

## トップメッセージ

# 多様化する市場環境を受け 新たな成長基盤を築くための 積極投資と事業開拓に邁進する

代表取締役社長

上東 洋次郎



2024年3月期の業績は、パンデミック収束後の需要回復や事業構造の見直しによる効率化が奏功し、過去5年間で最高水準を達成しました。この成果を基に、2025年3月期には更なる売上高・営業利益の拡大を見込み、新規事業への積極投資や成長市場の開拓に注力していきます。社会的価値の創出を目指し、引き続き、中期経営計画「JCM Global Vision 2032」の実現に向けた取り組みを着実に推進してまいります。

## 事業概況

## 専門性と信頼性のあるビジネスを基盤に 挑戦を続ける

当社は創業以来、貨幣処理機器という高度な専門性を要する分野において、「人と人」、「人と貨幣」を円滑につなぐ役割を担い、貨幣流通システムの発展に寄与してまいりました。

現在、当社の事業の中核をなすのは、カジノをはじめとするゲーミング市場向けの貨幣処理機器であり、これらが全売上高の半分以上を占めています。北米では、

カジノが長年にわたり社交の場として定着しており、その運営や機器の製造販売には、健全性を確保するための厳しい法規制が設けられています。このような規制環境の下、当社グループは、事業者への許認可（ゲーミングライセンス）の取得が必須となる中で、北米を中心にゲーミングライセンスの取得・更新を毎年実施することで、信頼と実績を築き上げています。

当社は1990年代からゲーミング市場向けの機器を中心に着実な成長を遂げてきたことに誇りを持つ一方で、変化の激しい外部環境に対応するため、コアテクノロジーを更に発展・応用させることで新規市場開拓を積極的に進めています。

## トップメッセージ

### 2024年3月期の振り返り

## 人々のマインドと人流の活性化により 過去5年間で 売上高・営業利益ともに最高に

新型コロナウイルスによるパンデミックが始まった2020年から2021年にかけて、当社は生産拠点の移転計画やサプライチェーンの混乱など、多くの課題を乗り越える必要がありました。特に、生産拠点を中国からフィリピンに移すという重要な決断を下した後に、同計画はパンデミックの影響で一時中断を余儀なくされました。当社の事業はゲーミング市場や遊技場向機器市場といった「人々が余暇を楽しむ空間」に設置される設備機器分野が中心となっていることから、これらの市場は、余暇を楽しむ個人のマインドは勿論、人の流れそのものにも大きく依存します。カジノ市場を例に挙げると、海外旅行や国際的な人の流れが不可欠であり、コロナ禍による移動制限はこれらの市場に深刻な影響を与えました。

しかし、パンデミックの収束と共に人々の移動が再び活発になり、業績も回復に向かっていました。また同時期に半導体不足による製品供給の遅れや混乱も経験しましたが、2024年3月期の後半にはこれらの課題が緩和されてきました。さらに、日本円の改刷対応においても、過去はハードウェアの交換による対応が中心でありま

したが、時代の流れに応じた技術力の進化に伴って、現在はソフトウェアの更新のみで対応が可能となる

効率的なビジネスモデルに移行していることもあり、収益性の向上に大きく寄与しています。

その結果、2024年3月期の業績は、売上高316億円、営業利益28億3,900万円と2019年3月期の業績を上回ることができました。このような状況を踏まえ、2025年3月期は更なる成長を見込み、売上高は380億円、営業利益は51億円を目標としています。この業績目標は、過去最高業績であった2005年3月期を上回る高水準になります。



### セグメント別実績

## 地域とセグメントの分散により 激しい市場環境を乗り越える

このように当社の2024年3月期の連結業績は好調な結果で着地いたしました。セグメント別で実績を見ていくと状況は一樣ではありません。➡ P.16-P.19  
グローバルゲーミングについては売上高172億7,900万円、営業利益27億9,400万円と堅調で、特に景気が回

復基調にある北米市場が業績を牽引しています。一方で欧州に目を向けると