門で、日々の運営において協働やアドバイスを通じて成果の創出に努めているほか、グループ各社の毎月の取締役会において進捗や問題点をチェックしています。また、本社の専門部署が、より中立的な立場から、買収時の事業計画と実績との比較や想定したシナジー創出の進捗確認に加え、DCF法による企業価値評価を行い、継続的にモニタリングしています。さらに、各社のトップを定期的に本社の取締役会に招き、取締役が直に各社の経営者の説明を聞き、議論をする場を設けています。

当社グループはこれまで、M&Aを通じて店舗トータルソリューションを実現するための事業基盤を拡充してきました。現在は、その事業基盤を活かしながら新たな価値を創出していく段階に入っています。そのため、今後は、ソフトウェア開発力やDX人材、コンサルティング人材など、技術や人材への投資を通じて提供するソリューションの付加価値を高めるとともに、グループ各社の能力を融合することで、さらなる事業成長につなげていきます。

ROE

当社グループは、本中計においてROE10%（日本会計基準、のれん償却前）を重要な経営目標として掲げています。ROICを活用した事業ポートフォリオ管理や成長投資の成果を、最終的にROEとして実現することを重視しています。

目標の設定にあたっては、当社が認識する株主資本コストが6%程度であったことを踏まえ、株主資本コストを十分に上回る収益性の実現とさらなる企業価値向上を目指すとともに、プライム市場上場企業のROEが9%台で推移していたことも勘案し、ROE10%を経営目標として設定しました。

ROEは、売上高当期純利益率、総資産回転率、財務レバレッジの3つの要素で構成されます。当社グループは、それぞれの向上を通じてROE10%の達成を目指しています。

まず、売上高当期純利益率の向上に向けては、コア事業の販売拡大に加え、保守、ソフトウェア、デジタルサービスなどの比較的高収益率の高いリカーリングビジネスを拡大し、収益構造の変革を進めています。また、Acrelec社やFlooid社などの新領域事業は、ソフトウェアやサービスを通じて高い付加価値を

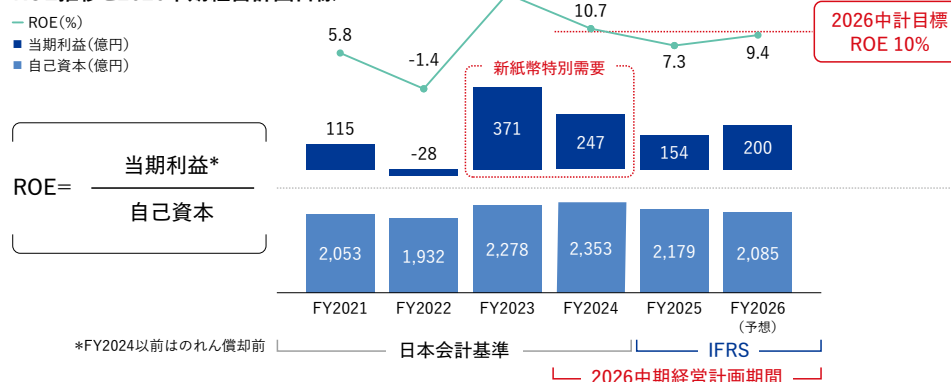
提供できることから、将来的な収益性の向上に寄与するものと考えています。さらに、事業運営コストの最適化を推進することで収益性の向上を図るとともに、海外子会社を含むグローバルベースでの為替リスクヘッジを行い、為替差損の抑制に取り組んでいます。

次に、総資産回転率の向上に向けては、売上成長に加え、売掛債権の回収促進や棚卸資産の適正化により運転資本の最適化を進めるとともに、キャッシュマネジメントシステムを活用したグループ資金の集約や余剰資金の有効活用等を通じて、総資産の効率を高めています。

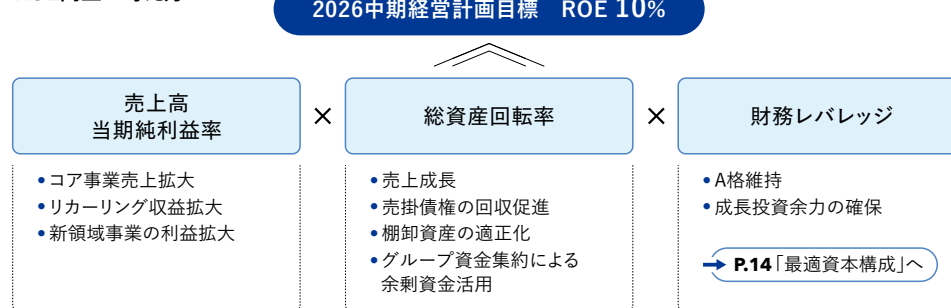
最後に、財務レバレッジについては、後述する最適な資本構成を追求しています。

なお、本中計ではROE、ROIC、ROAを経営指標として掲げていますが、本レポートでは、ROICを活用した事業ポートフォリオ管理や成長投資の考え方と、それらの成果を最終的にROEとして実現するプロセスを説明する観点から、ROEとROICを中心に説明しています。

ROE推移と2026中期経営計画目標



ROE向上の考え方



財務・資本戦略

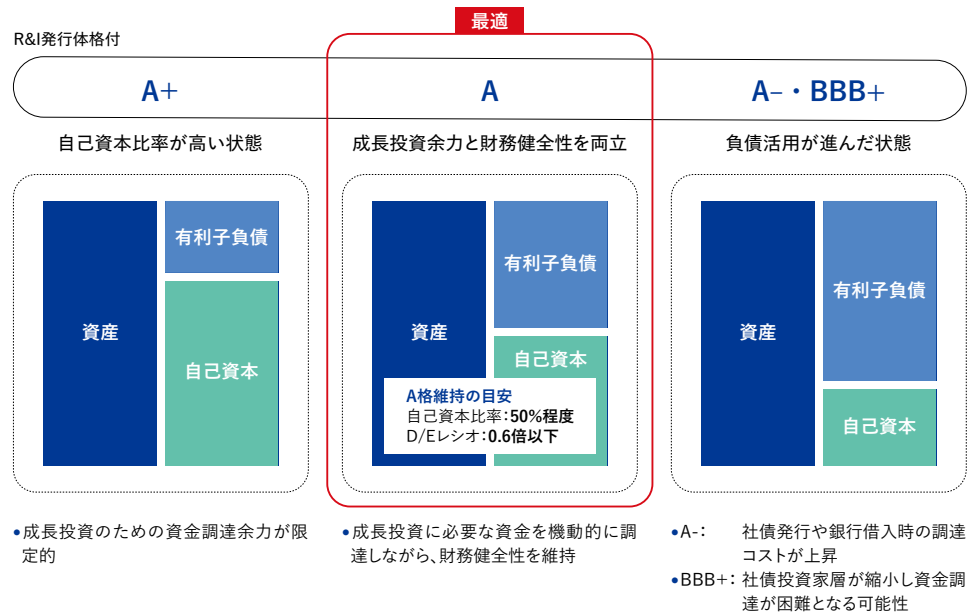
最適資本構成

当社では、最適資本構成をR&Iによる発行体格付A格を維持できる範囲で、有利子負債を最大限活用し、WACCを最小化した状態と定義しています。

この考え方にに基づき、本中計では、A格を維持しながらWACCの低減を実現するための財務規律指標として、自己資本比率50%程度、D/Eレシオ0.6倍以下を設定しています。R&Iによる格付は、財務健全性や債務返済能力だけでなく、事業の安定性や収益性、将来性なども含めて総合的に評価されるのですが、当社のシミュレーションや金融機関による試算結果も踏まえ、これらの指標を算出しました。なお、これらの指標は日本会計基準で設定したものですので、現在策定を進めている次期「2029中期経営計画」(以下、次期中計)においては、IFRSベースでの規律指標水準を検討しています。

当社がA格の維持を重視するのは、M&Aを含む成長投資に必要な資金を、機動的かつ効率的に調達するためです。A格から格付けが低下した場合は、社債発行や銀行借入時の調達コストが上昇し、資金

最適資本構成の考え方



A格を維持できる範囲で負債を活用し、成長投資に必要な資金を機動的に確保

調達の柔軟性が損なわれるリスクがあります。例えば、社債や銀行借入時の金利は、A-では+0.5%程度、BBB+では+1.5%程度(2026年3月頃)の上昇が見込まれます。また、BBB+となった場合には社債投資家層が縮小し、資金調達自体が困難となる可能性があります。一方で、格付けのさらなる向上を目指す場合には、財務の安全性を高めるために自己資本を厚く持つ必要が生じるなど、資本効率の制約を受ける可能性があります。例えば、A+を目指す場合には、有利子負債を減少させるか現状維持する必要があり、成長投資のための資金調達余力が低下する可能性があります。以上の理由により、当社はA格が最適であると判断しています。

現状の財務指標は、設定した水準に対してまだ余裕があり、数値上はWACCの最小化を実現した状態とは言えませんが、次期中計期間中に見込まれる社債償還や成長投資を見据えた資金調達余力を確保しています。

キャッシュ・アロケーション

近年、Acrelec社、Flooid社、Revolution社等の買収など大型投資を実行し、金融市場に加え、リテール及び飲食市場における事業基盤の強化を進めてきました。これらの投資により将来成長に向けた事業基盤の構築が一段落したことから、2025年度及び2026年度は戦略投資をあまり行わず、代わりに、総還元性向100%以上を方針として、創出したキャッシュを株主の皆様へ還元しています。

設備投資については、既存工場で十分な生産能力を確保できていることから、大規模な設備拡大は必要としておらず、金型等への投資を中心に、概ね減価償却費の範囲内にとどまっています。

保有する現預金については、基本的には、事業運営に必要な運転資金の範囲にとどめ、余剰資金は保有しないスタンスです。現預金残高は月商の約1.5か月分に相当する水準を目安としており、2026年3月末時点ではやや高い水準にあります。今後はコミットメントラインの活用により、手元資金の適正化を進めていきます。

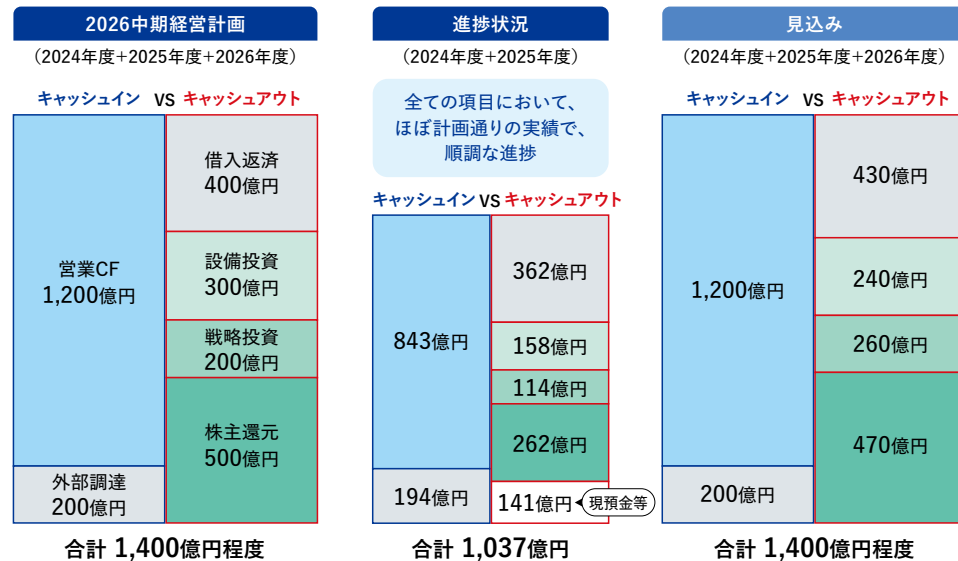
借入については、上記の「最適資本構成」の考え方に基づいて実施しています。既存借入については、過去のM&Aに伴う債務を期限通りに返済していきます。

今後さらなる成長を実現するためには、デジタル領域を中心とした新領域事業への戦略投資が不可欠です。次期中計では、人材投資を含む戦略投資にこれまで以上に資金を振り向け、成長に向けた取り組みを加速していく考えです。3~5年程度の時間軸で企業価値の拡大につながる投資を着実に実行していくことで、持続的な成長を実現していきます。

具体的なキャッシュ・アロケーションについては、取締役会において重要なテーマの一つとして議論しています。

財務・資本戦略

キャッシュ・アロケーションの進捗状況と見込み



株主還元

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題と位置づけ、「将来の事業成長への投資、財務体質の維持・強化を図りつつ、安定した配当を継続すること」を基本方針としています。

この方針のもと、本中計期間(2025年3月期から2027年3月期)においては「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」を目標とし、2026年3月期及び2027年3月期については「総還元性向100%以上」を目標として追加しました。

2027年3月期については、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「総還元性向100%以上*」を維持したうえで、DOEについては、従来の「3%以上」から「4%以上」へ引き上げました。

2024年度にDOE目標を新たに設定したのは、安定的な株主還元を実現するためです。配当性向のみを指標とした場合、利益の増減によって配当額も大きく変動する可能性があります。一方、DOEは株主資本を基準とするため、業績変動の影響を受けにくく、安定した配当を実施しやすくなります。

2025年度に総還元性向100%以上を目標に追加した理由は、PBR1倍割れの状態が長期化するなか、

株主還元の強化姿勢を明確にお示しするためです。また、成長ドライバーである海外事業の利益改善やAcrelec社、Flooid社を中心とする新領域事業の進展により、業績見通しが好調であったことと、堅調な営業キャッシュ・フローや借入金の返済の進展により株主還元余力が高まったことから、株主還元を一層充実させることとしました。

また、総還元性向100%以上の達成に向けた機動的な株主還元施策として自己株式の取得を実施しました。2025年5月には取得総額150億円を上限とする自己株式取得を決議し、2026年3月31日までの取得価額の総額と配当を合わせた総還元性向は、126.4%となりました。なお、当決議に基づき取得した自己株式の全数を2026年6月30日付で消却しました。さらに、2026年5月には取得総額120億円を上限とする自己株式取得を決議しました。

さらに、2026年にはDOE目標を3%以上から4%以上に引き上げました。これは、今後の利益成長とキャッシュ創出力の向上により、より高い水準の株主還元を継続的に実施できると判断したためです。また、投資家の皆さまからの安定配当への期待を踏まえ、より安定的かつ継続的な株主還元姿勢を明確にお示しすることも目的としています。

なお、次期中計期間においては、さらなるDOE向上を目指す方針としています。

*総還元性向については、親会社の所有者に帰属する当期利益から、事業再編費用、減損損失及び関係会社売却損益等を除外して算出します。

2025年度 実績	2026年度 予想
126% 総還元性向	100%以上 総還元性向
年間配当金 112円	年間配当金(予想) 154円
自己株式取得 134億円	自己株式取得(上限) 120億円
DOE 3.0%	DOE 4.0%以上
2026年5月13日時点 150億円の自己株式取得完了時では総還元性向136%	非経常的な損益を除く

TSR

TSR(株主総利回り)は、株価上昇と配当を合わせた株主リターンを示す指標です。

当社のTSRは、2026年3月末までの直近1年間では、事業成長や株主還元の強化を背景に、TOPIXおよびTOPIX機械を上回りました。一方で、3年、5年、10年の期間では市場指数を下回っており、持続的な利益成長と企業価値向上に向けたいっそうの取り組みが必要と認識しています。

株価については、店舗トータルソリューション企業の実現に向けた事業戦略や成長シナリオを明確に

財務・資本戦略

して、それらを着実に実行できる能力をお示しすることで、将来の利益成長とROE向上に対する確実性を高めること、そして、資本コストを意識した経営を継続することにより、市場からの評価向上につなげていきます。

配当については、本中計期間においては、累進配当、DOE4%（2024年度は3%）といった株主還元方針のもと、安定的かつ継続的な還元を行っています。次期中計期間においてはさらなるDOEの向上を目指します。

こうした取り組みにより、中長期を含めたTSRの向上を目指してまいります。

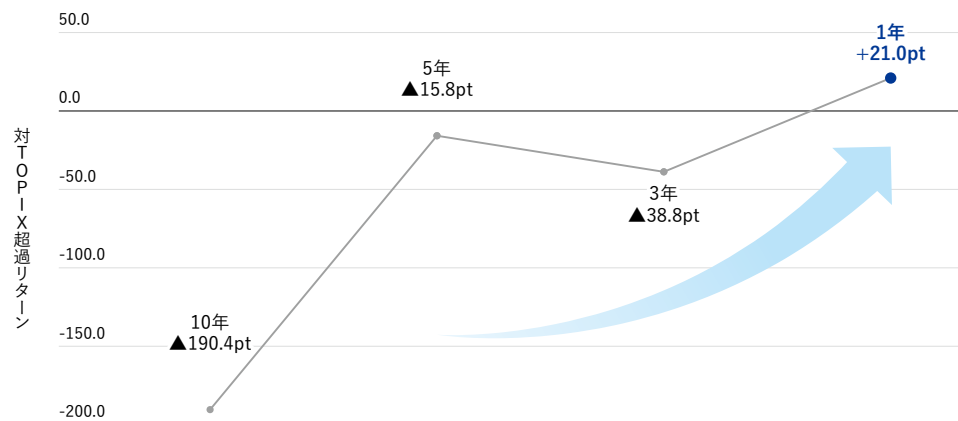
TSR（トータル株主リターン）

投資期間	1年	3年		5年		10年	
	年率	累積	年率	累積	年率	累積	年率
グローリー	155.6%	148.6%	135.5%	186.4%	123.4%	124.8%	108.4%
TOPIX	134.6%	187.4%	142.2%	202.2%	124.8%	328.2%	115.7%
TOPIX機械	150.0%	209.7%	145.8%	219.2%	126.1%	415.6%	117.8%

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

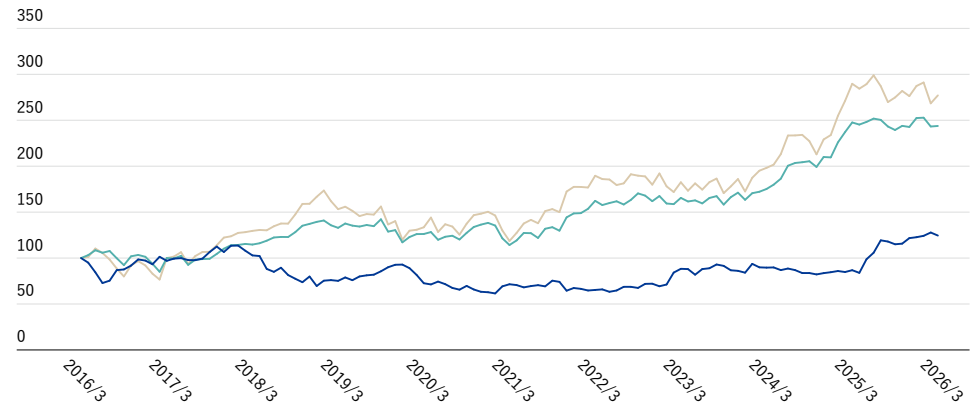
※いずれも配当込み指数 ※年率換算は幾何平均 ※Bloombergデータより当社作成 ※2026年3月末を基準日として算出

TSRの対TOPIX超過リターン(累積)



グローリーの株価パフォーマンス(10カ年)

— グローリー — TOPIX(配当込) — TOPIX機械(配当込)



※2016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

資本市場との対話強化

国際財務報告基準(IFRS会計基準)の適用

当社は、2026年3月期よりIFRSを適用しました。

これにより、海外企業との比較可能性が向上し、グローバル資本市場との対話の強化につながるものと考えています。2026年度には、ニューヨーク、ロンドン、香港、シンガポールでのロードショーを実施するなど、海外投資家との対話にも力を入れています。

「JPX 日経インデックス 400」構成銘柄への選定

当社は、2026年8月、JPX日経インデックス400の構成銘柄に選定されました。

「JPX 日経インデックス400」は、資本の効率的活用や投資者を意識した経営観点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株価指数です。

当社は、国内外の株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、多様な視点を考慮しながら、資本効率の向上や株主還元の充実、情報開示の強化等に取り組んでいます。こうした対話と実行の積み重ねを通じて、資本コストや株価を意識した経営の高度化に取り組み、持続的な企業価値向上を目指しています。

次の成長に向けた課題

グローリーが持続的な成長を実現するために必要なものは何か。

社外取締役、経営戦略、財務、IRの視点から、資源配分や事業ポートフォリオ改革のあり方、それらを支えるガバナンスや人材育成について議論しました。

Discussion on Future Growth

Special Dialogue



執行役員
経営戦略本部長

田中 千也

ファシリテーター

社外取締役

内藤 宏治

取締役
IR担当

藤田 知子

執行役員
経理・財務本部長

藤川 幸博

内藤：今日は、経営・財務・IRに深く関わっている担当役員に集まっていただき、グローリーグループの次の成長に向けた課題について議論したいと思います。

現在、長期ビジョンや次期中期経営計画の策定を進めています。これらの実現に向けて、資本効率、成長投資やM&A、人材育成、ガバナンスなどの観点から、私たちがどのような課題を認識しているのかについて議論したいと思います。

私はグローリーの取締役になってから1年ですので、これまでの経緯や背景について十分に理解ができていない部分もあると思います。その点を含めて、社外取締役の立場からいろいろ質問させていただきたいと思います。

キャッシュ・アロケーション

内藤：まず、キャッシュ・アロケーションについて、基本的な考え方と取締役会での議論についてお話を頂けますか？

藤川：ここは、2026中期経営計画（以下、本中計）を策定するうえでたいへん悩ましいところでした。前中期計画から進めてきた非現金事業成長のための企業買収によって、新領域事業成長のために不足していたピースが揃ったので、今2026中期経営計画期間においては買収企業の成長とリターン創出に集中するため、M&Aなどの戦略投資は控え、得られるキャッシュは株主還元を強化する方向としました。結果としてPBRはほぼ1倍まで改善し、投資家の皆さまからも「株主重視に舵を切った」と評価いただきました。取締役会で議論してきたことが成果として表れたと認識しています。

PBRが最低ラインである1倍を超えた次は、PERを高めてい

次の成長に向けた課題

かないといけません。つまり、グローリーは成長していくということを市場に示していく必要があります。従って、次の2029中期経営計画(以下、次期中計)では、株主還元と成長投資の両立を見据えたキャッシュ・アロケーションを決定していくべきだと考えています。

田中: 本中計は株主還元がとても強く見えるかもしれませんが、実際には成長のための研究開発投資も継続して毎年行っています。ただ、研究開発費は販管費として処理されるため、キャッシュ・アロケーション上は見えにくくなっています。次期中計では、コア事業への成長投資をより見える形で示すことを検討しています。

藤田: 取締役会でのキャッシュ・アロケーションについての議論は、この数年で頻度が高まり、深度も深まっていると感じています。

投資家の皆さまはキャッシュ・アロケーションにたいへん高い関心を持っています。配当や自己株取得を行った結果、今後はどうなるのか、成長投資とは具体的に何なのかという質問を多く受けています。次期中計では、成長投資の内容とキャッシュ・アロケーションの図をセットでしっかり説明していく必要があると感じています。

成長投資

内藤: キャッシュ・アロケーションについてお話いただきましたが、次に、グローリーがどのような成長領域に資源を振り向けていくのかについてお聞きたいと思います。

田中: 2018年に経済産業省がキャッシュレス社会を実現す

るという号令をかけてから、当社はマーケットからネガティブな反応を受けてきたと思います。当社としては、現金処理機一本足打法ではリスクがありますので、きちんと成長するための新たな軸足をつくろうということで、2018年度から新事業・新分野を模索してきました。その中で改めて見えてきたのは、金融、流通、飲食という顧客基盤こそが当社の大きな強みだということです。

自動化やセルフ化といった当社の技術を、貨幣処理機以外にも提供していくことが、社会に貢献しながら成長していく道だと考えています。近年のM&Aも、そういった分野に集中していますし、今後も金融、流通、飲食という顧客マーケットは大きく変えずに、価値提供を拡大していきたいと思っています。

藤田: 投資家の皆さまと話していて強く感じるのは、成長の中身を知りたいということです。M&Aでもオーガニック成長でも構わないので、「どうやって成長するのか」をもっと分かりやすく説明してほしい、と。5年後、10年後にどういう姿になるのか。その市場の規模はどれくらいあるのか。そして何より、「なぜグローリーがそこで勝てるのか」「なぜグローリーがやるのか」という優位性が見えにくいと言われることがあります。そこをもっと説明しなければいけないと思います。

藤川: その点で言うと、成長投資の方向性はかなり明確にすべきで、私は、飛び地のような事業は避けるべきだと思います。

やはり顧客基盤の強い流通や金融の事業領域にあって、ハードとソフトを組み合わせたソリューションを提供できる分野に集中すべきです。5年程度のスパンで成果を見て、そ



れでも結果が出なければ事業再編や取捨選択は必要です。いつまでにはここまで業績を伸ばしますという数字を示し、その結果が出なければ撤退も含めて判断する。それには、現場に決めさせるのではなく、トップダウンが必要です。

藤田: はい、ある投資家さんから、「新事業で黒字化するまで待てるのはせいぜい5年です」と言われたことがあります。「5年たっても成果が出ないのであれば、ROIC経営の観点からも、ずるずると継続するべきではない」というご意見でした。

ただ、メキシコの代理店を買収した際、最初はなかなかうまくいきませんでした。7年、8年たってから大きく花開いています。どこまで待つのか、どこで判断するのかは本当に難しいテーマだと思います。

内藤: 私は長期投資家の感覚として、やはり5年くらいかなと思います。結果として10年かかったという話がありますが、「10年かけてやります」と言ったら、投資家は、「あっ、そうですか。じゃあ、さようなら。」と言うと思います。そういう意味では、新規事業やM&Aについて、どういう方向性で進める

次の成長に向けた課題

だけでなく、どこでエグジットを判断するのかというルールも含めて、取締役会でしっかり議論していく必要があると思います。

M&A後のモニタリング

内藤：M&Aの話がでしたが、その後のモニタリングについてどのように考えておられますか？

田中：当社ではこれまでの出資案件や投資案件について、すべて記録を残して推移を見ています。反省点があればチェックリストに追加し、PDCAを回すことでM&Aの成功率を上げる活動を続けています。

藤田：外部の話聞いてると、買収した後はほとんど任せてきりというケースもあるようです。その点、グローリーはそうではないと思っています。買収先に対して多くの質問をしますし、取締役会にも人を送り、かなりコミットしていると感じています。数値についても継続的にモニタリングしていま

す。一方で、うまくいっていない時に、その会社がもう一度成長軌道に乗れるようなアドバイスや支援が十分にできているのかというと、まだ改善の余地があると思います。

藤川：PMIという観点でみると、グローリーは比較的うまくやっていると思います。ただし、やるべきことはまだまだたくさんあります。グローリーには課題解決力もありますし、子会社の統治も効いていると思いますが、今後さらにそれらを強化していく必要があります。

内藤：私もこの1年、取締役会の議論を見てきましたが、グローリーはM&A後のモニタリングをかなりしっかり行っているという印象を持っています。買収先については取締役会でも継続的に取り上げられており、少なくとも放置するということはありません。今後は、うまくいっていることだけでなく、課題となっている部分についても、さらに議論を深めていくことが重要だと思います。

人的資本への投資

内藤：ここまでは事業や投資について議論してきましたが、それらを実行するのは人材です。人的資本への投資についてもお聞きしたいと思います。

田中：人的資本も研究開発投資と同じで、その年の販管費で処理されるため、きちんと分析して開示しないと見えない投資だと思います。ですので、どのような人材にどう投資していくのか、数値面も含めて見えるようにしていく必要があると考えています。

投資の方向性としては、やはりDXとAIです。当社ではすで

にDX人材育成に取り組んでいますが、今後はAIの活用も含めて、さらに加速していく必要があります。一方で、現状ではAIやクラウド活用などが各部門で個別に進んでいる部分もあります。もっと横串を通して、効率化とスピードアップができるような組織が必要だと思います。次期中計では、AIやDXの推進を加速するための体制も検討していきたいと考えています。

藤田：IRの立場から見ると、必要なことは開示していると思いますが、それを見た方が「グローリーはこういうことをやっているんだ」と実感として感じられるところまでは、十分でないと思います。例えばIT人材です。日本ではソフトウェアエンジニアの採用がたいへん難しいですが、グローリーグループにはインドやベトナムやルーマニアにもソフトウェア開発拠点があります。そうしたグローバルな人材基盤についても、もっと伝えていきたいです。

また、これから変革を進めるためには、新しい人や新しい考え方を取り入れることが重要です。多様性を重視して、適材適所で人材を活用していくべきだと思います。

藤川：私は、当社に欠けているのは、経営層を継続的に育てる仕組みだと思います。次から次へと経営できる人材を育てていかないとけない。その意味で、私は特に2つの点が重要だと思っています。一つは女性管理職の育成、もう一つは経営人材の育成です。これは2、3年で結果が出るものではありません。今から始めて、10年後、15年後を見据えて取り組む必要があります。

また、人材は育てようという意思がなければ育ちません。トップ自らが旗を振り、必要な場合にはしっかり投資して、継続



次の成長に向けた課題

して取り組むことが重要です。

田中：加えて、今後は本社出身者だけでなく、買収した企業の人材も含めて、さまざまな人が経営に参画する姿を目指すべきだと思います。長期的な視点で会社全体を見ながら経営できる人材を育てていくことが重要です。

内藤：私自身、昨年からグローリーに携わる中で、人的資本開示は進んでいる一方で、サクセッションの仕組みはまだ十分ではないと感じていました。私は指名諮問委員会の委員長の立場からも、各部署のリーダーといったキーポジションについても後継者育成の仕組みを整えていこうと議論を進めています。女性人材の育成も含め、人材育成は個人の努力だけではなく、仕組みとして継続的に取り組んでいくことが大切だと思います。

また、PER向上という観点でも、人的資本をどう育て、どう企業価値につなげていくのかを外部にしっかり説明していくことが重要だと感じています。

株主還元方針

内藤：投資家の皆さまからは株主還元に対する期待も大きいと思います。DOEの引き上げを含め、市場からはどのような声が寄せられているのか、また、それをどのように受け止めているのかについてお聞かせください。

藤川：自己株取得のような一時的な還元だけではなく、累進配当などを通じて安定的に還元してほしいというご意見を多くの投資家の方々からいただいていると理解しています。一方で、私としてはグロス株でありたいと思っています

が、実際にはバリュー株として保有いただいている投資家の比率も高い。その意味では、DOEを引き上げていくことは、株主の皆さまに対する一つの回答になるのではないかと考えます。

藤田：投資家の皆さまとお話していると、本当に配当への関心は高く、2025年度決算の頃には、すでに「次の中計では配当はどうなるのですか」という質問をたくさんいただきました。一方で、グローリーの株式は、配当利回りだけではなく、今後は成長ストーリーもお示しながら、グロス株の投資家にも評価いただける会社になっていかなければならないと思います。

内藤：これまで自己株取得を行ってきて、何か市場から学んだことはありますか？

藤川：自己株取得は、資本効率を高めるための有効な手段の一つだと思います。実際にこの2年間取り組んできましたが、株価の下支えにはなっていないと思います。一方で、私は、自己株取得はあくまで一時的なものだと考えています。やはり最終的には、グローリー自身が成長し、EPSを伸ばしていくことが重要です。自己株取得はあくまでカンフル剤であって、成長そのものを代替するものではありません。

田中：自己株式取得を公表した時、私はIR担当役員でしたが、投資家の皆さまには、概ね好意的に受け止めていただいたと思います。ただし、自己株取得によって流通株式が減り、流動性が低下するという側面もあります。ですから、自己株取得を目的化するべきではないと考えています。我々にとって自己株取得は、他により良い投資機会がない場合の選択肢の一つであって、自社に投資するのがベターだとい



う最終受け皿でもあります。

藤田：私自身、最初に自己株取得案の規模を聞いた時は正直驚きました。それは、ある意味では自信の表れと取られるかもしれませんが、その資金を投資に回して、さらにリターンを生み出すべきだという反応もあり得るなと思いました。ただ、結果としてPBRも改善しましたし、大きなM&Aなどが必要ない時期でしたので、今回の取り組みは良かったと思います。

一方で、今後は流動性向上も重要な課題です。グローリーの株式をより多くの投資家に持っていただくためには、取引高を高めていく必要があります。それをどうやっていくかが課題であると感じます。

最適資本構成と自己資本比率

内藤：株主還元とも関連しますが、その前提となる財務基盤や資本構成についても議論したいと思います。

藤川さんにお伺いしたいのですが、バランスシートで効率

次の成長に向けた課題

化できる部分、例えば、手元のキャッシュをもう少し減らせる、というようなことはありますか？

藤川：2026年3月末時点で、手元キャッシュは約500億円あります。これは月間売上高の1.5倍程度であり、財務的には十分とは言えません。ただ、一定の金額範囲内であればいつでも金融機関から速やかに融資を受けられるコミットメントラインを設定していますので、実質的には650億円程度の流動性を確保していると考えています。キャッシュについては、今後も圧縮基調で運営していきたいと考えています。

また、自己資本比率については、現在45%程度ですが、この水準であれば健全性から全く問題ないと思っています。もう少し低くても大丈夫かもしれませんが、そこは金融機関の見方も踏まえながら判断していきたいと思っています。

一方で、絶対に守らなければならないのはR&I(格付投資情報センター)のA格付です。A格付は、M&Aを実行する際の調達コストや借入金利にも関わりますし、社債発行のしやすさにも影響します。ですから、自己資本比率は40~45%程度を一つの目安としながら、A格付を維持していくことが重要だと考えています。

なお、大型のM&Aが必要になる場合などには、A格付を維持しながら、まだ十分に借入をする余地があります。

田中：社内でも取締役会でも、最適資本構成はどの程度なのかという議論は継続的に行っています。現時点では、自己資本比率40%から50%程度であれば健全であり、最適資本構成に近い状態であるという認識を共有しています。

また、金利上昇によって資本コストも変化しています。こうした環境の中で、バランスシート全体をどう圧縮するか、小さ



なバランスシートで同じような経営成果を上げるにはどうするか、ということは重要なテーマです。そのためにも、ROIC経営や事業ポートフォリオマネジメントを通じて、資産ごとの効率改善を進める必要があります。棚卸資産をはじめ、どこに改善余地があるのかを分析しながら、優先順位を付けて取り組んでいくことが大切だと考えています。

藤田：投資家の皆さまとの対話の中でも、「もう少し資本効率を高められるのではないか」という趣旨の質問をいただくことがあります。

なぜこの自己資本比率を維持しているのか、なぜA格付を重視しているのかという点については、我々からもっと説明していく必要があると思います。例えば、M&Aを行う際の資金調達や、日本の債券市場における信用力の確保など、資本政策には明確な考え方があります。その背景まで含めて、投資家の皆さまに丁寧にお伝えしていきたいと思っています。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)と棚卸資産

内藤：資本効率を考える上では、バランスシートの運営も重要なポイントです。CCCや棚卸資産についてはいかがでしょうか。

藤川：売掛債権については、国内のお客様は金融機関や大手スーパーマーケットが中心ですので、おむね1カ月以内に回収できています。一方、海外については流通・飲食市場向け案件が拡大していることもあり、回収期間が長くなる傾向があります。そのため、GGGとも連携しながら売掛債権の回収強化を進めています。

棚卸資産については、ここ数年継続して取り組んでいますが、まだ課題があります。今も半導体不足が起きており、価格上昇や先行手配も出てきています。ここをどうマネジメントしていくかは、当社にとってバランスシートの整備・圧縮に関わる経営の根本課題だと認識しています。

藤田：海外では、日本とは商慣習が異なり、支払い期日に支払いをしないということは決してまれなことではないので、そこは色々工夫をして、力を入れて活動しているようです。

田中：2022年度に半導体需給のアンバランスによる部品高騰が発生し、当社は最終赤字を計上しました。日本国内で新紙幣発行に間に合わせるという責任があったため、何としても製品を作らなければならない、たいへん高い価格で部品を調達して製品を売り届けたという経験があります。その反省を受けて、市場動向を常に意識しながら、早めに調達を動かすことや、リスクのありそうな部品については多めに在庫を持つという調達を行っています。そのおかげで、中国のレ

次の成長に向けた課題

アースや半導体需給の変化など厳しい環境下でも、何とか製品供給を続けることができています。

一方で、その結果として部品在庫は増えます。それでも棚卸資産全体を減らすためには、営業情報と生産計画をより精度高く連動させる必要があります。現在は月1回の販売・生産計画の会議で議論していますが、その頻度を上げながら、特に海外の長いリードタイムを短縮し、営業情報の変化を早く生産計画へ反映できるようなサプライチェーンの仕組みを強化していきたいと考えています。

内藤：私も取締役会で棚卸資産の状況を見てきましたが、ずっと気になっているテーマです。毎月報告はあるのですが、「では、どうするのか」という議論が十分ではないように感じています。部署ごとの積み上げではなく、グループ全体の棚卸資産を誰が責任を持ってコントロールするのか。今、田中さんがおっしゃったようなグローバルサプライチェーンを、責任を持って見る人が必要になってくるのではないかと思います。

ROIC経営と事業ポートフォリオ

内藤：資本効率の議論とも関連しますが、事業ポートフォリオをどのように見直していくのかについてもお聞きしたいと思います。

ROIC経営を行う中で、「今、この事業では限界利益はプラスなのだが取れてそれを捨てて、違う方向に行くんだ」という決断はできるでしょうか？それとも、「今、利益額に少しでもプラスになっているものは、即刻代替物がない限り、捨てるこ

とはできない」という雰囲気があるのでしょうか？

藤川：「即刻代替で利益が出せるものがないとだめだ」という雰囲気になる場合もあると思います。

藤田：投資家さんからは、「ポートフォリオ再建について、もっと早く決断した方が良いのに」と言われることがあります。また、「ROIC経営を一生懸命やろうとしているのは分かるのだが、どの部分をいつどうやって、結果として全体の利益率の向上に何%貢献するというのが、全然分からない」とよく言われます。

田中：金利を意識する、バランスシートを意識するということところは社内はかなり浸透しているのですが、具体的な事業ポートフォリオの議論で、「改善できなかった事業をどうするか」というところのスピードがまだ十分でないことが課題です。

本来は、将来のROIC-WACCスプレッドを予測して、その事業のオーナーであるべき会社はうちより他社の方がいいとか、他社よりうちの方がいいとか、そういう議論をして決定を下すべきなのですが、今はまだ、「赤字事業を黒字化する」、「まずは黒字化して、その後にWACCを超えよう」ということが多いです。

本来あるべき事業ポートフォリオマネジメントには、まだ到達できていません。

内藤：田中さんのお話を聞いていて思うのは、事業ポートフォリオというのは、どのように構成するかという基本的な考え方があって、それに沿って変革していくことが重要だということです。取締役会としても、しっかりモニタリングはしていると思いますが、その結果としてどういう判断をするの

か、スピードも含めてまだ課題はあるのではないかと感じています。

PERが高く評価されている会社を見ると、事業ポートフォリオマネジメントを冷酷なくらい徹底して行っているように見えます。ROIC-WACCスプレッドの積み重ねという意味でも、今後の取締役会の重要なテーマだと思います。

藤田：また、日本でもインフレが根付いてきていますし、今後はそれも考慮した運営が必要になりますね。

取締役会の実効性

内藤：こうしたテーマを継続的に議論し、意思決定につなげていく場として、取締役会の役割も重要になりますね。取締役会での議論の在り方について、どのように感じていますか。

藤田：田中さんが、取締役会の事務局長をされているわけですが、ここ数年で、取締役会はかなり改善されてきていると思いますし、議論もすごく増えてきたと思います。

ただ、さらに進化していかないといけないとも感じます。特にまだまだ「報告」が多いと感じます。もちろん報告は必要ですが、細かい実務的な内容に時間を割くよりも、会社にとって最も重要なこと、戦略的なテーマについて喧々諤々議論する時間をもっと増やしていくべきです。

例えば、グループ全体のタレントマネジメントの議論も強化していく必要があるでしょう。

内藤：そのためには、事務局機能の強化も必要です。今後コーポレートガバナンス・コードでもコーポレートセクレタ

次の成長に向けた課題

リー機能の強化が求められます。日本では「コーポレートセクレタリー」を「秘書」と訳してしまっていますよね。取締役会の事務局というのは、単なる秘書役ではないはずです。社外取締役として見ていて感じるのは、どうしても社内の執行側で議題設定をリードしている部分があるなということです。

本来は、中長期の企業価値向上のためにどういう課題があって、それをどうして行いくか、ということが先にあり、それが軸にならないといけません。もちろん、その中に、個々の事業の現状報告がアジェンダとして入ってくることはあるでしょう。

人的資本、M&A、開発投資など、会社の将来を左右するテーマをもっと軸に据えて議論していくべきだと思います。取締役会としては、しっかりモニタリングするだけでなく、モニタリングの結果としてどのような判断をするのか、そのスピードも含めて今後さらに高めていく必要があると感じます。

長期ビジョンと次期中期経営計画

内藤：次は長期ビジョンと次期中期経営計画について伺いたと思います。現在、まさに策定を進めているところだと思いますが、今回の中計は、これまでと比べてどのような違いがあり、どのような点を重視しているのでしょうか。

田中：長期ビジョンと中期経営計画を並行して議論しています。

中計は前中計からの連続性があるものであり、長期は2025年12月に開示した長期成長ストーリーをさらに肉付けして、より分かりやすくするものです。そのため、長期と中期の方向性がずれていないか、理屈がきちんと成り立っているかを確認することが重要です。

また、現行の中計では「GX2026 Transformation」を掲げましたが、3年間で急にトランスフォームできるわけではありません。ただ、3年前と比べれば少し変わったなという実感があります。一方で、世の中は特にAIによって大きく変わろうとしています。当社もAI社会に対応し、他社よりもスピーディーにトランスフォームしていかなければなりません。

藤田：長期と中期を同時に議論していることは、私もとても良い取り組みだと思います。

投資家の皆さまは、それらを別々に見ているわけではありません。「長期でこうなりたいと言っていますよね。それなら次の中計はどうつながるんですか」と必ず聞かれます。

だから、長期はイメージだけではなく、2029年度末までの中計でここまで行く、だからその先の長期の目標につながるということを理解していただかないといけません。方向性だけ

ではなく、数字も含めて中期と長期がつながっていることを示す必要があると思います。

また、今までのグローリーは、現場の積み上げで数字を作る傾向が強かったと思います。それが必要ですが、まず経営として目指す姿を描き、そこから逆算してどう到達するかを考えることも強化していかなければならないと思います。

藤川：私は、少し背伸びすれば届く目標を作るべきだと思います。10年後も夢ではなく、届く目標を示したいと思っています。

内藤：自分たちはどこに行きたいのか、そのために何が必要で何が不要なのかを明確にしなければなりません。長期的に行きたい場所を定め、そこからバックキャストして、到達しなければならない中期目標を作り、それと同時にフォーキャストで現実の見通しを立てて、これら2つのギャップを見極め、それをどう埋めるかを考えなければいけません。そうすることで、本当に必要な経営課題も見えてくるのではないかと思います。次期中期策定では、そのギャップの議論に注力しないといけませんね。

長期成長ストーリー

内藤：グローリーでは長期成長ストーリーを示していますが、投資家の皆さまからは「方向性は理解できるが、本当に実行できるのか」という声もあると聞いています。この点についてどのように受け止めていますか。

藤田：はい、投資家さんからそのご質問はよく受けます。やはり長期でこうなりたいと言っている以上、中計で何を



次の成長に向けた課題

やって、どうやってそこに繋がるのかを示さなければなりません。私たち自身もまだ完全に描ききれていない部分がありますし、グローリーがなぜその事業をやるのか、なぜグローリーがベストオーナーなのかということも含めて、十分に説明しきれていないのだと思います。そこは改善しなければなりません。

田中: 昨年(2025年)12月に長期成長ストーリーを開示したのは、通貨処理機事業一本足への不安を払拭したいという思いがあったからです。通貨処理機事業も今後10年間成長すること、それから非現金ビジネスの比率を25%から40%まで高めること、この二つをお示しました。

その中で、通貨処理機については「もっと行けるでしょう」という声がある一方で、非現金ビジネスについては「言っていることが本当にできるのか見せてもらいましょう」という見方があります。

実行力という意味では、通貨処理機以外の事業をどう成長させるかが重要です。近年買収したアクレック社やフルイド社を中心に、きちんと成長する姿をお見せすることが、長期ストーリー実現の大きなポイントだと思います。

藤川: 当社は枠組みを作ることは上手いし、仕組みも作れる。でもそこまでで何となく満足してしまうことがあるんです。道筋を決めた後も、ずっと意識を持って必死に考え続け、やり抜くことが重要です。

通貨処理機事業は今も利益が出ていますし、改刷需要もありました。だから、「まだ行けるんじゃないか」という気持ちですが、どうしても社内には残ります。そういう中でトランスフォーメーションを進めるのは簡単ではありません。でも、変

えていかなければいけない。

藤田: グローリーは元々「ものづくり」の会社で、オペレーションはすごく上手い。でも、全社で戦略的に動くとか、大きな変化を起こすということがまだまだ苦手だと思います。

田中: 実行力という観点でいうと、私は、事業責任の明確化と人材育成が重要だと思っています。

事業責任者であっても、営業だけでなくコーポレートファイナンスを理解し、ROIC改善に必要なことが分かり、英語でコミュニケーションできる人材を複数育てていくことが、長期ストーリーを実行するために必要だと感じています。

内藤: 今の議論を伺っていて、実行力というよりも、その実行力を支える組織や人材、企業文化にまで踏み込む必要があると感じました。人的資本経営や組織風土の変革も含めて取り組んでいかなければ、長期ストーリーは実現できない。

藤田: 私はそこにもう一つ必要なものがあると思います。今までは、同じ様な環境の中で安定して同じように仕事が続いてきてしまう部分がありました。みんなとても真面目に仕事をしていますが、本当に心底必死になっているかというと、そうでもないかもしれません。グローリーの和気あいあいとした雰囲気は素晴らしい価値だと思います。ただ、それだけでなく、海外事業も大きくなるなかで、自分達も変わらないといけな、サバイブしていかなければならないということを、一人ひとりが感じるようになる必要があると思います。

IR活動

内藤: IR活動を行っていて、開示の面で投資家の皆さまから分かりづらいと言われている点や、今後改善していきたい点はありますか。

藤田: 投資家の皆さまから「分かりづらい」と言われることがいくつかあります。

例えば、国内流通セグメントには新領域事業がたくさん入っていますが、その多くがまだ赤字です。そのため、これまでの流通・交通市場の実力がどのくらいあるのか分かりにくいと言われます。

さらに海外事業が大きくなってきているのに、国内は流通や金融で分けているのに、海外は一本で見せているのは分かりにくいという声もあります。これらは改善していかなければなりません。

藤川: 開示については、地域別での見せ方も含めて議論していますが、今後の組織設計と開示セグメントは一緒に考えていかなければならないと思います。

内藤: 取締役会での議論を通じて感じるの、開示の在り方と経営の在り方は密接に繋がっているということです。投資家の皆さまに実態をより正しく理解いただくためにも、経営管理の単位と開示の単位の関係を整理しながら、改善を進めていくことが重要だと思います。

本日は、ありがとうございました。

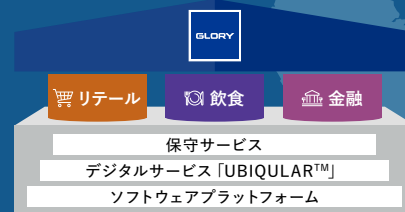
海外事業戦略



執行役員
海外カンパニー長
吉成 寿光

2026年3月期は、売上収益が2,160億円となり、7期連続で過去最高売上収益となりました。欧米におけるセルフ化ニーズの継続を受け、製品・サービスの販売が堅調に推移しました。一方、アクレック社やフルイド社においては、社会情勢の不透明さを背景に顧客の投資判断の延伸があったものの、タイミングの問題であり、競争力や市場ニーズに大きな変化はないと捉えています。GGsも含めた3社で提供するソリューションは、長年に亘る世界トップクラスの製品品質や顧客のオペレーションへの精通などを通して顧客からの信頼を得ており、当社グループの競争力の源となり続けます。

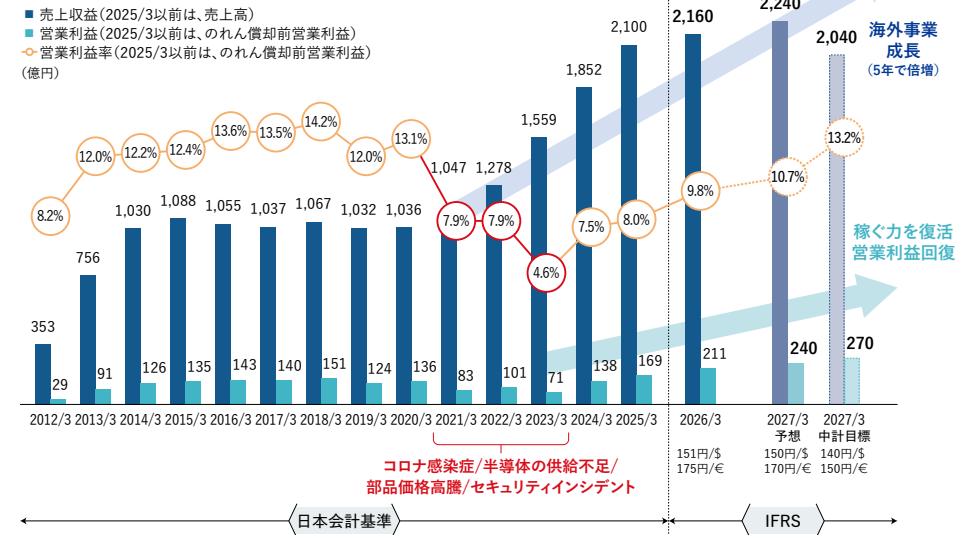
「2026中期経営計画」も終盤となり、2027年3月期の売上収益については中期経営計画立案当初の2,040億円を越え、2,240億円という計画を掲げています。当初計画を上回る計画となっているのは、ストラテジーハウスの戦略が奏功したためであると考えています。2027年3月期は、3社のより一体的な運営に向けて改革を行うとともに、共通顧客への多角的なアプローチや顧客の潜在的な課題の発掘など、ソリューションの提案力を強化しています。また、2025年3月期から2026年3月期にかけて推進した米国の保守サービスの内製化や保守システム統合作業の完了により、安定的な収益が見込める状況となりました。ただ、海外市場の2026年3月期の営業利益率は9.8%まで改善したものの、目標水準と考えている2020年3月期の13.1%と比較すると改善の余地があります。そのため、リカーリング収益の向上に向けてストラテジーハウスの基礎である「保守サービス」「ソフトウェアプラットフォーム」「デジタルサービス『UBIQUILAR™』」の強化にも継続して取り組みます。



2026中期経営計画 ストラテジーハウス*

※「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築に見立てたイメージ図

海外事業 売上収益・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 **P.26**
- 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5月時点)
米州	中米地域における現金管理の厳正化ニーズの高まりを受け、旺盛な引き合いを見込む。米国では、先行き不透明感が和らぎ、顧客の投資需要が徐々に回復すると予想。
欧州	人件費高騰を背景に、リテール市場向け更新商談、新規導入の継続を予想。
アジア	現金管理の効率化ニーズを背景に、リテール市場向け及び金融市場向け製品の需要を予想。

セグメント別 事業パフォーマンス 海外 **P.61**

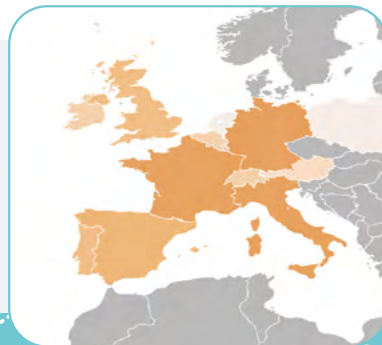
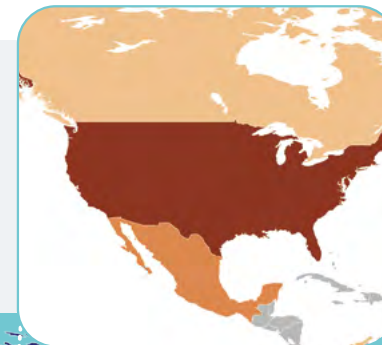
海外事業戦略

顧客の統一オペレーションを支えるグローリーのネットワーク

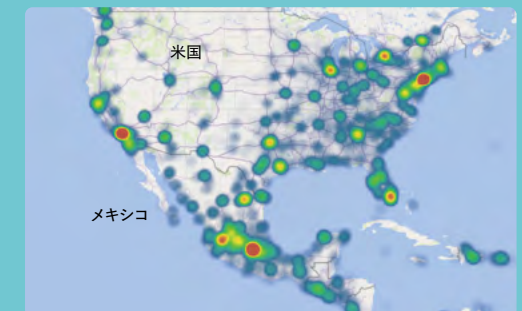
グローバルに事業を展開する大手リテラーには、国や地域を越えて統一された店舗オペレーションを安定的に維持することが求められます。グローリーは、世界各地に配置したフィールドサービスエンジニアによる直接保守を通じて、お客さまのグローバルな店舗展開を支えています。製品の提供にとどまらず、導入から保守・メンテナンスまでを一括して担うことで、各地域における安定稼働と均質なサービス品質の確保に貢献しています。

さらに、遠隔監視を行うデジタルサービス「UBIQUILAR™」を通じて製品の稼働状況を把握し、状態に

欧州は、リテール市場において早くからレジつり銭機の導入が進み、当社が保守を担う店舗も数多く存在する地域です。各国に配置したフィールドサービスエンジニアが、幅広い店舗網における製品の安定稼働を支え、お客さまの店舗オペレーションを継続的にサポートしています。

フィールドサービス
エンジニア数

米州は、多くのグローバルリテラーや飲食チェーンが本社を構え、世界各地に多数の店舗を展開していることから、当社が注力する重要市場の一つです。広範な店舗網を支えるため、フィールドサービスエンジニアを手厚く配置し、保守・メンテナンスに関するお客さまからの要請に迅速に応えられる体制を構築。製品の安定稼働を現場で支えることで、グローバルに統一された店舗オペレーションに貢献しています。

米国・メキシコのリテール店舗分布
(当社製品未導入店舗を含む)

注力市場である米国では、多数のリテール店舗を支える充実した保守体制を構築しており、今後の事業拡大にも対応可能な基盤を有しています。また、成長が期待されるメキシコにおいても、将来の導入店舗の拡大に対応可能な保守体制を有しています。

■ 直接販売・直接メンテナンス
■ 代理店販売・メンテナンス

海外事業戦略

海外事業を次の成長ステージへ導く変革の挑戦

海外カンパニーでは、事業の変革とさらなる成果創出を目指して、事業運営の効率化を進めています。その責任者としてChief Transformation Officerに任命された、執行役員Chris Reaganにありたい姿や今後の意気込みを聞きました。

藤田：2026年4月1日付で海外事業のChief Transformation Officer(CTO)に就任されました。改めて役割を聞かせてください。

Chris：私の役割は、グローリーの海外事業を次の進化の段階へ導くことです。GGS、Acrelec、Flooidには、それぞれの分野でリーダーとして認知されるほど強力な能力があり、お客さまの課題解決に貢献しています。今後は、これらの力をこれまで以上に結集し、グローリー自身をキャッシュビジネスから変革していく必要があります。私たちには、まだ実現できることが数多くあります。一方で、現在の私たちの事業には、複雑さや重複、非効率な部分が存在しており、それが迅速な意思決定や、本当に重要な分野への投資を妨げています。事業成長に適した体制を築くことが、私のミッションです。

藤田：では、それをどのように実現していくのですか。

Chris：重要なのは、次の成長段階に向けた投資余力を確保するために、人員の余力、経営の重点、そして資本を生み出すことです。こうした課題への対応は、単にコストを削減すること自体が目的ではありません。

藤田：あなたがCTOに任命された一番大きな要因は何だと考えていますか。

Chris：私はこれまでのキャリアを通じて、変革期にある事業を率いてきました。責任ある形で事業を成長させ、資源を再配分し、組織やチームの変革を導いてきました。今回の取り組みも、その経験の延長線上にあります。また、この変化は1918年の創業以来、変化に適応し進化し続けてきたグローリーの長い歴史の延長でもあります。

藤田：しかし、変化に対して不安を感じる人もいるのではありませんか。

Chris：もちろんいます。しかし、グローリーには変化し続け、進化してきた歴史があります。今回もそれと何ら変わりません。むしろ、変化し続ける今日の世界で競争力を維持するためには、こうした取り組みが不可欠なのです。

藤田：第三者の中には、自分たちならもっとうまくできると考える人もいるかもしれませんね。

Chris：グローリーの価値がどこにあるのかについては、私たち自身が最もよく理解しています。だからこそ、グローリーが本来持つ価値を損なうことなく、計画を立て、実行していくことができるのです。

藤田：今後の進展に期待しています。



お客さまの構想実現を支えるコンサルティングアプローチ

グローリーは、メキシコ最大級のコンビニエンスストアチェーンであるOXXOへ現金管理ソリューション「CASHINFINITY™」(CIシリーズ)を提供しています。本商談では、同国内での現金流通の課題や顧客の店舗運営を深く理解したうえで、来店客へのサービス向上と業務効率化を実現するソリューションを提案しました。この取り組みは、当社がハードウェアの販売のみならず、顧客課題の解決を支援するコンサルティングアプローチへと進化していることを象徴する事例の一つです。

OXXOは、メキシコに本社を置くFEMSAが展開する同国最大のコンビニエンスストアチェーンです。当社グループは、OXXOが目指すメキシコ国内での金融包摂の実現に向け、その構想や事業戦略を深く理解したうえで、最適なソリューションを提案しました。

メキシコでは、農村部を中心に成人の63%※1が銀行口座を保有しておらず、取引の80%※2が現金で行われています。また、アメリカなど他国で働く国民が多く、国外からの送金受取りのニーズも高いことから、誰もが平等に金融サービスへアクセスできる環境の整備が求められています。

こうした社会環境のもと、OXXOは全国に広がる店舗網を活用し、金融サービスへのアクセス機会を拡大することで金融包摂の実現に取り組んでいます。当社グループは、この構想を実現する手段として、レジつり銭機 CIシリーズを提案し、2024年度以降同製品の導入が進んでいます。CIシリーズの導入により、OXXOの来店客は、現金の引出しや国外からの送金受取りなどの金融サービスを利用することが可能になります。また、店舗における現金管理業務の効率化やセキュリティ向上にも寄与しています。

この取り組みは、お客さまが目指す姿や事業戦略を深く理解し、その実現に向けて最適なソリューションを提案するコンサルティングアプローチの実践例です。グローリーは、お客さまとの対話を通じて課題やニーズを的確に把握し、製品のみならずサービスや運用を含めた価値を提供することで、店舗トータルソリューション企業への変革を進めています。

※1 2021年時点 ※2 2023年時点



OXXO



リテール、ドリンク、デジタルビジネス等を展開するFEMSA (Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.) が運営するメキシコ最大のコンビニエンスストアチェーン。毎日1,300万人以上の消費者にサービスを提供する。

本社	メキシコ モンテレイ市
事業内容	コンビニエンスストアの運営 (展開地域：メキシコ、コロンビア、チリ、ブラジル、アメリカ合衆国、ペルー)
店舗数	約25,000店舗

Glory Global Solutions,
Managing Director of Mexico
Ricardo Olvera

Glory Global Solutions,
Managing Director,
Latin America (当時)
Acrelec Group,
Chief Revenue Officer (現職)
Gabriel Sousa

Glory Global Solutions,
Vice President of Sales,
Latin America
Carlos Molina

インタビュー
グローリー株式会社
取締役、IR担当
藤田 知子

Business success with OXXO

お客さまの変革パートナーとして —メキシコ最大級の小売チェーン OXXO社との挑戦—

OXXO社で高い評価を獲得したソリューションは、どのように生まれたのか。

プロジェクトを牽引したメンバーが、成功の裏側にあった挑戦と、
その成功を支えた要因について語り合いました。

藤田：まず、OXXOとの関係はどのように始まったのでしょうか。

Gabriel：以前よりコンタクトはあったのですが、2022年に「特定の製品を買いたい」とOXXOより声をかけて頂きました。しかし、私達は単なる製品の販売は一旦お断りし、まずOXXOの事業を徹底的に理解することから始めました。四半期報告書はもちろん、経営戦略に関する議論などは公開情報を通じて入手可能でした。私たちの役割は、その情報を構造化し、繋げ、今後本当に達成したいことについて話し合う時のために、完全に準備を整えることでした。

そして、CarlosとともにOXXOの本社があるメキシコのモンテレイを訪問し、事業戦略や経営戦略などについての議論を通じて理解を深めました。さらに、これらの活動を基に、OXXOがその時に置かれていた状況や課題とそれに対するソリューションについて、徹底的な分析を行いました。

藤田：言ってみれば、点と点を繋ぎ合わせていったのですか？

Gabriel：その通りです。私たちはコンサルタントのような立場でアプローチしたのです。既に存在している情報を体系化し、彼らの目指す方向と結びつけたのです。

Carlos：そうなんです。単なるハードウェアの話ではなく、まずはOXXOの長期的な目標を理解することに集中しました。「OXXOが現在直面している課題、そして今後5年から10年という期間にOXXOが達成したいことを理解したいのだ」と説明しました。顧客の課題、長期的なビジョンを明確に理解して初めて、どのような技術やその組み合わせが本当に適切かを判断できるからです。この話合いを通じて、OXXOの志は、特に金融サービスへのアクセスが限られている非

お客さまの変革パートナーとして -メキシコ最大級の小売チェーン OXXO社との挑戦-



いきました。これが共創の本質だと思います。

Ricardo: もう一つ付け加えたいのは、私たちが会議室の中だけでなく、現場でコミットメントを明確に示したことです。OXXOの店舗を



ドイツにおけるワークショップの様子

何度も訪問し、店舗運営のプロセスに理解を深めました。プロセス改善や変革について顧客に助言するためには、私達が顧客の業務の仕組みを本当に理解していることを分かっていたことが重要だからです。

藤田: OXXOと共創するなかで、何か新しい要素が生まれて来たことはありましたか？

Carlos: はい、シカゴでワークショップを行ったことがあったのですが、そこでは、来店客の顧客体験の改善を議論していました。ソーシャルメディア上でも、多くの苦情は、「来店客の顧客体験の問題」として表現されていました。長い待ち時間、閉鎖されたサービスカウンター、不安定なサービス水準などです。しかし、OXXOとともに分析を深める中で、もう一つの課題が見えてきました——従業員の離職です。表面的には来店客の不満に見える問題も、実は従業員の不満の問題でもあり、これが高い離職率に繋がっていたのです。この気づきが「すべての体験(Every Experience)」という考え方に発展しました。

藤田: 当初想定していなかった課題にも踏み込んだんですね。

Carlos: その通りです。この後、OXXO自身も顧客体験と従業員体験の両方を重視するようになりました。

藤田: ソリューション導入前の課題はありましたか。

Gabriel: ありました。特にスピードと意思決定のバランスです。双方とも迅速に進めたい一方で、着実に進める必要もありました。

鍵となったのは、OXXO側の意思決定者との強い信頼関係です。議論はたいへん実務的で率直でした。お互いの責任感とコミットメントが、スムーズな前進を可能にしました。

藤田: ソリューションの導入フェーズではどのような変化がありましたか。

Gabriel: 従業員が業務の変化に対応できるよう、「チェンジマネジメント」をグローリーから提案しました。OXXOはこれ採用し、さらにその活動の中で、店舗に現金があることを示す「iCash」という店舗で使用するキャッチフレーズを生み出しました。このおかげで、業務の変化が従業員にも来店客にも分かりやすく親しみやすいサービスへと変わったのです。とても象徴的な成功例だと思います。



都市部において、真の金融包摂のプラットフォームになることにあとと理解しました。この方向性を基に、グローリーのドイツ事務所で最初のワークショップを実施しました。このワークショップにはグローリー側から各分野の専門家を集め、課題や方向性の議論を重ねました。その後も複数回のワークショップを重ね、一緒に作り上げていくプロセス、いわゆる共創を進めました。

藤田: OXXOの信頼を得たと感じた瞬間はありましたか。

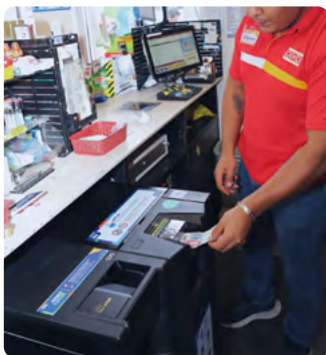
Gabriel: はい、何回目かのドイツでのワークショップで、実際に当社製品が導入されている店舗において来店客の取引を見て頂いた時です。その瞬間にOXXOの幹部の表情が変わり、「これこそが目指していたものだ!」と強く実感されたのが分かりました。このビジネスの成功の鍵は、私達が、「製品を販売するサプライヤー」ではなく、「顧客のビジネス変革のパートナー」として参画したことです。まずビジネスモデルを共に定義し、その上で最適なソリューションを共に設計して

お客さまの変革パートナーとして -メキシコ最大級の小売チェーン OXXO社との挑戦-



藤田: OXXOの店舗運営はどのように変わりましたか。

Gabriel: グローリーのCASHINFINITY™の導入により、現金の安全性が確保され、現金が常に店舗に確保できている状態となり、店舗における来店客の金融取引が可能になりました。その結果、店舗に来店客を引き付けることになりました。また、現金輸送のコストが減り、店舗オペレーションも大幅に改善されました。



OXXOの店舗に導入されCASHINFINITY™

Ricardo: その通りで、現金管理に伴うリスクは大幅に減少し、店舗運営の安全性も向上しました。さらに重要なのは、これまで以上に店舗の運営がスムーズになり従業員が安心感と自信をもって業務に取り組めるようになったことです。

藤田: 店舗の従業員の反応はいかがでしたか。

Gabriel: たいへんポジティブでした。パイロット店舗では導入を祝い、現場の士気も高まりました。最初は疑心暗鬼な従業員もいましたが、やがて「自分の店舗にもiCashを導入して欲しい!」という声が上がようになりました。

Carlos: さらに、このプロジェクトが達成した重要な点は、メキシコの非都市部では金融インフラが不十分な中で、OXXOの店舗が金融サービスへの重要な接点に変わったことです。

Gabriel: その通りです。米国へ働きに行っている家族からの送金のメキシコにおける窓口になっただけでなく、その地域に店舗を持たない銀行やフィンテックのサービス拠点として機能できるようになりました。

Carlos: 支店を持たないフィンテックに、彼らの顧客への即時のアクセスを提供したわけですが、一方、小売業者のOXXOから見ると、これによって手数料を得られるだけでなく、来客数の増加、現金引出しに伴う店内商品の追加購入などの恩恵を受けられるのです。このソリューションは、来店客、金融機関、リテーラーのすべてにメリットをもたらすのです。

Gabriel: このモデルはたいへん拡張性があり、メキシコ以外の他地域でも有効なものです。そして、これは私たちグローリーにとっても新たな成長機会だと考えています。世界中のグローリー・ソリューションの設置ネットワークが、事実上、金融インフラとなり得ます。グローリーの設置ネットワークは膨大ですので、潜在的に大きな可能性を秘めているのです。

藤田: 最後に、グローリーが大切にしている価値観の一つである「チームワーク」の重要性はいかがでしたか。

Carlos: チームワークなくして、このプロジェクトは語れませ

ん。成功の鍵を握ったのは、共通のビジョンと新たなビジネスモデルのもとで最適なチームを形成できたことでした。このプロジェクトが特別だったのは、OXXOとグローリーが一つのチームとして価値創造に取り組んだ点です。両社はそれぞれの知見を結集し率直に意見を交わしながら、来店客と従業員の双方にとってより高い価値を生み出すソリューションを共創しました。この共創の精神こそが、プロジェクトの成功を支えた大きな要因でした。

Gabriel: 社内の地域や機能を超えた連携、そして日本チームの支援も大きな役割を果たしました。

Ricardo: このプロジェクトは単なる事業の成功事例ではありません。金融サービスへのアクセス向上という社会的価値の創出にもつながりました。共通の目的のもとに協働することで、社会課題にも貢献できる、そのことを実証したプロジェクトだと考えています。



国内事業戦略



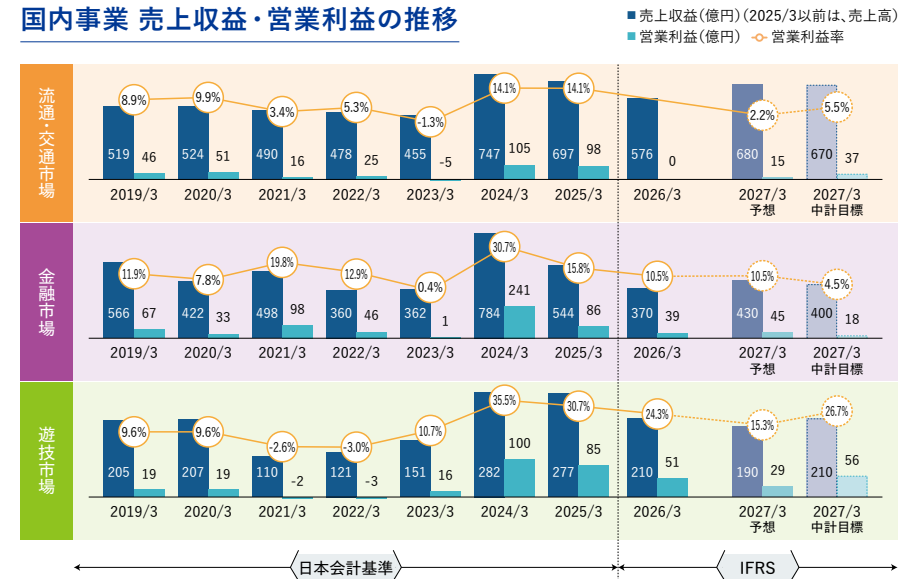
執行役員
国内カンパニー長
高田 芳宏

2026年3月期は、前期の大口案件や新紙幣対応に伴う需要の反動により、国内市場の売上収益は減少しました。一方、金融・流通・交通・遊技のすべての市場で、新紙幣対応前の2023年3月期を上回る売上収益を確保しました。また、価格改定や原価低減、業務効率化など、収益体質の強化に継続して取り組んだ結果、営業利益は計画を上回りました。

2027年3月期は、「2026中期経営計画」の最終年度として、これまで進めてきた変革を具体的な成果につなげます。金融市場では、セルフ化と店舗運営を支えるサービスを拡充するとともに、「モニタリングサービス」の浸透を通じてお客様との継続的な接点を強化し、当社製品・サービスの導入拡大とシェア向上につなげます。リテール市場では、レジつり銭機に加え、「データコネクティングサービス」や「ればこれ!」、「BUYZO」などのDXソリューションを組み合わせ、お客様の店舗運営を幅広く支援することで、提供価値の向上を図ります。

国内カンパニーが目指すのは、製品を提供するだけでなく、お客様の現場に深く入り込み、人手不足や店舗運営の課題を解決する存在です。その実現に向け、企画、営業、開発、品質保証、保守の壁を越えた連携をさらに強化します。また、お客様との共創を進めるため、店舗業務やオペレーションへの理解を深め、お客様に伴走しながら最適な解決策を提案できる営業人材を育成します。こうした取り組みにより、お客様との信頼関係を一層強固なものとし、顧客基盤の強化と持続的な成長を支える競争優位につなげていきます。

国内事業 売上収益・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5月時点)
流通・交通	リテール	人手不足対応を目的に、フロント向けについては、セルフ化需要に対応したレジつり銭機の販売の拡大を見込む バックオフィス向けについては、現金管理の効率化を促進する入金金機の販売拡大を見込む
	飲食	人手不足が継続し、対応策としてセルフオーダーやセルフ決済を実現するセルフサービスキオスクの導入拡大を見込む
金融		新紙幣発行後の需要剥落から回復し、主要製品の更新需要は復調。業務効率化や厳正管理へのニーズを追い風に、現金処理機・非現金製品ともに新紙幣発行前を上回る需要を見込む
遊技		スマート遊技機は、一定程度普及が進み導入が一巡しつつあることから、カードシステムの販売は鈍化を見込む 集客力のある遊技台の発売有無によって、業績が左右される見通しであり、人気機種への導入が進む場合にはカードシステム販売の伸長に期待



セグメント別 事業パフォーマンス 国内 P.62 »

国内事業戦略

導入事例 ファミリーマート様全店へレジつり銭機を納入



当社は、2026年度に全国で約16,500店舗を展開するコンビニエンスストア大手の株式会社ファミリーマート様へ、レジつり銭機を順次納入しています。人手不足や人件費高騰を背景に省人化ニーズが一層高まるなか、24時間営業を行うコンビニエンスストアにおいても、レジ業務の負担軽減に向けた対策が重要な経営課題となっています。当社は、2021年から一部店舗において実証実験を行い、来店客によるセルフ精算も含めた店舗運営の効率化をご提案しました。その有効性をご評価いただいたことが、今回の採用につながりました。

コンビニエンスストアでは、限られた人数で店舗運営を行うため、スタッフはレジ業務に加え、商品の品出しやホットスナックの調理、発注業務、店内清掃など幅広い業務を担っています。また、レジ業務についても、商品の会計だけでなく、公共料金の収納代行や宅配便の受け渡し、チケット発券への対応など、多様な業務が求められています。一方で、2025年度の業界全体の有効求人倍率は2倍を超える水準となる

など、人手不足は継続的な課題となっており、24時間営業を支える早朝・深夜帯の勤務スタッフの確保は、フランチャイズオーナーにとっても大きな経営課題となっています。加えて、少子高齢化を背景とした労働力不足は小売業界全体の構造的な課題となっており、省人化や業務効率化へのニーズは今後も高まるが見込まれます。

当社は、顧客の店舗運営における課題を深く理解し、運用面も含めた提案活動を通じて課題解決を支援しています。今回の導入は、人手不足への対応や店舗運営の効率化に対する社会的ニーズの高まりを示す事例であり、コンビニエンスストアにとどまらず、スーパーマーケットやドラッグストアなど幅広い流通業界においても、同様の課題解決に貢献してまいります。



国内事業戦略

選ばれ続ける理由－顧客との共創と品質追求－



営業部門と品質保証部門の責任者が、お客さまから選ばれ続ける理由について語りました。

選ばれる品質

藤田：グローリーの製品は品質が高いと、お客さまから評価いただいていると聞きます。お二人も、お客さまからそのように評価されているという実感をお持ちですか。

清水：品質と言っても、いろいろな意味での品質があり、製品自体の品質だけでなく、トラブルが起きた時の対応も含まれます。お客さまが「品質が良いからグローリーから買う」とははっきりおっしゃるわけではありませんが、他社製品を使ってみたものの、「やっぱりグローリーから買いたい」と言っていたことはあります。

製品自体がきちんと稼働するか、止まるか止まらないかという点もありますが、保守対応や、何かあった時にすぐ駆けつけること、お客さまの悩みをよく聞いて解決しようとするなど、そういう総合的な部分を評価いただいているのだと思います。一昔前に比べると、機械が止まり、通報を受けてテクニカルスタッ

フが駆けつけることは減っていると思います。

長谷川：営業が現場でお客さまの悩みを聞き、課題の解決方法を考える。開発がそれを製品やサービスとして形にする。それを品質保証が保証し、保守が市場で品質を維持する。この流れを、ずっと日本全国で続けてきたということだと思います。現場の保守もお客さまの声を聞き、状況に合わせて対応しています。困りごとがあっても、グローリーがきちんと応える。最後まで責任を持って対応してもらえるという安心感が、お客さまから選ばれ続ける理由の一つだと思います。

顧客との共創を支える連携力

藤田：グローリーが最後まで責任を持って対応できるのは、なぜなのでしょう。

清水：創業当時から、顧客満足を第一にする考え方が受け継がれているからではないでしょうか。お客さまの声を聞き、お客さまに喜んでいただけることを皆が追求してきました。また、メーカーと販売、保守などが分かれている場合、同じような対応は難しいのではないかと思います。企画、開発、生産、営業、品質保証、保守まで、一つの会社の中で完結している。これはグローリーの強みです。例えば保守が別会社であれば、問題が起きた時に、それぞれの機能が密に連携して解決を図ることは難しいと思います。

長谷川：各部門がそれぞれの役割を果たしながら、互いに連携し、融合的に取り組んでいます。

藤田：品質保証の従業員がお客さまに直接会うことはありますか。

長谷川：以前は、営業や保守と一緒に不具合対応でお客さまを訪問し、原因を報告することもありましたが、現在は、不具合対応でお客さまを訪問する機会は大きく減りました。そのため、問題がなくても保守に同行し、現場の声を聞くようにしています。

藤田：営業では、最後まで対応する体制やそれによる安心感を、特に新規のお客さまへ説明しますか。

清水：おかげさまでグローリーは全都道府県に拠点がありますので、何かあればすぐに駆けつけられるということをご説明し、安心感を持っていただけていると思います。



品質を高める

藤田：海外でも、他社製品を使った後に、やはりグローリーにお願いしたいと言われることがあると聞きま

国内事業戦略

選ばれ続ける理由 -顧客との共創と品質追求-

す。海外の品質保証部門とは、情報交換や交流を行っていますか。

長谷川：はい。毎年のようにさまざまなプロジェクトチームを組み、海外の品質保証チームからも人を出してもらって、一緒に取り組んでいます。評価基準や市場フォローの方法などをできる限り共通化し、失敗事例も共有することで、品質保証のレベルを全体として底上げしています。

一方、市場環境は地域によって異なります。海外特有の課題に対応するため、海外向けの標準を策定し、設計標準に反映しています。例えば、埃の多い地域では、その環境を考慮した基準を設けています。

藤田：品質保証の主な仕事としては、新製品の出荷判断があると思いますが、それ以外に、市場にある機械に問題が起きた場合にはどのように関わりますか。

長谷川：品質保証は、まず市場で起きた問題の原因を追究します。対応が必要な場合は設計と協力して検討し、市場での対応を保守と相談します。そのうえで、保守のメンバーが現場での対応を行っています。

藤田：保守、営業、開発、品質保証の間で、人材交流はありますか。

長谷川：最近、品質保証のメンバーを保守部門に出し、実際に現場を見て市場の声を聞き、品質保証へ戻って次の製品に生かす、といった取り組みを行っています。



清水：若いうちに、いろいろな部門を経験してほしいと思っています。組織が大きくなるとセクショナリズムが生まれやすいため、営業部門の従業員を設計部門へ、海外事業を志望する従業員を国内営業へ配置するなど、人材交流を進めています。いろいろな部門を経験させることは、結果としてグローリーの強みにつながると思います。不具合発生時のお客さまへの説明も、営業と品質保証が喧々諤々と議論しながら説明用のベースを作っています。メーカーと販売が分かっていたら、このようなことは難しいでしょうね。

提供価値を広げる

藤田：提供価値がハードウェアからソフトウェアやソリューションへ広がる中で、品質保証のあり方も変わっていますか。

長谷川：クラウドにしても、世の中になく技術ではないですからね。ただ、当社の製品やサービスとつないだ時に、セキュリティなどのような課題が生じるかを見極め、どう保証するかを考える必要があります。それをどのようなスピード感で実行するかが、一つの課題だと思っています。

藤田：営業の視点では、お客さまをトータルで支援するために、これから何が必要になりますか。

清水：新製品を出しても、しばらくすると競合が同じような製品を出し、技術的にも追いついてきます。これからは新しい世代の機械だけでなく、付帯するサービスを提供していくことが必要ですね。

品質を貫く

藤田：以前、海外部門で、品質には妥協して価格を下げた方が良いのではないかという議論もありました。この点をどう考えますか。

清水：私も若い頃は、第二ブランドとして安いものを作ったらいいじゃないかと思っていました。ただ、今は、品質に妥協して、安かろう悪かろうの製品を作るべきではないと思いますね。

藤田：品質をどこまで追求するかについて、基準はあるのでしょうか。

長谷川：安全性や基本性能など、絶対に妥協してはならない品質があります。

ただ、市場の状況や機械の使われ方を見て、ある程度の線は引きます。その場合も、お客さまにご迷惑をかけないかという基準で判断します。

清水：悪い品質のものを出せば、後で営業としても大変な苦勞をすることは、目に見えていますので、仮にリスクが残っている場合でも、その内容について透明性を持って明確に品質保証から営業に説明してもらい、お客さまに迷惑がかからないものかを判断します。グローリーには、実情をオープンにし、「では、お互いになんてしようか」と相談する文化があります。

藤田：創業当時から、お客さまに迷惑をかけないという文化が根付いていることも大きいのでしょうね。

清水：2000年代初め、ある製品で品質面の課題が発生しました。当時としては新しい技術や機構を採用するなかで、市場環境への対応が十分ではない部分もありました。その後、評価方法を見直し、実際に市場で流通しているさまざまな状態の紙幣や硬貨を使った事前テストを徹底するなど、品質向上に取り組みました。その時も、お客さまへの対応は最後までやり切りました。部門間で喧々諤々の議論を重ね、大変な苦勞ではありましたが、今振り返ると、しっかりとチームワークが取れていたと思います。お客さまから「皆さん、本当に仲が良いですね」と言われることも、よくありますね。

藤田：今日は、ありがとうございました。



事業成長を支える人材戦略

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、必要な技術や知識の習得に加え、多様な経験や価値観を通じて視野を広げる機会を提供することで、事業変革や新たな価値創造を担う人材の育成を目指しています。

基本的な考え方

当社グループは、2034年に向けた“長期成長ストーリー”において、通貨処理技術を核とした事業基盤を基に、従来の「通貨処理機ビジネス」を「店舗トータルソリューションビジネス」へと進化させることを掲げています。すなわち、最高品質の「製品群」に、「ソフトウェアプラットフォーム」と「保守サービス」を掛け合わせることで、金融機関や流通店舗を始めとするお客様の業務プロセス全体に価値を提供する事業モデルを創出すべく、取組みを進めています。

この変革を通じて、当社グループは、店舗運営における人手不足や生産性向上といった社会課題の解決に貢献するとともに、ソフトウェア及びデータ活用を通じたサービス収益基盤を強化し、持続的な成長の実現を目指しています。実現に向けては、事業変革を推進する人材、DX技術やデータを活用した新たな価値の創出を担う人材、ならびに、グローバルに事業展開を加速する人材の確保・育成が重要であり、人材を競争優位の源泉と位置づけています。

こうした認識のもと、現在展開中の「2026中期経営計画」においては、「事業戦略に資する人材の確保・育成」と「働きやすい職場環境の確保」をサステナビリティ重要課題として特定し、人材戦略目標として「競争力の源泉となる人的資本の充実」を掲げています。

具体的には、DX戦略を牽引する高度専門人材の育成・強化、次世代の経営を担うリーダー層の計画的育成、従業員一人ひとりの挑戦と能力発揮を促す仕組みの整備に加え、健康経営の推進等を通じて、エンゲージメントの向上と生産性の最大化を図っています。これらの取り組みにより、人材の能力と組織の実行力を高め、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

2025年度実績と2026年度計画

2025年度 目標	2025年度 実績	2026年度 目標
イノベーション人材		
DUNK*2023の事業化に向けた継続活動	ビジネスイノベーション本部にて対象部門を限定し実施	DUNK対象部門拡充に向けた検討
DUNK2025の実施	テーマ応募:27件 一次審査通過:8件	DUNK2026の実施
DX研修「GLORY Digital Academy」の実施	選抜人材13名を対象に研修を実施	DX研修「GLORY Digital Academy」の継続実施
次期マネジメント人材の育成		
次期マネジメント人材育成の仕組み構築	マネジメント候補人材に対するアセスメント・タレントレビューの実施	次期マネジメント人材育成に向けたタレントマネジメント体系の整備・運用
ダイバーシティの推進		
新卒採用 女性従業員22名採用(2026年4月入社)	新卒採用 女性従業員17名採用(2026年4月入社)	新卒採用 女性従業員20名採用(2027年4月入社)

* 新領域事業のアイデアを従業員から公募し、事業化を目指す取組み

担当役員メッセージ

三宅 純子
執行役員 総務本部長



人的資本経営は、経営戦略そのもの

企業価値を高めるのは、製品でも制度でもありません。最後に事業を動かすのは「人」です。だからこそ、人的資本経営は人事の話ではなく、経営の話だと考えています。

グローリーは、これまで認識・識別技術とメカトロ技術をコアに成長してきました。しかし、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。人手不足への対応、デジタル化の進展、グローバル市場での競争激化。お客様が求める価値も、単体の製品から、ソフトウェアやデータ、サービスを組み合わせた課題解決へと広がっています。

こうした変化の中で、これからのグローリーは、これまでの製品や技術力をベースとしながらも、ソフトウェア、データ、サービスを融合させることで、お客様の業務プロセスや店舗運営全体に新たな価値を提供する企業へと進化しようとしています。そのためには、まだ形になっていない事業や価値を生み出し、変革を前に進める人材を始め、多様な人材がそれぞれの強みを発揮することが不可欠です。

新たな事業を創出する力。異なる専門性を結び付ける力。グローバルで多様な価値観を束ねる力。そのような力を持つ人材が活躍できる組織をつくることこそが、持続的な成長の源泉になると考えています。

人的資本経営とは、人事施策を充実させることではありません。事業戦略の実現に必要な人材や組織の姿を描き、その実現に向けて投資することです。事業を変えるなら、人も変わらなければならない。そして、人が変わることによって、事業もまた進化していく。

私たちは今、その変革の真ん中にいます。

その変革の当事者として挑戦する人材が集い、成長し、活躍できる企業であり続けるために、事業戦略と人材戦略をより強く結び付け、人と組織の力を企業価値の向上へとつなげてまいります。

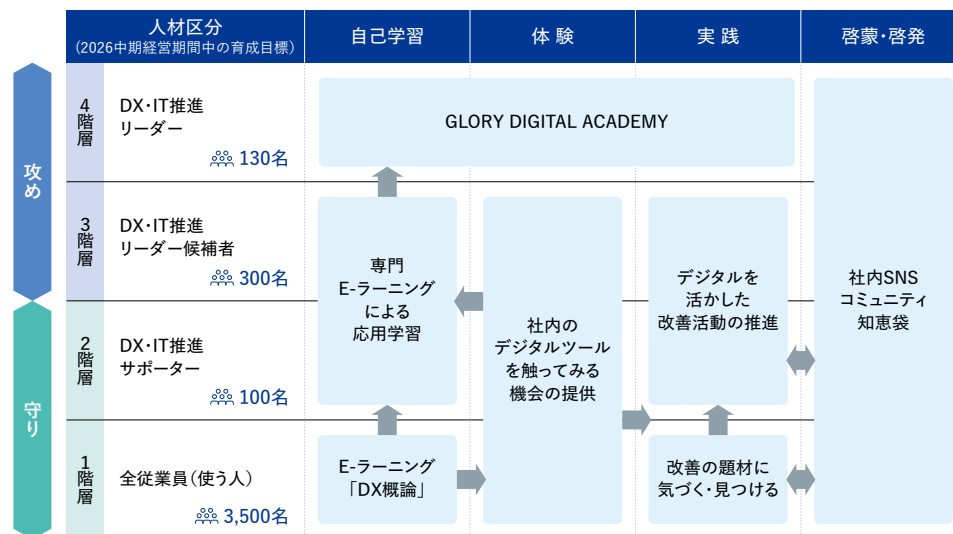
事業成長を支える人材戦略

DX人材

当社は「2026中期経営計画『GLORY DIGITAL VISION』」を掲げ、攻めと守りの両側面からDX人材の育成に注力しています。

「攻めのDX」は、新領域事業の成長やコア事業の進展を通じて持続的な成長を実現するために不可欠です。デジタル技術を活用し、自ら課題を発見し解決策を創出できる人材を育成することで、市場環境や顧客ニーズの変化に柔軟かつ迅速に対応し、新たな価値創造につなげることを目指しています。その一環として、2024年度より「GLORY DIGITAL ACADEMY」を開講しています。2025年度も全社から選抜された13名が、デジタル技術やデータ活用に関する体系的な学習に加え、事業課題をテーマとした企画立案に取り組みました。研修を通じて、データに基づいて課題を分析し、事業機会の創出や顧客価値の向上につなげる実践力の強化を図っています。

「守りのDX」では、全従業員を対象としたeラーニングによりDXの基礎知識の習得を推進するとともに、業務改革事例の共有を通じて、全社的なデジタル活用力の向上と意識改革に継続的に取り組んでいます。



研修環境の充実

グローリーは、事業の変革と成長を支える人材基盤の強化に向け、従業員一人ひとりが主体的に学び、スキルや専門性を継続的に高めることが重要であると認識しています。このため、キャリア自律を基盤とした学習機会の提供を通じて、多様な人材が能力を発揮し続けることができる組織づくりを進めています。具体的には、従業員が自らの志向や業務に応じて学びを選択できる環境を整備し、ビジネススキル、専門分野及びデジタル領域における能力開発を支援しています。

当社では、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、受講内容を選択できる自己成長プログラム「まなVIVA」を整備し、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環境を整備しています。

また、当社の海外カンパニー及び海外グループ会社では、従業員一人ひとりの学びと成長を支援するため、2021年からオンライン学習プラットフォーム「LinkedIn Learning」を導入しています。事業環境や技術の変化が加速するなか、従業員が自ら必要な知識やスキルを学び続けられる環境を整備し、継続的な能力開発を後押ししています。

本プログラムは13カ国語に対応し、ビジネス、テクノロジー、クリエイティブ分野を中心に1万コースを超える学習コンテンツを提供しています。受講者は、PCやスマートフォンから場所を問わず受講でき、2025年度には約1,850名が利用しました。近年はAI関連コンテンツへの関心も高まっており、面談やコミュニケーションスキルの向上を支援するAIロールプレイ学習など、実践的なプログラムも活用されています。

また、LinkedIn Learningは、2026年度よりアクレック社やフルイド社の従業員にも展開しています。今後もグループ全体で学びの機会を拡充し、多様な専門性と挑戦する力を備えた人材の育成を通じて、店舗の課題解決に貢献する価値創造力の向上を目指しています。



LinkedIn LearningのAIロールプレイによる実践的な能力開発



Glory Global Solutions
Didier de Vos

Acrelec
高木 賢嗣

Flood
Donna Stevens

グローリー株式会社
藤田 知子

Glory Global Solution
Dominik Cipa

確実に、共に、そして 持続可能な価値創造に向けて

藤田：社会全体でキャッシュレス決済への移行が進むなか、通貨処理機を基盤としてきた企業は、成長の機会が減っていくのではないかと、思われがちです。ところが、グローリーでは今なお力強い需要が続いています。これはなぜなのでしょう。

Didier：いまや、グローリーへのニーズは現金処理機だけではないからです。多くの地域で、人手不足が構造的な課題となっています。そのため、特にフロント業務では、自動化やセルフサービスへの投資が加速しています。私たちのソリューションは、まさにこうしたニーズに応えるものです。一方で、バックオフィスにおける現金管理も依然として欠かせません。

信頼性、正確性、効率性は、今も顧客の業務にとって極めて重要です。また、新しい機器を導入すれば、その後には長期にわたる保守メンテナンスの需要が生まれます。決済行動が変化しても、こうした要素が組み合わさることで、持続的な成長が支えられているのです。

藤田：つまり、変化によってグローリーの役割が失われるのではなく、変化とともに、その役割自体が進化しているということですね。

Didier：そのとおりです。現金処理機事業は今も私たちの中核的な強みですが、それが事業の限界を決めるわけではありません。私たちは、技術やデータ活用力、顧客業務に関する深い知見を生かして価値を生み出せる周辺領域や、現金に直接関係しない領域へ、意図的に事業を広げています。変化に適応する姿勢は、昔からグローリーのDNAの一部なのです。



藤田：その適応力は、グループの戦略にもはっきり表れていますね。グローリーはここ数年、自律的な成長とM&Aの両面から海外で事業を拡大してきました。世間ではM&Aは大抵うまくいかなと言われていたなかで、高木さんの視点では、グローリーが成功できた要因は何だったとお考えですか。

高木：M&Aは、私たちの成長をけん引してきた重要な原動力です。グローバルでの事業基盤を早く広げるため、私たちは早い段階から積極的に買収を行う道を選びました。重要なのは、グローリーがすでに国際的な企業へと自らを変革し始めていたことです。それが、買収後の統合をより効果的なものにしました。もう一つの重要な要素は、スピードです。経営陣は、必要なタイミングで決断する判断力と勇気を示しました。M&Aを重ねるなかで経験を蓄積し、リスクをより正確に見極め、より着実に実行する方法を学んできました。その学びは、今では大きな競争優位になっています。



藤田：特に、日本企業は慎重になりがちだと見られることもありますから、その決断力は際立っていますね。

高木：大胆な決断には、必ずリスクが伴います。ただ、経験を積むことで自信も生まれます。これまで蓄積してきた知見があるからこそ、競争の激しいグローバル市場でも、いまの私たちは素早く、かつ思い切って行動できるのだと思います。

藤田：Dominikさんは、これまでのグローリーのM&Aをどのように経験してこられましたか。

Dominik：以前は、M&Aを通じて新しい仲間や新しい仕事の進め方に触れたとき、それまでのやり方をより良い方向へ変えることに、抵抗を感じるグローリーの従業員もいました。ただ今では、変化を素早く受け入れようとする人が増えています。今後は、この「変わろうとする姿勢」を、さらに組織全体へ広げていく必要があります。

藤田：Donnaさんは、フルイド社への出資を機にグローリーグループに加わられました。Donnaさんから見て、グローリーはどのような価値をもたらしているのでしょうか。また、統合に対するグローリーの姿勢を、どのように捉えていらっしゃいますか。

Donna：私がいちばん印象に残ったのは、長い歴史を大切にしながら、本気でイノベーションを起こそうとするグローリーの受容力です。小売業界は、変化が速い一方で、昔からの慣習も

確実に、共に、そして持続可能な価値創造に向けて

深く根づいています。グローリーは、その両面をよく理解していると思います。事業統合という点では、すでにうまく機能しているものを尊重する姿勢が、とても印象的でした。変えること自体を目的にするのではなく、買収した企業の強みを守りながら、新しい力やリソース、視点を加えていく。その狙いは明確でした。個々の力を単に足し合わせるのではなく、全体として、それ以上の価値を生み出そうとしていたのです。

藤田: 買収前には、歴史の長い日本企業の一員になることに、不安はありませんでしたか。

Donna: もちろん、ありました。文化の違いもありますし、フルイド社らしい柔軟さが失われてしまうのではないか、という心配もありました。お客さまとの距離の近さは、私たちの大切な強みですから、それは絶対に失いたくありませんでした。でも、実際はむしろ逆でした。率直に話し合うことができ、お互いを尊重しながら、本当の意味で協力することができています。それはグローリー社内だけでなく、アクレックも含めたグループ全体にも広がっています。文化がこんなに自然に溶け合ったことに、良い意味で驚いた人も多かったと思います。



藤田: こうしたM&Aを通じて、グローリーの可能性は大きく広がりました。これから問われるのは、その可能性をどう引き出していくか、ということですね。

高木: 重要な鍵の一つは、共通のお客さまを軸に、連携をさらに深めることです。お客さまの視点に立つと、業界の境界はますます曖昧になっています。例えば、小売業と飲食サービス業は、いまや同じ空間の中に共存しています。グループ各社には、それぞれ異なる専門性があります。小売のオペレーションに強い会社もあれば、顧客エンゲージメントや店舗のフロント領域の技術に強みを持つ会社もあります。グローリーは、データや顧客管理、業務ノウハウを通じて、こうした強みをつなぐことのできる独自の立場にあります。共通のお客さまを軸に、一緒に取り組む機会を増やすことで、大きなシナジーを生み出せるはずです。

Dominik: 社外の方と話していると、「グローリー」という社名を知っている人は、実はあまり多くありません。ですが、ほとんどの人が、気づかないうちに私たちの技術を使っています。銀行の窓口を利用した人、ATMで現金を引き出した人、セルフサービスのキオスクで食事を注文した人なら、おそらく私たちのソリューションに触れたことがあるでしょう。私たちは、日々の暮らしを静かに支える、いわば「縁の下」の力持ちです。グループの一社一社が、取引をより効率



的に、より確実に、そしてよりスムーズにする価値を提供しています。社会に対するこの静かな貢献こそ、私にとって、私たちが存在する最も重要な理由です。

藤田: Dominikさんは、10年後のグローリーに、どのような姿であってほしいとお考えですか。

Dominik: 何より大切なのは、グループの全員が、連携することの価値を心から信じることです。その思いが、会社の垣根を越えた誇りと信頼を生み出します。ある一社が成功したなら、その成功をグループ全体で分かち合うべきです。今後3年から5年の間に、共通のお客さまや統合ソリューションを軸に、もっと緊密に連携していく必要があります。お客さまに提供するのは、個別の製品を寄せ集めたものではありません。ひとつにつながった、切れ目のないソリューションを目指すべきです。1+1が、2をはるかに超える価値になるようなものです。

Didier: これは、「真にグローバルである」とはどういうことか、という話にもつながります。先日、あるグローバル企業のお客さまから、「多くの国で事業を展開してはいるが、まだ完全にグローバルな企業とは言えない」と指摘されました。実際、私たちの業務プロセスや顧客管理の方法には、今も地域ごとの違いがあります。グローバルであるということは、単に多くの国に拠点があるという意味ではありません。一つの組織として行動することです。プロセスを共有し、一貫した方法でお客さまへのアプローチを管理し、どの地域でも同じ水準の価値を提供する。それが、真のグローバル企業だと考えています。

Dominik: まったく同感です。連携と統合が、すべての土台になります。その土台が強固になれば、その上にさらに新しいものを築いていけます。AIのような新技術を取り入れ、新たな領域へ事業を広げていくこともできるでしょう。そうすることでグローリーは、これからの10年も、お客さまと社会に、より大きな価値を届け続けられると思います。



従業員への取り組み

基本的な考え方

人材
 労働環境

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、うるおい、働きがいのある職場環境の実現を目指し、年齢、性別、国籍、職務経験等に関わらず、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

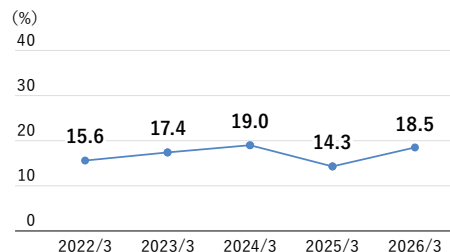
女性活躍推進及び管理職への登用

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。

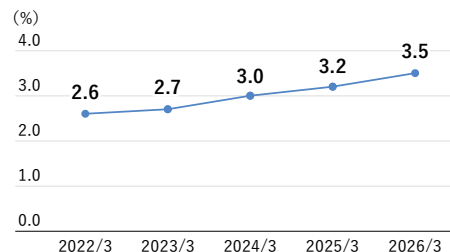
グローリー株式会社における2026年4月の新卒採用者の女性比率は18.5%、女性管理職比率は3.5%（女性管理職数37名）でした。今後も、2026中期経営計画の目標値（女性新卒採用比率25%以上、女性管理職比率5%）の達成に向け、継続的な活動を推進していきます。

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。2025年度の取得率は96.2%であり、2026中期経営計画の目標値である90%を達成していますが、引き続き啓発活動を実施していきます。

新卒採用における女性比率



女性管理職比率



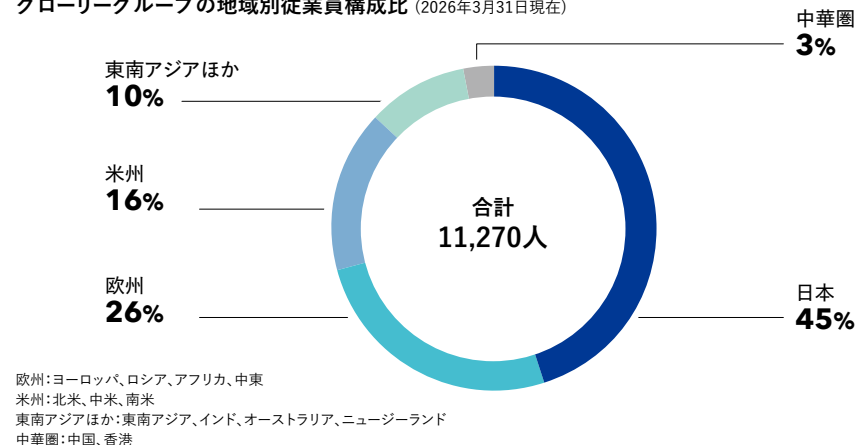
外国籍従業員の採用及び管理職への登用

当社では、事業のグローバル化に伴い、国籍を問わず人材の採用・登用を推進しており、コーポレート部門や海外事業部門をはじめ、多様なバックグラウンドを持つ外国籍従業員が、幅広い分野で活躍しています。

日本国内では、2026年3月末時点で、30名の外国籍従業員が在籍しており、管理職として登用されている人材もいます。

また、当社グループ全体では約6,300名の外国籍従業員が在籍しており（外国籍従業員比率：約56%）、海外拠点においては、現地人材が経営・管理職を担い、事業運営を支えています。

グローリーグループの地域別従業員構成比（2026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、事業変革及び新規領域の推進に向け、多様な知見・専門性を有する人材の採用を強化しております。特に、採用ブランディングの見直しに加え、アルムナイ採用・リファラル採用など、専門性及び企業文化との適合を重視した採用手法を活用することで、必要人材の獲得精度の向上を図っています。

また、IT・DX領域等の高度専門人材及び経営人材の採用を推進し、管理職・専門職への登用も進めています。

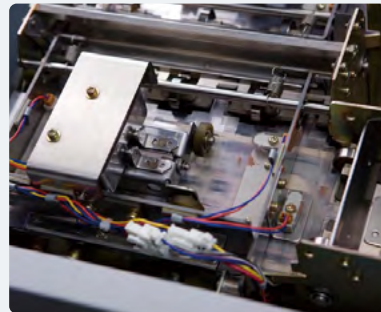
なお、2026年3月末時点の管理職におけるキャリア採用者の比率は、25.6%です。

技術基盤

コア事業を支える技術

認識・識別技術

通貨処理という極めて高い精度が求められる分野で磨き上げてきた認識・識別技術を通じて、高速かつ高精度な通貨処理を実現しています。センサーから取得した画像などの情報を瞬時に解析し、紙幣は1分間に1,000枚、硬貨は1分間に3,000枚の速度で処理しながら、金種や真偽を正確に識別します。この技術は、税金や公共料金の支払票など各種帳票の判別や、選挙投票用紙に記載された手書き文字の認識にも活用されているほか、顔認証技術や骨格認識技術、年齢や性別などを推定する属性推定技術へ応用範囲を広げ、セキュリティ強化や新たな顧客価値の創出につながっています。



メカトロ技術

機械工学と電気・電子工学を高度に融合し、人の手で行うような繊細で複雑な作業を高速かつ正確に処理します。厚みやサイズの異なる各国の硬貨を1分間に3,000枚の速度で計数・選別・包装するほか、紙幣の表裏や上下をそろえて束ねるなど、「数える」「仕分ける」「束ねる」を自動化しています。さらに、これまで人が担ってきた作業を製品に組み込まれた一連のメカトロ技術によって自動化し、複数の機能を組み合わせたソリューションにより、人手不足への対応や省人化、業務効率化に貢献しています。



技術が強みに変える知的財産活動



知的財産

当社グループは、「事業推進のエンジンとなる知的財産活動」を基本方針に掲げ、国内外における発明等の創造と権利取得を推進しています。知的財産権の活用や他社特許の調査による事業リスクの低減に加え、知的財産部門と事業部門が連携するとともに、グループ体となって、独自技術や将来の事業に関する権利の早期取得に取り組んでいます。こうした活動を通じて、事業の競争優位性を確保し、ブランド価値と企業価値の向上を目指しています。

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年度以降、急増しています。関連事業部門やグループ会社と連携して積極的な発明発掘活動を行い、各社が把握するニーズをもとに特許を先取りし、特許ポートフォリオを構築しています。また、独自の仕様や技術を権利化することで持続的な競争優位性を確立し、事業基盤の強化を図っています。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年度比で倍増させ、知的財産の側面から事業成長を支える計画です。

新領域事業を支える技術

データアナリティクス

店舗や施設から得られる来店・購買などのデータを収集し、顧客行動や店舗運営の状況を可視化・分析するデータ活用サービスを展開しています。また、顔認識と購買データを組み合わせた分析や、複数のデータを活用した顧客分析サービスも展開しています。さらに、飲食店では、調理時間等のデータ分析も可能です。このように、データの収集から分析、施策への活用までを一気通貫で支援し、お客さまの意思決定や店舗運営の高度化に貢献しています。

ネットワーク・クラウド技術

ネットワークとクラウドを活用し、店舗内外の製品やシステム、複数の販売チャネルをプラットフォームにつないでいます。リテール市場では、販売・決済・注文・在庫・価格・販促などの機能とデータを統合し、店舗運営を一元的に支えます。また、QSR市場では、店舗内外の製品やシステムから得られる情報をもとに、来店客の注文状況や待ち時間などを可視化し、店舗運営の効率化を支援しています。このように、さまざまな機能とデータを連携することで、店舗運営の高度化に貢献しています。



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進めるため、知的財産部門と事業部門が連携し、事業戦略と連動した戦略特許の取得を推進しています。今後も成長が見込まれる海外の主力市場である米国では、知的財産部員を現地の関係会社へ派遣し、知的財産に関するリスクの低減を図るとともに、市場や顧客ニーズを早期に把握し、競争優位性のある権利の早期取得に向けた取り組みを強化しています。これにより、海外全体における米国の権利保有件数の増加につなげています。

サステナビリティの推進

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

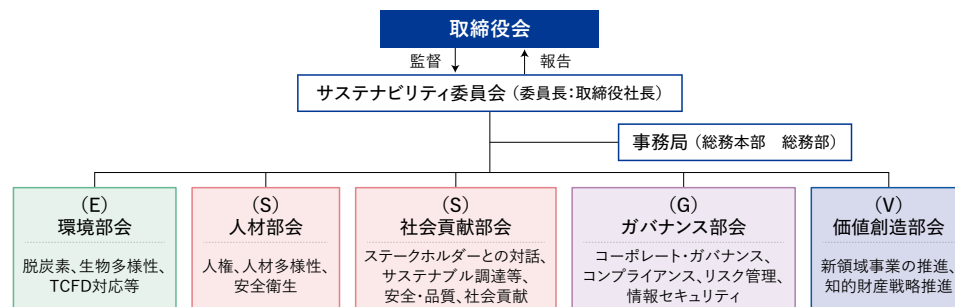
社会の持続的成長への貢献と企業価値向上を目指した取り組みの推進

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、同委員会のもとに、環境・人材・社会貢献・ガバナンス・価値創造に関する各部会を設置し、サステナビリティへの取り組みを推進しています。



「長期ビジョン2035」の実現に向けたマテリアリティの見直し

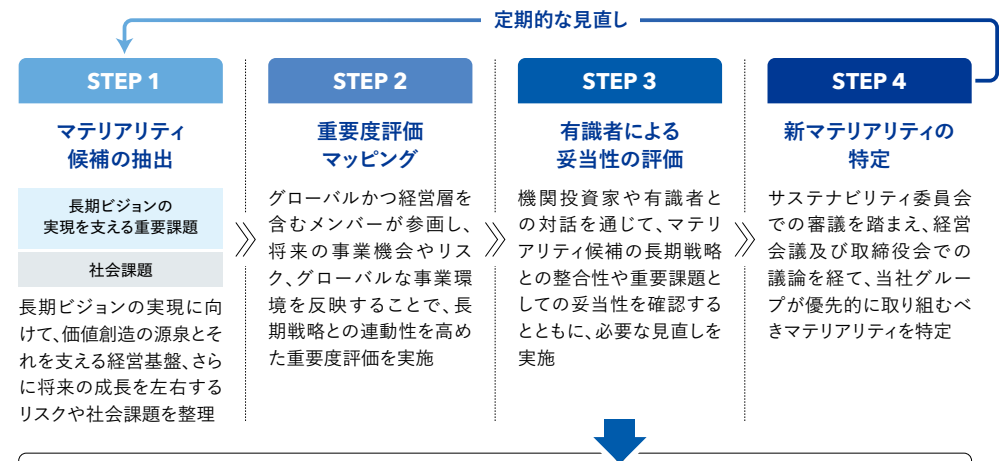
当社グループは、「通貨処理機メーカー」から「店舗トータルソリューション企業」への進化を通じて、長期的な成長と企業価値の向上を目指しています。こうしたビジネスモデルの変革を踏まえ、2025年度よりマテリアリティの見直しを進めています。

今回の見直しでは、従来のように社会課題やESGテーマから重要課題を積み上げるのではなく、まず「長期ビジョンを実現するために何が必要なのか」「何が欠けると実現できなくなるのか」を問い直すことから始めました。そのうえで、価値創造の源泉とそれを支える基盤、さらに将来のリスクや社会課題との関係性を整理し、当社グループが将来にわたり成長し続けるために優先的に取り組むべき課題を整理しています。こうした検討を踏まえ、長期ビジョンと連動したマテリアリティの特定を進めています。

今後は、特定したマテリアリティを中期経営計画や事業活動へ展開するとともに、KPIを設定し、その進捗を継続的にモニタリングすることで、長期ビジョンの実現と持続的な企業価値向上につなげていきます。

なお、新たなマテリアリティは2027年4月より適用する予定です。

新マテリアリティ特定の手順



有識者による主なコメント

- 長期ビジョンの実現に必要な要件から重要課題を整理したことで、長期ビジョンから事業戦略、マテリアリティへとつながる考え方は分かりやすい。今後は、ビジネスモデルやグローリーならではの価値創造との関係性を示すことで、重要性の根拠がより明確になると考える。
- マテリアリティを「長期ビジョン実現を支える重要課題」として再定義した点は評価できる。今後は、各マテリアリティの時間軸や役割を整理し、長期ビジョン実現までの道筋をより分かりやすく示してほしい。

ESG経営について

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	2026年度 KPI	2025年度 KPI	2025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	● P.43 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)	15.9%	5.3%
		バリューチェーンにおける環境負荷低減の推進	● P.43 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%	40%	54.3%
			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(2022年度比)	9.3%	13.5%
		気候変動対応に関する適切な情報開示	● P.44 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(2025年6月 開示)	「リスクと機会」に関する開示の拡充(2025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% 女性新卒採用比率 25%以上 男性育児休業取得率 90%	4% 25% 80%	3.5% 18.5% 96.2%
		障がい雇用率	法定雇用率の厳守 *2026年度目標:2.7%	2.6%	2.67%
		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)	①70名 ②200名 ③50名 ④2,000名	①243名 ②424名 ③50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	(実施見送り)
	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	①2,004時間(前年度:2,009時間) ②75.9%
		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:0.28(平均値:0.54) 強度率:0.003(平均値:0.05)
	人権の尊重	人権尊重に向けた取組み強化	● P.46 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人権方針の浸透 ②人権DDのプロセス確立	①イントラネットを活用した社内浸透施策の実施 ②ヒアリング等を通じた追加調査(計6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%	99.3%
	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	● P.45 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
ガバナンス G	顧客対応・顧客満足度の向上	安全・品質の確保	①製品の重大事故(PL)発生件数 0件 ②製品安全に関する重大な法令違反件数 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%
		ステークホルダーとの対話	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%	100% 【機関投資家・アナリスト】 ●対話実績:351件 ●アンケート実施(満足度調査含む) 【地域社会】小学生の健全な育成を目指した芸術や科学、文化に関する取組みの実施 ●「グローリー小学生育成財団」を通じた社会貢献活動 ●科学体験教室(埼玉工場) 【ビジネスパートナー】お取引先懇談会の実施(2025年5月)
	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	●グループセキュリティポリシーの改定 ●グループ会社のネットワーク点検 ●「グループ情報セキュリティ運用点検シート」による海外拠点のセキュリティリスク把握
		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% ●新任監督者向け研修:100% ●経営層向け研修:100% ●一般研修:98.8% ●製品の情報セキュリティに関する研修:100%
	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	事務局機能の移管による部門横断連携の強化及び業務スピードの向上
	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	リスク対応策の4分類(回避・低減・移転・受容)評価の導入によるリスク対策の最適化推進
		BCP体制の見直し	実績開示	実績開示	有事対応方針の策定による優先順位明確化と実効性向上
	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	3ラインモデルの活用による内部統制体制の強化
		取締役会の実効性向上	実績開示	実績開示	●2024年度に係る取締役会の実効性の分析・評価を踏まえた実効性向上施策の推進 ●2025年度に係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/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 160件/保有件数 1,093件 【海外】出願件数 64件/保有件数 1,195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	500億円	507億円

環境への取組み

基本的な考え方

環境ビジョンと環境方針
 環境マネジメント

当社グループは、地球温暖化防止をサステナビリティ重要課題の一つとして特定し、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。この目標の達成に向けて、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。

カーボンニュートラルの実現に向けた取組み

気候変動への対応

事業活動におけるCO₂排出量の削減

当社グループは、2050年度のカーボンニュートラル(スコープ1・2におけるCO₂排出量実質ゼロ)の実現に向け、Science Based Targets (SBT) の考え方に基づく目標を掲げ、グローバルで取組みを推進しています。世界各地の拠点から排出量データを収集・分析し、排出量への影響が大きい領域や拠点を見極めながら、優先度に応じた削減施策を展開しています。

CO₂排出量の約40%を占めるスコープ2では、生産拠点を中心に再生可能エネルギーへの転換を進めています。本社・本社工場及び埼玉工場では、太陽光発電設備の導入やCO₂フリー電力への切り替えにより、2024年度以降、電力由来のCO₂排出量実質ゼロを達成しました。さらに、海外の主要生産拠点であるGLORY (PHILIPPINES), INC.においても太陽光発電設備の導入を進め、再生可能エネルギーの活用を国内から海外へと拡大しています。こうした取組みを通じて、電力コストの低減や価格変動リスクへの対応を進めるとともに、将来の事業環境変化にも柔軟に対応できる体制づくりにつなげています。

一方、CO₂排出量の約60%を占めるスコープ1では、事業活動に伴う燃料使用量の削減に取り組んでいます。具体的には、環境負荷の低い車両への計画的な切り替えを進めるとともに、安全運転の推進にも注力しています。エコドライブの実践や運転意識の向上により、交通事故の削減に加え、燃料消費量の低減

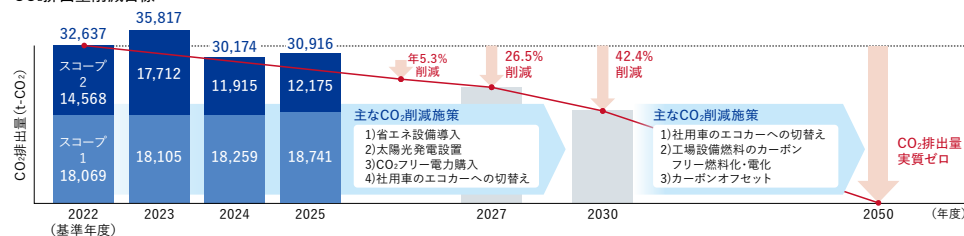
長期環境目標

2030年度 CO₂排出量を42.4%削減(2022年度比)

2050年度 CO₂排出量実質ゼロを目指す

※当社及び国内・海外連結子会社におけるCO₂排出量(スコープ1・2)を対象

CO₂排出量削減目標



を通じたCO₂排出量の削減を推進しています。

また、海外ではデジタルサービス「UBIQUILAR™」、国内では「モニタリングサービス」を活用し、現金回収や保守サービスの効率化を進めています。現金在高や機器稼働状況などのデータを活用することで、現金回収車両やサービス員の訪問回数を削減し、移動に伴う燃料使用量の低減につなげています。これらの取組みにより、自社のCO₂排出量削減に加え、お客さまの業務効率化と環境負荷低減の両立に貢献しています。

バリューチェーンにおける環境負荷低減の推進

当社グループは、バリューチェーン全体でのCO₂排出量削減にも注力しています。スコープ3排出量では、カテゴリ1とカテゴリ11が大きな割合を占めることから、両カテゴリを重点領域と位置付け、サプライヤーとの協働や製品の省エネ化を軸に、排出量削減を進めています。

・スコープ3 カテゴリ1(購入した製品・サービス)

当社グループは、カテゴリ1における排出量削減の重要な取組みとして、主要な一次サプライヤー140社を対象にエンゲージメント活動を進めています。サプライヤーごとに排出量管理の取組み状況が異なるため、削減目標の設定を求めるだけでなく、個別面談やオンライン説明会を通じて課題や取組み状況を共有しながら、一社一社との対話を重ねてきました。

こうした継続的な対話を通じて、一社ごとに異なる課題の解決を支援し、排出量削減に向けた協働体制を構築してきました。また、これらの取組みは、サプライチェーン全体での排出量削減だけでなく、環境対応に取り組むサプライヤーとの関係強化や、将来的な規制強化・供給リスクへの対応にもつながっています。

その結果、2025年度までに76社が削減目標を設定し、目標設定率は54.3%となり、2025年度目標の40%を上回りました。

・スコープ3 カテゴリ11(販売した製品の使用)

当社グループは、製品ライフサイクル全体を見据えた製品アセスメントを実施し、新製品開発段階から省エネ設計をはじめとする環境配慮設計を推進しています。その取組みの一環として、製品使用時の消費電力低減を図ることで、お客さまの電力コスト削減やスコープ2・スコープ3排出量の削減に貢献しています。

電力価格の上昇や脱炭素化への対応が求められる中、当社グループでは、省エネ性能を環境価値であると同時に、お客さまの事業運営におけるコスト削減や排出量削減に貢献する重要な提供価値と位置付けています。そのため、製品開発段階から省エネ性能の向上に取り組むなど、環境配慮型製品の普及拡大を進めてきました。

こうした製品開発段階からの省エネ設計により、2025年度のスコープ3カテゴリ11におけるCO₂排出量は、2022年度比で13.5%削減となり、削減目標である9.3%を上回りました。

環境への取り組み

TCFD提言に基づく気候関連情報開示

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、様々な取組みを推進しています。今後も、各取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。

①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経営を推進しています。

気候変動に関する課題は、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）において議論されており、決定された重要事項及びそれらの取組み状況については、取締役社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」（年2回）にて報告され、承認を得ています。また、これらの活動結果は、取締役会に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される体制を整備しています。

②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ると思われる要因）、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。

分析にあたっては、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評価し、その対応策を立案、推進しています。今回も昨年と同様に、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℃」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℃」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℃シナリオ」（パリ協定の2℃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、中から大の財務へ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）価格変動の影響については、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℃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、小から中の財務への影響が確認されました。

今後も、各種リスク・機会に対する適切な対応策を講じることで、気候変動リスクに対するレジリエンスを高めていきます。

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	財務インパクト※5		当社グループの対応
					1.5℃ シナリオ	4℃ 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		●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
		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	長期	〈大〉 コスト増加	〈中〉 コスト増加	
	技術	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	中～ 長期	〈中〉 コスト増加		●法規制に対応する技術／ 製品開発への取組み ●専任スタッフによる 各国法規制の動向注視／対応
			環境配慮型製品の開発 遅れによる売上高の減少		〈中〉 売上減少		
	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～ 長期	〈中〉 コスト減少		再生可能エネルギー比率の向上
	評判	ステークホルダー からの脱炭素化に 向けた要求の高まり（温室効果ガス 排出量削減に向けた社会的要請の高まり）	脱炭素に向けた取組み や情報開示を怠った場合、 投資家の投資判断が悪化	短～ 長期	〈大〉 企業価値減少		顧客要請、ESG関連情報開示基準に 基づく適切な情報開示
			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		〈大〉 売上減少		

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	財務インパクト※5		当社グループの対応
					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／営業停止等の損失が発生	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
			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）	長期	〈小〉 売上減少	〈中〉 売上減少	
				中期	〈小〉 コスト増加		
				長期	〈小〉 コスト増加	〈中〉 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		省エネルギー対策、 高効率な空調設備の導入
			平均気温の上昇	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		

環境への取組み

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		当社グループの対応
分類	項目				2°C シナリオ	4°C シナリオ	
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		※4 期間の定義			※5 財務インパクトの定義	
評価内容	使用したシナリオ	区分	期間	備考	評価結果	影響金額
炭素税、エネルギー価格	IEA WEO2023／NZE,APS,STEPS	短期	～2026年度まで	当社グループの「2026中期経営計画」期間	大	10億円以上
自然災害	IPCC:AR6／RCP2.6,RCP4.5,RCP8.5	中期	～2030年度まで	2030年までの中期環境目標を設定済	中	1億円以上10億円未満
		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	小	1億円未満

③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、事業運営上の様々なリスク(機会を含む)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。

④指標及び目標

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組みをグローバルでさらに強化するため、事業活動におけるCO₂排出量(スコープ1・2)の集計範囲を当社及び国内・海外連結子会社まで拡大しました。さらに、Science Based Targets (SBT) の考え方に基づき、科学的根拠に裏付けられた削減目標を設定のうえ、2025年11月には、Science Based Targets initiative (SBTi) へのコミットメントを表明し、同イニシアチブに基づく目標の正式な認定取得に向けたプロセスを進めています。

具体的な取組みとしては、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り替え等を進めています。

また、スコープ3についても、バリューチェーン全体でのカーボンニュートラル実現に向けた中間目標として、2030年度の削減目標を設定しています。

サプライチェーンへの取組み

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。

サステナブル調達の推進

当社グループは、サステナブルなサプライチェーンの構築に向け、責任ある調達を推進しています。その指針として「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、法令遵守に加え、人権の尊重や環境保全、責任ある鉱物調達などに関する考え方をお取引先と共有しています。

また、「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、お取引先の取組み状況の確認を通じて、サプライチェーンにおけるリスクの把握・低減に取り組んでいます。チェックリストは、お取引先の実態をより正確に把握できるよう継続的に見直しています。人権や気候変動など重要課題に関する設問を適宜追加するとともに、設問内容や表現を改善し、サプライチェーンの状況をよりの確に把握できる仕組みづくりを進めています。2025年度は、一次サプライヤー636社(日本443社、中国114社、フィリピン60社、その他19社)を対象に調査を実施し、全社から回答を取得しました。

さらに、新規のお取引先に対しては、ガイドブック及び「グリーン調達基準書」への理解と遵守を求めるとともに、自主点検チェックリストへの協力を含む調達に関する覚書を締結しています。こうした取組みを通じて、サプライチェーン全体で責任ある調達の浸透を図るとともに、安定的かつ持続可能な調達基盤の強化を進めています。

責任ある鉱物調達に向けた取組み

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もと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)が提供している紛争鉱物報告テンプレート(Conflict Minerals Reporting Template: CMRT)及び拡張鉱物報告テンプレート(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組みを実施していきます。

人権尊重への取組み

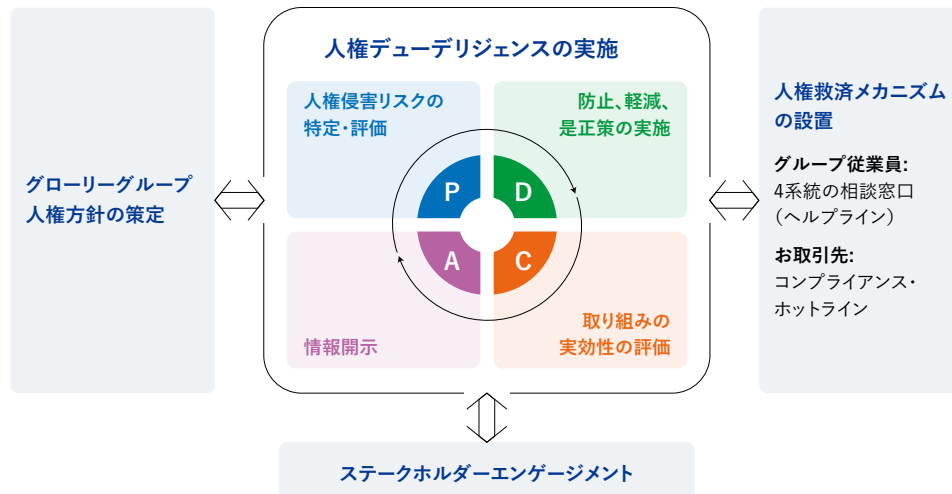
基本的な考え方



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考える考え方であり、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」を制定しました。「私たちの価値観」では、「社会とお客様のために」、「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、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」において、「人権の尊重」をサステナビリティ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

当社グループは、サプライチェーンにおける人権への負の影響を未然に防ぐため、一次サプライヤーを対象としたモニタリングを継続しています。まず、グループ人権方針の項目を網羅した「責任ある調達自主点検チェックリスト」に基づくアンケート調査を実施し、お取引先の人権尊重に関する取組み状況や潜在的なリスクを確認しています。そのうえで、回答内容に不明点や追加確認が必要な事項がある場合には、購買部門とサステナビリティ推進部門が連携し、個別にサプライヤーとの対話を実施しています。また、このモニタリング・プロセスを通じて把握した課題を踏まえ、設問内容や表現を毎年見直ししながら、調査内容の精度向上に努めています。

2025年度は、一次サプライヤー636社（日本:443社、中国:114社、フィリピン:60社、その他の国:19社）を対象に調査を実施し、回答率は100%でした。また、回答内容について確認が必要と判断した8社のサプライヤーに対しては、ヒアリング等による追加調査を実施しました。これらの取組みの結果、2025年度において、一次サプライヤーにおける強制労働や児童労働などの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。

人権救済メカニズム

当社グループは、人権やハラスメントを含むコンプライアンス上の懸念を早期に把握し、適切な対応につなげるため、社内外に4系統の相談窓口（ヘルプライン）を設置しています。寄せられた相談については、法務部門、人事部門等の関係部門が連携し、事実関係の確認や関係者への聞き取りを行いながら、再発防止に向けた対応を進めています。2025年度はハラスメントを含む23件の相談があり、内容に応じて適切な対応を実施しました。

また、お取引先向けには、匿名で利用可能な「お取引先コンプライアンス・ホットライン」を設置しています。通報者が安心して利用できるよう、調達担当部門から独立した窓口で、人権を含むさまざまな懸念事項を受け付けています。なお、2025年度の通報実績はありませんでした。

コンプライアンス

コンプライアンス体制



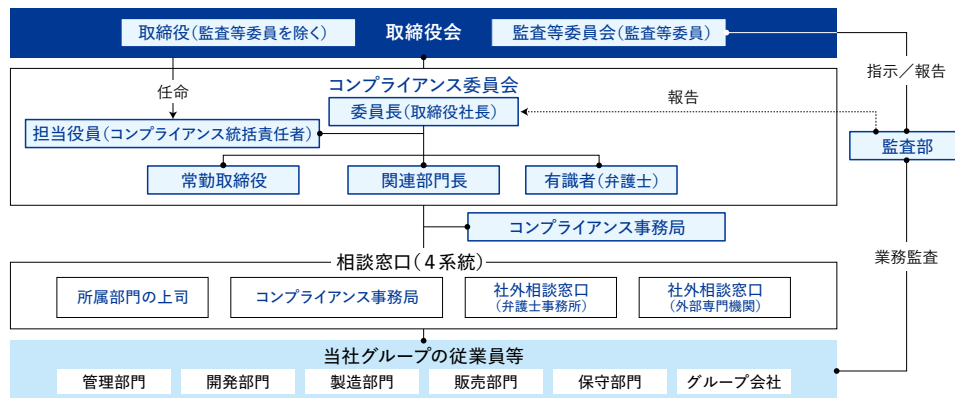
当社は、グループにおける法令遵守を経営の重要課題と位置づけ、コンプライアンス体制の確保・向上に努めています。その施策の一つとして設置するものが、「コンプライアンス委員会」です。

同委員会は、社長を委員長とし、常勤取締役、関連部門長、社外有識者（弁護士）2名を含む構成とし、当社グループのコンプライアンスに関する重要な問題を審議し、その結果を取締役に報告しています。

また、コンプライアンス統括責任者に任命された担当役員を中心に、コンプライアンスの徹底に向けた各施策の企画・立案や従業員への教育・啓発活動などに取り組んでいます。

なお、当社は、定期的に従業員向けのコンプライアンス意識調査を実施し、コンプライアンスに関する意識の定着度合いを確認しています。当社は今後もこれらの施策を展開し、コンプライアンスに関する意識の向上に努めていきます。

コンプライアンス体制図



相談窓口（ヘルプライン）の設置

当社グループは、差別やハラスメント、労働時間、労働安全衛生等に関連する人権侵害、競争・独占禁止法違反、汚職・贈収賄を含む腐敗行為などの法令等違反に対応するため、内部通報の相談窓口（ヘルプライン）を設置しています。①所属部門の上司、②コンプライアンス事務局、③社外相談窓口（弁護士事務所）、④社外相談窓口（外部専門機関）の4系統の窓口を設け、コンプライアンスに関する問題の早期発見・是正を図っています。なお、通報においては、通報者が安心して利用できるよう匿名での通報も可能と

しており、窓口寄せられた情報については、通報者のプライバシー保護及び秘密保持を厳守するとともに、通報者が通報したことにより報復行為等の不利益な取り扱いを受けないことを保証しています。

2025年度は、23件の相談が寄せられ、それぞれの相談事案に対し、事実調査を行ったうえで適切に対処しました。

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

法令遵守規範

当社では、国内外のグループ会社すべての役員及び従業員ならびに代理店等のビジネスパートナーが遵守すべき法令や倫理規範を定めた「グローリー法令遵守規範」を制定しています。

本規範は、近年加速する海外事業の拡大に合わせ、グローバルな視点で策定しています。当社ブランドに相応しい誠実かつ公正なビジネスを継続し、高いレベルでの法令遵守倫理観を維持徹底するために、グループ全従業員への「ハンドブック」の配付や研修などを通じて、コンプライアンス意識のさらなる向上に向けて取り組んでいます。なお、本規範は取締役の承認の下、追加及び修正を行っています。

2025年度において、会社の事業に重大な影響を及ぼす法令違反はありませんでした。

腐敗防止の取り組み

当社は、「グローリー法令遵守規範」にて贈収賄の禁止や汚職防止について明文化し、国内外グループ全従業員とビジネスパートナーへの周知徹底に努めています。また、eラーニングをはじめとした教育も実施し、腐敗行為の未然防止を図っています。

なお、2025年度において、贈収賄をはじめとした腐敗行為に関わる事案は発生していません。

コンプライアンス教育

当社グループは、役員及び従業員（正社員、契約社員、嘱託社員、パートタイマー、アルバイト、グループ内で勤務する派遣社員等を含む）のコンプライアンス意識を醸成するため、毎年10月を企業倫理月間と定め、eラーニングを活用した研修を行っています。また、新規採用者（新卒・キャリア採用含む）に対しては、法令・倫理に関する基本事項や社内規程についての入社時研修を実施しています。さらに、管理職向けの新任管理者教育、階層別研修や専門教育を通して、企業倫理及び各種法令の理解促進と周知徹底を図っています。

リスクマネジメント

リスクマネジメント

リスクマネジメント
 事業等のリスク

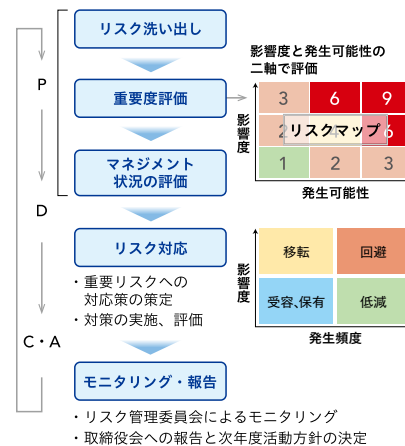
当社は、当社グループのリスク管理体制の維持・強化を目的に、社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理プロセスによる活動を推進しています。

2025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、リスクの対応策を「回避」「低減」「移転」「受容、保有」の4種から選択します。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。

2026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。



最重要リスク	方針・施策
レスキャッシュ	新領域事業の成長と収益性強化 - 注力新事業(キオスク関連事業、ソリューション事業)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拡大
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強化、生産拠点の最適化 - 部品の戦略的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) - 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強化 - 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 - リスクマネジメント体制の再構築 - コンプライアンス体制の強化

影響が極めて大きく
最優先で対応すべきリスク

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

コーポレート・ガバナンス

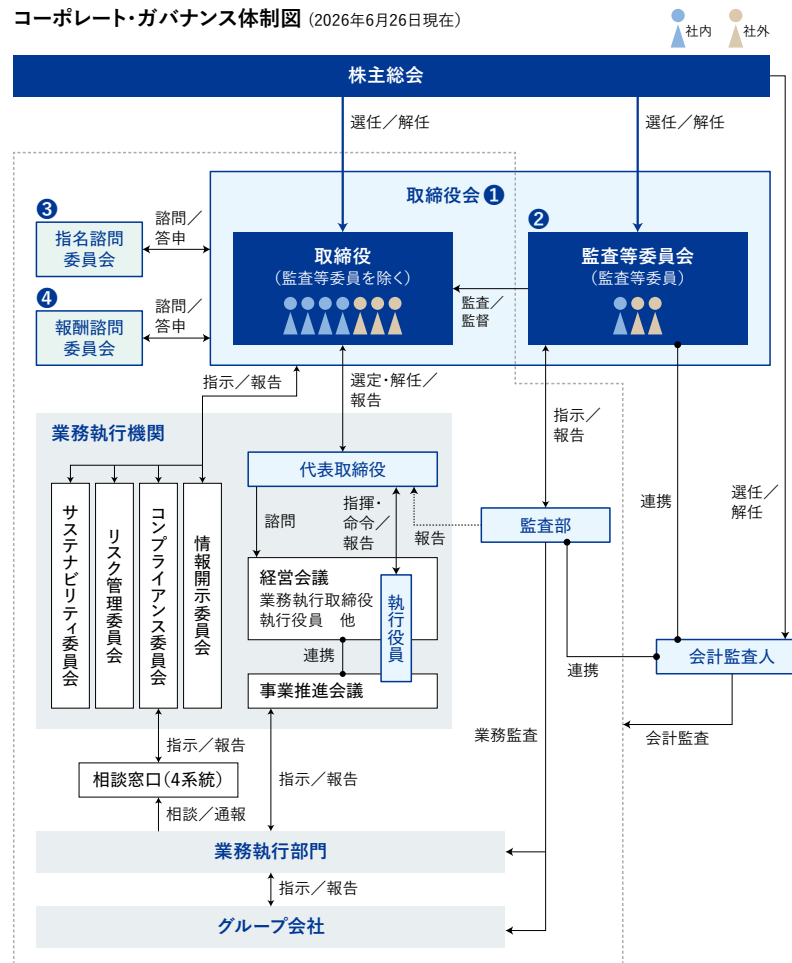
当社は、取締役会の経営に関する意思決定の迅速化・効率化及び監督機能の強化をさらに推進するため、「監査等委員会設置会社」を採用しています。重要な業務執行の決定につき柔軟に取締役委任可能な体制を採るとともに、執行役員制度を導入し、事業経営の迅速化や効率性の向上を図っています。また、取締役会における監督機能や監査等委員会による監査・監督機能の充実を図るとともに、指名諮問委員会、報酬諮問委員会等を設置し、経営の重要事項決定における透明性、客観性の向上に努めています。

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。

(2026年6月26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・ガバナンス体制図 (2026年6月26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、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とっています。

② 監査等委員会

当社の監査等委員会は、監査等委員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、意見交換を行なっています。

③ 指名諮問委員会

当社は、取締役の指名等の決定に係る透明性、客観性を確保するため、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名であります。

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名であります。

コーポレート・ガバナンス

経営課題と将来を見据えた取締役会の議論

当社の取締役会では、重要な業務執行に関する意思決定と監督に加え、中長期的な企業価値向上に向け、当社グループの将来像や成長戦略について議論を重ねています。2025年度は、長期成長戦略や資本政策、事業ポートフォリオの方向性を審議するとともに、国内外の事業や重要プロジェクトの進捗を確認し、グループ全体の経営を監督しました。

また、中期経営計画の進捗や課題を検証だけでなく、その先にある当社グループのありたい姿や持続的な成長の方向性についても議論を重ねています。2025年11月には、今後10年の社会変化を見据えた当社グループの成長イメージを「グローリーグループ長期成長ストーリー」として公表しました。取締役会では、その実現に向けた課題や成長機会について、引き続き長期的な視点に立った議論を行っています。

2025年度に特に重点的に取り上げた議題を、企業価値向上の観点から4つのカテゴリーに整理しました。

1. 長期的な企業価値向上に向けた成長戦略と資本配分

当社グループが目指す将来像と、その実現に向けた長期成長戦略について議論し、決議しました。また、「2026中期経営計画」における成長投資と株主還元の最適なバランスについて議論し、キャッシュアロケーションや利益配分の基本方針、自己株式の取得・消却などについて審議しました。

2. 事業ポートフォリオの最適化と経営資源の有効活用

事業ポートフォリオマネジメントの観点から各事業の評価を行うとともに、投資先の事業進捗や収益性を確認し、企業価値向上に向けた成長戦略や経営資源配分の方向性について議論しました。また、事業収益力の向上に向けた重要施策についても進捗を確認し、グループ全体の企業価値向上に向けた経営資源の最適配分について検討しました。

3. グローバルな視点での事業の持続的成長に向けた監督と議論

月次決算に加え、国内カンパニーおよび海外カンパニーのビジネス動向について、執行責任者より定期的に報告を受け、執行状況や課題を確認しています。加えて、グループ全体を俯瞰する立場から将来の成長機会やリスクを踏まえた方向性について議論を行い、持続的な成長に向けた経営のあり方を検討しました。

4. ガバナンスと経営基盤の強化

取締役会の実効性評価を通じて、取締役会が企業価値向上に果たす役割や運営上の課題について検証しました。また、取締役および執行役員の業績連動報酬に関する審議に加え、内部統制やコンプライアンスなどについて継続的に議論・監督を行い、企業価値向上を支える経営基盤の強化に取り組みました。

監査等委員会の運営状況

犬賀 昌人
取締役
常勤監査等委員



当社の監査等委員会は常勤の社内監査等委員1名、非常勤の社外監査等委員2名の合計3名で構成されています。私は常勤監査等委員として、社内の重要な会議等で収集した情報を社外監査等委員に適時に共有することにより、監査等委員会全体の実効性向上に努めています。一方の社外監査等委員はそれぞれ弁護士、税理士という専門性を活かし、客観的な立場から取締役会で発言することで当社のガバナンス向上に貢献しています。

監査等委員会では年度が終了した時点で1年間の監査活動を振り返り、翌年度の監査計画を策定しています。2025年度は内容を大きく見直し、重点監査項目として以下の3点を設定しました。

● グローバル監査の運用状況 ● グループ会社のガバナンス体制 ● 3ラインモデルの運用状況

1つ目の「グローバル監査の運用状況」については、海外売上比率が約6割に達する中、監査の対象も海外に主眼を置く必要性が高まっています。事業がグローバルに拡大している状況下で、海外における監査体制の充足性や海外監査人材の確保・育成について関係者を巻き込みながら検討しました。またグローバル監査を展開していくに当たって考えられる法的リスクや税務リスク等についても、社外監査等委員の専門的な知見を活かして議論を深めました。さらにアジア・オセアニア地域を中心に海外拠点への往査を実施し、多様な国々への直接販売と代理店による販売網の構築状況、競争が激しい中での開発人材の確保、生産におけるサプライチェーン体制などの実態を把握するとともに、各国のカントリーリスクの確認を行いました。

2つ目の「グループ会社のガバナンス体制」については、コンプライアンスリスクがグループ全体に及ぶ点を踏まえ、グループ各社の取締役会の運営状況や管理体制の整備状況を確認しました。具体的には、グループ会社の社長との面談や各社の監査役との情報交換を行うとともに、グループ会社監査役連絡会を開催して情報の共有化と監査品質の一層の向上を図りました。

3つ目の「3ラインモデルの運用状況」については、1線（事業部門）、2線（コーポレート部門）、3線（監査部門）が構築されているか、また役割が適切に機能しているかを確認しました。個社単独では体制構築が難しい場合もあるため、グループ全体として1線（グループ会社）、2線（当社の統治部門・コーポレート部門）、3線（当社監査部門）が構築されているかという観点で確認を行いました。

2026年度については、2025年度の監査等委員会の活動の振り返りを踏まえ、重点監査項目については変更せずに継続することにしました。ただし、これまでの活動を基に新たに顕在化した課題も含めて、取り組みの深化を図っていく方針です。特に「グローバル監査体制」については、ロードマップを明確にして加速していく必要があると考えています。また「グループガバナンス」と「3ラインモデル」については、新たにグループ入りした会社や新領域事業の会社も含め、ガバナンス面から事業を支援していきたいと考えています。

最後に2024年度の統合レポートでも監査等委員それぞれが抱負を述べましたが、監査等委員会はこれらの取り組みを着実に実行することで、リスクの未然防止と企業価値の持続的向上に努めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

投資家とのエンゲージメント

グローリーでは、株主の皆さまや投資家・アナリストの方々との対話の機会を増やすとともに対話のレベルを深化させるべく、積極的にIR活動を展開しています。

IRデーの開催

2025年12月2日には、投資家やアナリストの方々をお招きして「IRデー」を開催し、グローリーグループの2034年までの「長期成長ストーリー」をご説明しました。グローリーからは、代表取締役社長、経営戦略担当執行役員のほか、海外事業部門および国内事業部門のカンパニー長も出席し、現場の声もお届けできるようにいたしました。また、説明会終了後はグローリーのソリューションをより深くご理解いただくため、ショールームもご案内しました。



IRデーの様子



長期的な視点での成長戦略をご説明



ショールームにおいて最新ソリューションをご案内

IR担当役員の指名

2026年4月1日付で、取締役の藤田知子がIR担当役員として指名されました。これは、グローリーのIR活動を全般的に強化すること、さらに海外の株主を増やしていくことを目的としたものです。グループの中で海外事業の占める割合が増加するなか、これまで海外事業に携わってきた藤田を中心に海外の投資家の方々とのコミュニケーションを増やしていこうとしています。

社外取締役と投資家との座談会

2026年4月8日には、機関投資家およびアナリスト6名（以下、投資家）をお招きして、社外取締役（イアン・ジョーダン氏、池田育嗣氏、内藤宏治氏）との座談会を開催しました。目的は、社外取締役から見たグローリーの状況を投資家の方々に知っていただくこと、また投資家の方々からも提言をいただき、経営に活かすことでした。この会は、自由討議という形で行いました。投資家の方々からの主な関心事項は、株主還元は

どのように決定しているのか、次の成長投資についてどう考えているのか、非現金事業におけるグローリーの優位性は何なのか、また非現金事業を成長させる執行能力が本当にあるのか、海外での買収先の経営やガバナンスはどのようにしているのか、でした。これらのご質問に社外取締役の立場からお答えするとともに、これらの事項は執行側を含む経営陣全体にフィードバックされ、次期中期経営計画策定の議論の中に取り込まれています。

海外投資家訪問

当社は、企業価値向上に向けた取り組みの一環として、海外投資家との対話に重点を置いています。代表取締役社長の原田、IR担当取締役 藤田およびコーポレートコミュニケーション部長が、2026年7月にニューヨークおよびロンドンを、2026年9月に香港およびシンガポールを訪れ、現地の機関投資家の方々と個別会談を行いました。グローリーの近年の非現金事業への進出や海外事業の成長についてご説明し、「グローリーの変化を実感した」というコメントをいただいています。今後も継続して海外投資家の方々のコミュニケーションを図ってまいります。

経営陣へのフィードバック

グローリーでは、IR活動は「投資家の方々にグローリーをご説明し、知っていただくだけのもの」とは捉えておらず、投資家の方々が望んでおられること、疑問に思っておられることをお伺いし、これを経営陣にフィードバックして議論し、またそれを投資家の方々にフィードバックしていくことを通じて企業価値を高めて行く活動だと認識しています。このため、投資家の皆さまからいただいたご意見やご質問は、取締役会を含む場において経営陣に頻繁にフィードバックしています。投資家の皆さまとお話させていただくことにより学ぶこと、考えさせられることはとても多く、また貴重なアドバイスをいただくこともあります。今後ともこのような活動を深めてまいります。

イベント	人数	前期比
株主との個別面談	47社82人	+4社+26人
株主でない投資家との個別面談	95社125人	±0社+2人
決算説明会	80社90人	+3社+11人
IRイベント	43社48人	+32社+37人

コーポレート・ガバナンス

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」を実施いたしました。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

取締役会の実効性に関する質問票に基づき、全取締役が評価を実施し、その集計結果を取締役会において議論し、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

なお、質問票は以下の項目により構成されています。

質問票の構成

全体評価 / 構成 / 事前準備・サポート / 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 / 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。

- 取締役会として、当社グループの企業価値向上に向けて、重要な経営課題を大局的な観点から議論を行い、そこから導き出された中長期的な方向性を執行側に示していること。
- 執行側への権限委譲を進めることにより意思決定の迅速化を図るとともに業務執行の進捗状況を適切にモニタリングし、課題の指摘や改善に向けた指針を示すことで、監督機能を有効に発揮していること。
- 社外取締役が専門性及び外部の視点を活かした指摘・助言を行い、執行側はこれを真摯に受け止め、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。

- 企業価値向上に向けた戦略や重要な経営課題に関する議案の設定及び建設的議論の一層の充実。
- グループ・グローバルガバナンス体制に関するモニタリング機能の一層の強化。
- 次世代経営層の育成及び次世代経営陣の輩出に関するモニタリングの継続。

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、更なる実効性向上に取り組んでまいります。

- 企業価値の向上に向け、次期長期ビジョン及び中期経営計画の策定において、執行側との密度の高い協議を行い、経営課題の解決に資する戦略の策定につなげる。
- 将来成長に向けた組織体制の再整備を含め、グループ・グローバルガバナンス体制の強化を図る。
- 次世代経営層のサクセッションプラン及び人材育成に関し、そのプロセスの強化及び適切な運用に向け、取締役会として関与・監督を行う。

社外取締役メッセージ

イアン・ジョーダン
社外取締役



グローリーがグローバルなテクノロジー企業として進化を続けるなかで、取締役会に実効性があるかどうかは、事業のグローバル化と変化するお客さまや市場のニーズの両面を踏まえた戦略的なガイダンスを与えることができるのかにかかって来ています。

まず、取締役会は、国際的な視点や議論、メンバー構成を一層強化していくべきです。現在、グローリーのお客さま、売上、そして成長機会の大半は日本国外にあります。会社のグローバルな事業展開をより反映した取締役会となることで、より幅広い視点や深い市場理解、多様な経験を取り込むことができます。そうすることで、戦略的な意思決定の質が高まるとともに、ますます変化に富むグローバル環境の中で、グローリーが機会とリスクの双方に適切に対応し続けることができるようになるでしょう。

次に、ハードウェア、オートメーション、メカトロニクスにおけるグローリーの強みは、依然として重要な競争優位性であり、成功を支える基盤でもあります。一方で、今後は非現金決済分野におけるテクノロジービジネスの拡大をさらに進めていくべきだと考えます。ソフトウェア、デジタルサービス、データ活用型ソリューション、そして次世代決済技術には、リカーリング収益の基盤構築、お客さまとの関係強化、さらには中長期的な企業価値向上を生み出す大きな可能性があります。このような変革を支えるために、投資の優先順位、人材育成、そして戦略の方向性が、適切に確実に連動するようにすることにおいて、取締役会は重要な役割を担っています。

社外取締役の一員として、私は取締役会のさらなる国際化と、グローリーのテクノロジーおよびソフトウェア主導型事業の統制のとれた成長を支援していきたいと考えています。より強いグローバルな視点とイノベーションへのコミットメントを組み合わせることで、取締役会はグローリーの持続的な成長、株主価値の向上、そしてグローバルな決済・ストアオートメーション業界におけるリーダーシップの維持に貢献できます。

グローリーを取り巻く市場環境の変化はますます加速しています。そのようななかにあっても、グローリーが世界中のお客さまから信頼されるパートナーであり続けることが、これまで以上に重要になっています。

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



コーポレート・ガバナンス報告書

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おります。

詳細は、コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

指名諮問委員会の取り組み

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ております。

2025年度は、以下の取締役会からの諮問事項について、計10回の審議・検証を行い、その結果を取締役会に答申しました。

項目	審議・検証内容	委員会の意見・取締役会への答申内容
1 取締役会の構成	2026年6月の株主総会以降のあるべき取締役会構成を確認 - DX領域及びグローバル人材分野の知見強化を踏まえた将来の取締役会体制について、中長期的な検討を開始	- 監査等委員会設置会社としての機関設計及び現行取締役会構成を維持 - 中長期視点でのありたい姿の検討を継続
2 次期任期における取締役・執行役員等の選任/再任	- 現任の取締役7名、監査等委員である取締役3名及び補欠の監査等委員2名について審議 - 新任執行役員候補者との面談を実施	- 取締役候補者につき、選定理由等の妥当性を確認 - 面談を通じて適格性を確認し、候補者の選任を支持
3 社長等の後継者計画	- 社長後継者計画の運用状況及びプロセスの妥当性を検証 - 執行役員の要件定義及び後継者選定プロセスを検証するとともに、選任ポジションに係る後継者候補者のレビューを実施 - 次世代経営人材のスキル要件及び人材プール整備について議論	- 社長後継者計画に基づく後継者育成及び評価プロセスに係る確認・検証を継続 - 執行役員の後継候補に係る選定プロセスを継続 - 次世代経営人材に係るスキル要件を整理し、計画的な人材育成基盤の構築につき提言

2025年度の主な成果

- 取締役会構成のあり方について審議
- 2026年度の実行役員体制の変更案について審議・答申
- 社長後継者計画に基づく選定プロセスを検証
- 執行役員後継者に係る選定プロセスを強化

2026年度に向けた主要課題

- 社長後継者計画を継続的に推進
- 中長期視点での取締役会体制構想を策定

指名諮問委員会 委員長メッセージ

内藤 宏治
社外取締役



当社においては、2024年度の実効性評価を通じ「社長後継者計画および次世代経営陣の輩出に関するモニタリング強化」が課題の1つとして挙げられました。よって、2025年度の委員会においては、取締役会よりいただいた諮問事項の答申に加え、本質的な課題への取り組みとして、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することを目指しました。具体的には、執行部門に係る取り組み設計サポート、進捗モニタリングならびに取締役会への報告に努めてまいりました。特に社長後継者候補については、「誰か」ではなく「どんな人物か」を取締役会で議論出来るよう、求められる人材像を詳らかにすることを意識しました。

2025年度の実効性評価においては引き続き、「次世代経営層の育成及び次世代経営陣の輩出に関するモニタリングの継続」が課題として挙げられております。従い、同様に諮問事項への答申を加え、次世代経営層のサクセッションプラン及び人材育成に関し、そのプロセスの強化及び適切な運用に向け、執行部門の取り組みがさらに具体化、スピードアップするよう、モニタリングしてまいります。同時に、取締役会への報告機会の頻度と質を向上させることを通じ、取締役会の十分な関与・監督が実現するよう、活動を続けてまいります。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

報酬諮問委員会の取り組み

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な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会に報告する体制としています。

2025年度は、以下の取締役会からの諮問事項について、計6回の開催を通じて審議・検証し、取締役会に答申しました。

項目	審議・検証内容	委員会としての結論
1 個別報酬の妥当性検証	固定報酬及び短期変動報酬(賞与)の水準について、外部ベンチマークを活用し市場比較を実施	現水準は市場水準の範囲内であり、個別支給額は妥当と判断
2 役員報酬に係るKPI	2026年度IFRS適用開始に伴うKPIの見直し方針及びIFRS基準への移行方法を審議 - KPI目標値の設定水準と報酬支給結果との整合性を検証	2026年度より報酬KPIをIFRS基準に移行することを妥当と判断 - 次期中期経営計画期間における報酬制度の検討を開始
3 評価・昇給の仕組みの妥当性検証	- 執行役員報酬に係る会社業績評価、個人評価、評価指標及び具体的目標値等の設計が報酬結果に与える影響を検証 - 高難度目標への挑戦を促す仕組み及びカンパニー間/部門間における評価運用の公平性担保に係る検討	より実効的なインセンティブ付与に向け、目標設定及び評価運用のあり方について継続的な検討を提言
4 次期中期経営計画に向けた現行制度の検証	- 役員と従業員に求められる役割・責任の違いを踏まえた制度のあり方を議論 - 次期中期経営計画を見据え、目標指標(ESG・資本効率指標を含む)に関する他社事例を確認	次期中期経営計画に合わせた報酬制度全体の見直しを継続

2025年度の主な成果

- 2026年度IFRS会計基準への移行に伴う報酬KPIの変更の妥当性確認
- 外部ベンチマークを活用し、報酬水準の市場競争力を確認
- 評価制度及び報酬運用に係る課題認識を共有
- 次期中期経営計画に向けた報酬制度見直しの論点を整理

2026年度に向けた主要課題

- 次期中期経営計画期間における役員報酬制度を策定
- 執行役員報酬のインセンティブ性を向上

報酬諮問委員会 委員長メッセージ

池田 育嗣
社外取締役



報酬諮問委員会では、グローリー経営陣の報酬が企業価値の持続的な向上に資するものであるかを、社外取締役を中心とした独立した立場から慎重に審議してきました。報酬制度は経営戦略、特に中期経営計画の成長目標と整合していることが不可欠であり、その目標の妥当性を客観的に検証することが委員会の重要な役割です。そして透明性の高いプロセスと説明責任を念頭に議論を進めることこそ、株主や投資家の皆さまの信頼を確保する上で欠かせないことと認識しています。また外部ベンチマーク、同業他社や業界報酬レベルを活用し、報酬水準の市場競争力を確認することと並行して、弊社従業員の納得性にも心がけています。特に今期はIFRS会計基準への移行に伴い、報酬に係る目標数値、いわゆるKPI変更の妥当性についても議論を進めてきました。今後も外部視点を持つ社外取締役として、公平性と独立性を保ちながら、企業ガバナンスの強化に努め、経営陣報酬が持続的成長とステークホルダーの価値向上に結びつくように丁寧、かつ厳正な審議を進めてまいります。

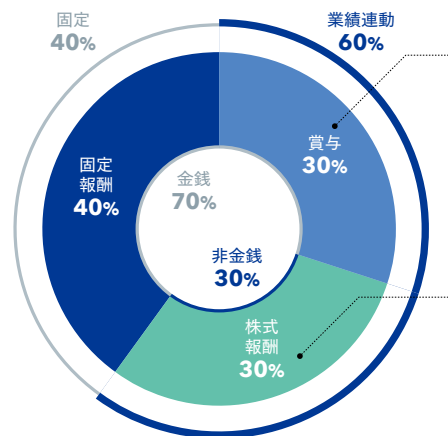
コーポレート・ガバナンス

役員報酬の概要

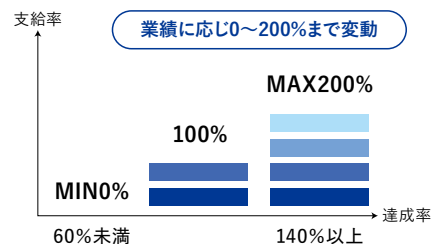
報酬の種類	監査等委員でない取締役	監査等委員	社外取締役
月額固定報酬	○	○	○
業績連動型 金銭賞与	○	—	—
業績連動型 株式報酬	○	—	—

単年度の役員報酬の構成比率のイメージ

例)代表取締役社長の報酬比率(基準額ベース)



賞与及び株式報酬の支給イメージ



賞与

目標業績指標	連結 営業利益
2026中期経営計画期間中は、年度ごとに定めた業績目標の達成度に応じて支給する。	

株式報酬

目標業績指標	評価ウェイト
連結 売上収益 (新領域事業売上収益除く)	30%
連結 新領域事業売上収益	30%
ROIC	40%

2026中期経営計画期間中の支給ウェイト	
2024年度	20%
2025年度	30%
2026年度	50%

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、「固定報酬」(①)、短期業績連動型の「賞与」(②)及び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、「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。
- 「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)」(日本会計基準)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「売上収益(新領域事業売上収益を除く)」(ウェイト30%)及び「新領域事業売上収益」(ウェイト30%)ならびに「ROIC」(ウェイト40%) (いずれも日本会計基準からIFRSに置換え)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(「月額固定報酬」)と業績連動型報酬(「賞与」及び「株式報酬」)の比率は、代表取締役社長については、基準額で概ね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、その透明性と客観性を確保する観点から、報酬諮問委員会の

コーポレート・ガバナンス

審議を踏まえたうえで、株主総会で承認を得た範囲内で、監査等委員でない取締役の報酬は、各取締役の月額固定報酬及び賞与の総額を取締役会において決定するとともに、報酬決定に係る機動的な対応を可能とするため、個別の報酬額を確定させることを代表取締役社長に一任する。なお、上記委任を受けた場合、代表取締役社長は、報酬諮問委員会が妥当性を確認した内容にて決定をしなければならないこととする。

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

なお、経営の監査・監督機能を中心に担う監査等委員である取締役の報酬は、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。

②2025年度における業績連動報酬に係る指標の目標及び実績

2025年度に係る業績連動型報酬（「賞与」②及び「株式報酬」③）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%	300億円	318億円	106.0%	115.0%
株式報酬	売上収益 (新領域事業売上収益を除く)	30%	2,550億円	2,888億円	113.3%	137.0%
	新領域事業売上収益	30%	500億円	507億円	91.2%	
	ROIC	40%	5.0%	6.7%	134.0%	

（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、新領域事業売上収益の達成率は、国内：海外＝50%：50%のウェイトにて算出しております。

③2025年度における取締役の報酬等の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の員数
		固定報酬	業績連動型 賞与	業績連動型 株式報酬	
監査等委員でない 取締役 (うち社外取締役)	401 (39)	196 (39)	113 (一)	91 (一)	9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、2025年6月20日開催の第79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おります。

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おります。

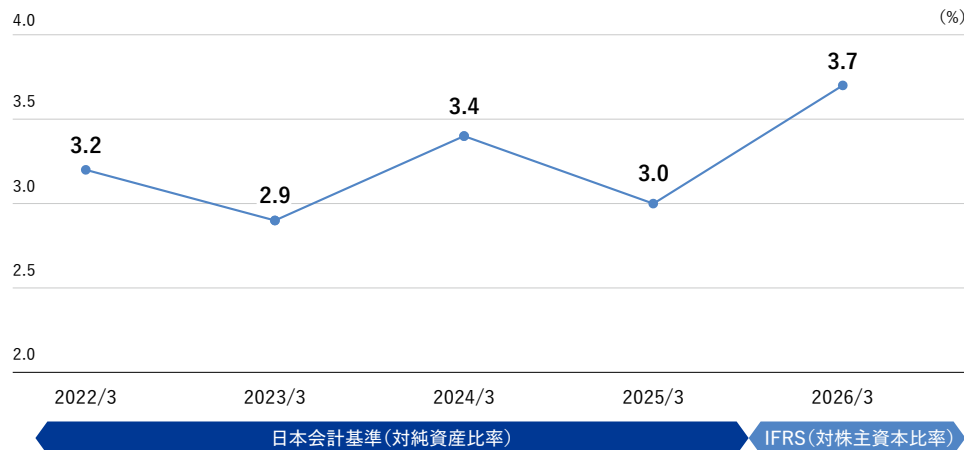
なお、2025年度においても、政策保有株式として保有するすべての上場株式について、その銘柄、保有目的及び保有の合理性について、投資企業との事業シナジーが見込めるか、保有に伴うリターンとリスク等が資本コストに見合っているか等の観点から検証を行いました。その結果、保有の妥当性が確認できた銘柄については継続保有とし、一方で、当初の保有目的や保有意義が薄れるなど、保有の妥当性が十分に認められないと判断した一部銘柄については売却いたしました。

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、当該企業の状況等の諸般の事情を総合考慮したうえで賛否を判断し、議決権行使を行います。

2025年度は以下を売却しました。

● 全部売却：5銘柄 ● 一部売却：1銘柄

政策保有株式 評価額比率





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かな提言・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おります。

役職名	氏名	独立性 (社外)	各機関の構成員 (2025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	人事	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%(18/18回)				●	●			●	●	●	●	●
代表取締役社長	原田 明浩		● 100%(18/18回)		○ 100%(9/9回)	○ 100%(6/6回)	●	●	●	●	●				●
取締役副社長	尾上 英雄		○ 100%(18/18回)				●	●	●	●					●
取締役	藤田 知子		○ 100%(18/18回)				●				●	●	●		●
社外取締役	イアン・ジョーダン	●	○ 100%(18/18回)				●			●	●		●	●	●
社外取締役	池田 育嗣	●	○ 100%(18/18回)		○ 100%(9/9回)	● 100%(6/6回)	●		●					●	●
社外取締役	内藤 宏治	●	○ 100%(14/14回)*		● 100%(8/8回)*	○ 100%(5/5回)*	●		●					●	●
取締役 (常勤監査等委員)	犬賀 昌人		○ 100%(18/18回)	● 100%(14/14回)			●	●				●			
社外取締役 (監査等委員)	加藤 恵一	●	○ 100%(18/18回)	○ 100%(14/14回)								●			
社外取締役 (監査等委員)	生川 友佳子	●	○ 100%(18/18回)	○ 100%(14/14回)									●		

● 議長・委員長 ○ その他の構成員

* 取締役就任後

役員一覧

(2026年6月26日現在)

取締役



三和 元純

代表取締役会長



原田 明浩

代表取締役社長



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



藤田 知子

取締役
IR担当、
海外ガバナンス担当



イアン・ジョーダン

社外取締役



池田 育嗣

社外取締役
報酬諮問委員会 委員長



内藤 宏治

社外取締役
指名諮問委員会 委員長



犬賀 昌人

取締役
(常勤監査等委員)
監査等委員会 委員長



加藤 恵一

社外取締役
(監査等委員)



生川 友佳子

社外取締役
(監査等委員)

取締役会等の運営状況とスキルマトリクス P.57

取締役の略歴

役員一覧（2026年6月26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



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



クリス・リーガン
海外事業トランスフォーメーション 担当



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
海外事業戦略 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

長期ビジョンと過去中期経営計画

長期ビジョン2018

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

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

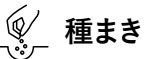
振り返り

- 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 中期経営 計画目標
	実績	実績	実績	
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%



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

振り返り

- 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 中期経営 計画目標
	実績	実績	実績	
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

振り返り

- 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 中期経営 計画目標
	実績	実績	実績	
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

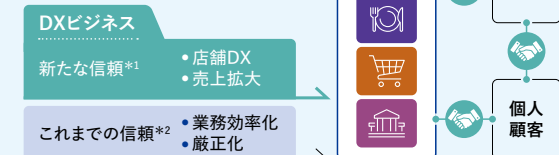
サステナビリティにおける最重要マテリアリティを踏まえ、
取り組むべき基本方針を策定

- 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 中期経営 計画目標
	実績			
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

セグメント別 事業パフォーマンス

海外



リテール市場

事業環境

欧米で人件費高騰を背景にセルフ化トレンドが加速し、現金管理、キオスク等のソリューションの需要が拡大。中南米でも現金管理の厳正化等のニーズが高まる。

成長戦略

コア事業

- 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。

新領域事業

- 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「UBIQUALAR™」

リモートモニタリングを行う「UBIQUALAR™」をリテール市場および金融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。

▶ 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)」

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。

事業状況

欧米でのセルフ化ニーズを受け、現金管理ソリューションの販売が拡大。それに伴い「UBIQUALAR™」の接続件数も増加。

フルイド社の営業体制強化に努め、新規顧客の獲得に取り組むが厳しい状況が続く。一方、フルイド社顧客に現金管理ソリューションを販売するなど買収シナジーを拡大。



飲食市場

事業環境

ファストフード業界の年平均成長率は4.89%(2026年から2034年)が見込まれる。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・店舗スタイルの需要が拡大。

成長戦略

新領域事業

- 重点国である米国におけるセルフオーダーキオスクと詰め間違い防止システムなどを中心としたソリューションの販売強化。
- 通貨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。

事業状況

2025年度は米国の通商政策の影響などにより、一部顧客の投資判断延伸等が発生。

主要顧客へのセルフオーダーキオスクの販売拡大を図るとともに、既存店舗にも導入可能なソリューション(ドライブスルー/詰め間違い防止システム等)の販売拡大を継続。



金融市場

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。
米州では窓口用紙幣入金機(リサイクラー)の更新需要が高まる。
欧州では金融包摂対策として郵便局に現金管理ソリューションを導入する事例が増加。

成長戦略

コア事業

- 新製品による旧機種リプレースとシェア拡大
- 大口案件の獲得。
- セルフ機の販売強化。

新領域事業

- デジタルサービス「UBIQUALARTM」の販売強化によるリカーリング売上の拡大。

事業状況

金融ビジネスの再活性化に向けて注力。

- リサイクラーの新製品の販売強化 ➡ 北米でのリプレース需要の獲得、欧州の郵便局への新規顧客の獲得、アジア市場の開拓。
- アシストセルフ機の販売強化 ➡ 欧米でのターゲットユーザーの獲得、アジア地域での新規顧客の獲得。

セグメント別 事業パフォーマンス

国内



リテール市場

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。フロント向けではセルフ化への投資、バックオフィス向けでは現金管理の効率化への投資が拡大。

成長戦略

コア事業

- コンパクトさと操作性を重視した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

- 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。

事業状況

- コア事業については、人手不足/効率化の加速により、レジつり銭機の商談が引き続き活発。大手コンビニエンスストアや飲食チェーン、衣料チェーン、ドラッグストアなどで販売が拡大。また、セルフ化需要に対応した新製品のレジつり銭機の販売も順調。
- 新領域事業については、「ればこれ!」などの新規顧客獲得件数は順調に増加。リカーリング売上比率も高まる。



飲食市場

事業環境

外食産業の売上高は2023年以降、人流の回復やインバウンド需要が追い風となりコロナ前の水準まで回復。一方、慢性的な人手不足が続き、人件費をはじめ食材、燃料費、物流費などのコスト上昇が収益を圧迫。売上拡大と省人化・効率化に向けたDX投資等の動きは活発化すると予想される。

成長戦略

新領域事業

- 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。
- ショーケースギグ社との協業によるトータル提案の推進。

事業状況

販売体制の強化や認知度向上に伴い営業案件は増加傾向。TOFREE(FGKシリーズ、BOPISロッカー)関連のソリューション販売も増加。



金融市場

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預金・資産形成需要の取り込みを背景としたリアルとデジタルを融合した顧客接点の拡充・改革を進めている。

成長戦略

コア事業

- 大口商談の獲得。
- 新紙幣発行時に買い替えではなく改造で対応を行った製品の確実な買い替え獲得。

新領域事業

- 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の拡充。
- 少人数店舗運営を可能にする次世代店舗の提案強化。
- 店舗運営最適化等の新ソリューションの確立。

事業状況

新紙幣発行に関する特別需要の反動減から需要は回復基調。主要製品のオープン出納システムや窓口用紙幣硬貨入金機の販売は増加傾向。モニタリングシステムを活用した新たなソリューションの販売により、さらに顧客基盤を強化。



遊技市場

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、ホールの大型化が進行。2025年7月にスマートパチンコの新基準が導入され普及の加速が期待されたものの、普及ペースは緩やかで設置比率は未だ3割程度。

成長戦略

コア事業

- 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)。
- セルフソリューションの展開(タブレットPOSソフトウェア、コンパクト商品保管機、新型精算機)。

事業状況

スマートパチスロの設置比率は6割を超え、伸びが鈍化しているため、カードシステムの販売は軟調傾向に転じている。スマートパチンコの普及は当初想定よりも低調であるものの、今後の伸びしろに期待。



財務 11カ年データ

			日本会計基準										IFRS*1				
●：IFRS開示項目			(単位:百万円)	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3*2	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2025/3	2026/3	
経営成績																	
売上高/売上収益				226,952	222,581	227,361	235,762	224,170	217,423	226,562	255,857	372,478	369,017	340,111	368,645	339,582	
[セグメント別]	海外市場	(日本以外)	105,595	103,787	106,758	103,287	103,621	104,765	127,803	155,902	185,239	210,051	—	210,051	216,091		
	海外売上高/売上収益比率	(%)	46.5	46.6	47.0	43.8	46.2	48.2	56.4	60.9	49.7	56.9	—	57.0	63.6		
	金融市場	(日本)	51,819	53,301	53,970	56,636	42,262	49,877	36,079	36,248	78,422	54,433	—	54,432	37,062		
	流通・交通市場	(日本)	45,531	42,657	43,216	51,985	52,487	49,078	47,859	45,595	74,774	69,792	—	69,708	57,637		
	遊技市場	(日本)	21,506	20,434	20,570	20,511	20,753	11,020	12,131	15,139	28,201	27,737	—	27,448	21,088		
	その他	(日本)	2,498	2,400	2,845	3,341	5,045	2,680	2,688	2,971	5,840	7,004	—	7,004	7,703		
[地域別]	米州		40,272	42,745	40,917	38,087	39,113	35,524	44,684	69,336	89,419	90,013	—	90,013	100,070		
	欧州		45,830	42,640	49,752	48,010	47,686	52,981	68,967	70,758	79,489	100,874	—	100,874	98,979		
	アジア		19,493	18,401	16,088	17,189	16,821	16,259	14,151	15,806	16,330	19,163	—	19,163	17,041		
	日本		121,357	118,794	120,603	132,475	120,549	112,658	98,759	99,955	187,239	158,966	—	158,594	123,491		
売上総利益率				(%)	39.5	38.9	38.3	37.5	38.8	39.3	39.6	35.7	43.6	45.1	46.2	44.9	45.7
営業利益					20,552	20,365	19,615	20,576	17,927	14,201	10,195	522	51,110	36,764	23,018	—	—
●営業利益					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	42,032	29,752
売上高営業利益率/売上収益営業利益率				(%)	9.1	9.1	8.6	8.7	8.0	6.5	4.5	0.2	13.7	—	—	11.4	8.8
[セグメント別]	海外市場	(日本以外)	9,224	9,900	11,167	8,761	9,780	3,417	4,781	436	6,479	—	—	18,018	21,107		
	金融市場	(日本)	6,773	6,510	4,043	6,764	3,314	9,861	4,644	152	24,179	—	—	7,872	3,909		
	流通・交通市場	(日本)	3,764	3,468	3,476	4,611	5,198	1,670	2,543	△ 571	10,593	—	—	8,723	0		
	遊技市場	(日本)	1,112	737	1,331	1,959	1,998	△ 290	△ 366	1,624	10,030	—	—	7,732	5,123		
	その他	(日本)	△ 322	△ 215	△ 251	△ 1,521	△ 2,364	△ 456	△ 1,408	△ 1,118	△ 173	—	—	△ 313	△ 388		
親会社株主に帰属する当期純利益					8,829	10,382	9,892	12,256	8,486	5,705	6,410	△ 9,538	29,590	17,169	9,641	—	—
●親会社所有者に帰属する当期利益					—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	24,504	15,388
EBITDA					35,931	33,906	32,987	33,143	31,865	29,410	27,505	18,988	72,217	59,207	47,559	62,207	50,147
EBITDAマージン				(%)	15.8	15.2	14.5	14.1	14.2	13.5	12.1	7.4	19.4	16.0	14.0	16.9	14.8
財務状態																	
無形固定資産				97,320	79,443	70,774	69,791	67,915	80,642	96,907	91,725	122,597	112,619	104,169	—	—	
●のれん及び無形資産				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	124,936	127,457	
総資産				321,672	312,821	302,825	318,228	308,431	330,608	363,269	381,273	469,232	441,655	444,650	—	—	
●資産合計				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	445,667	452,489	
純資産				198,287	191,443	192,165	193,257	186,668	196,332	208,607	195,984	228,746	231,670	239,582	—	—	
●資本合計				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	206,143	218,454	
有利子負債				51,556	50,412	37,188	49,492	49,607	48,296	56,790	86,654	100,395	113,849	64,900	—	—	
●有利子負債				—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	97,421	93,996	
自己資本比率				(%)	60.6	60.1	62.0	59.5	59.9	58.4	56.5	50.7	48.8	52.9	53.7	—	—
●親会社所有者帰属持分比率				(%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	46.1	48.2
D/Eレシオ				(倍)	0.26	0.27	0.20	0.26	0.27	0.25	0.28	0.45	0.59	0.48	0.46	—	—
●D/Eレシオ				(倍)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.47	0.43



財務 11カ年データ

●: IFRS開示項目 (単位: 百万円)	日本会計基準											IFRS*1	
	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3*2	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3	2025/3	2026/3
キャッシュ・フロー													
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,142	30,087	14,585	24,300	24,555	28,443	10,315	△ 16,486	41,854	45,752	37,125	51,310	42,780
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,714	△ 6,632	△ 8,609	△ 11,388	△ 13,032	△ 21,666	△ 25,739	△ 9,364	△ 33,577	△ 7,911	△ 4,735	△ 9,825	△ 6,758
フリーキャッシュ・フロー	20,428	23,455	5,976	12,912	11,523	6,777	△ 15,424	△ 25,851	8,276	37,841	32,390	41,485	36,022
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,844	△ 10,964	△ 23,574	△ 361	△ 15,339	△ 12,131	△ 942	8,526	△ 13,957	△ 24,918	△ 38,984	△ 24,918	△ 38,984
投資の状況													
設備投資額	8,881	8,043	8,706	8,322	10,687	9,739	11,423	11,064	13,263	15,054	13,200	15,054	13,200
減価償却費	10,327	9,469	9,450	8,945	10,133	10,706	11,952	11,762	13,380	20,174	20,394	20,174	20,394
研究開発費	12,590	13,965	14,119	13,171	14,082	14,730	14,743	14,466	19,554	19,953	19,611	19,057	19,611
売上研究開発費比率 (%)	5.5	6.3	6.2	5.6	6.3	6.8	6.5	5.7	5.2	5.4	5.8	5.2	5.8
資本収益性													
自己資本当期利益率(ROE) (%)	4.5	5.4	5.3	6.5	4.5	3.0	3.2	△4.8	14.1	7.5	4.1	—	—
●親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	12.5	7.3
投下資本利益率(ROIC) (%)	—	—	—	—	—	—	3.6	1.9	13.8	9.9	6.8	—	—
●投下資本利益率(ROIC) (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	10.8	6.7
総資産経常利益率(ROA) (%)	5.3	5.4	5.7	6.6	5.0	4.4	3.0	△0.7	11.4	6.6	4.3	—	—
●資産合計当期利益率(ROA) (%)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	5.4	3.4
株主還元													
1株当たり配当金(年間) (円)	56	60	82	64	66	66	68	68	106	108	112	108	112
配当金総額	3,689	3,877	5,186	3,949	4,010	4,010	4,132	3,855	5,942	6,148	6,156	6,148	6,156
配当性向 (%)	41.7	37.4	52.6	32.2	44.5	39.1	35.4	—	19.9	35.1	62.8	24.6	39.3
株主資本配当率(DOE) (%)	2.1	2.2	2.9	2.2	2.2	2.2	2.3	2.3	3.6	3.5	6.8	3.2	3.0
自己株式取得金額	0	5,999	5,999	5,999	0	0	0	10,570	0	0	13,481	0	13,481
株主還元総額	3,689	9,876	11,185	9,948	4,010	4,010	4,132	14,425	5,942	6,148	19,637	6,148	19,637
株主還元率 (%)	41.7	95.1	113.1	81.2	44.5	39.1	35.4	—	16.0	35.1	202.6	24.6	126.4
1株当たりのデータ													
親会社株主に帰属する当期純利益(EPS) (円)	134.38	160.35	155.96	198.71	140.45	94.38	106.02	△167.02	532.11	307.75	178.39	—	—
●親会社所有者に帰属する当期利益(EPS) (円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	439.22	284.71
純資産(BPS) (円)	2,966.22	2,939.78	3,003.62	3,133.54	3,056.75	3,195.82	3,395.33	3,474.76	4,097.32	4,045.87	4,357.34	—	—
●親会社所有者帰属持分(BPS) (円)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3,678.83	4,158.59
発行済株式数*3 (株)	68,683,210	68,683,210	68,683,210	68,683,210	68,683,210	68,683,210	68,683,210	58,938,210	58,938,210	58,938,210	58,938,210	58,938,210	58,938,210
株価指標													
期末株価 (円)	3,825	3,650	3,795	2,656	2,490	2,380	2,072	2,895	2,840	2,626	3,975	2,626	3,975
株価収益率(PER)*4 (倍)	28.5	22.8	24.3	13.4	17.7	25.2	19.5	△17.3	5.3	9.1	22.3	6.0	14.0
株価純資産倍率(PBR)*5 (倍)	1.29	1.24	1.26	0.85	0.81	0.74	0.61	0.83	0.69	0.65	0.91	—	—
●株価親会社所有者帰属持分倍率(PBR)*5 (倍)	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	0.71	0.96

*1 2026年3月期より、IFRS(国際会計基準)を適用しています。2025年3月期の実績は遡及適用後の数値を記載しています。2025年3月期、2026年3月期については、日本会計基準の数値を併記しています。

*2 ●2022年3月期より、事業セグメントを見直したことに伴い、従来「その他」に含めていた生体・画像認識事業及び電子決済関連に資する事業の一部を「流通・交通市場」に、新事業の一部を海外市場に区分変更しました。2021年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。

●2022年3月期より、OEMの売上高は、米州、欧州、アジアの各売上高に含んでいます。●企業連結に係る暫定的な会計処理の確定内容を反映し、2022年3月期の実績は、遡及適用後の数値を記載しています。

*3 発行済株式数は毎期3月末時点の株式数を記載しています。

*4 株価収益率 = 期末株価 / 基本的1株当たり当期利益(当期実績)で算出

*5 株価純資産倍率 = 期末株価 / 1株当たり純資産で算出 株価親会社所有者帰属持分倍率=期末株価 / 1株当たり親会社所有者帰属持分で算出

会社概要・株主情報

(2026年3月31日現在)

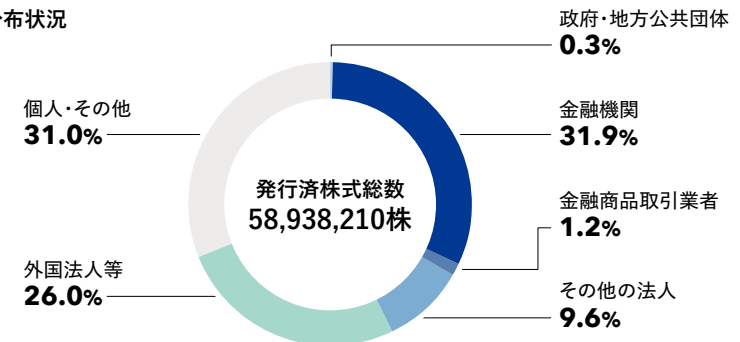
会社概要

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	3,139名(グループ連結11,266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	事業所: 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 連結会社: 国内10社、海外71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 4,817,876株を含む)
株主数	10,340名(前期比 5,670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)	8,106	15.0
日本生命保険相互会社	3,427	6.3
グローリーグループ社員持株会	2,187	4.0
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,668	3.1
タツボーファッション株式会社	1,500	2.8
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)	1,407	2.6
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,249	2.3
グローリー取引先持株会	1,141	2.1
株式会社三井住友銀行	1,100	2.0
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	946	1.7

(注) 上記のほか、当社が所有している自己株式4,817,876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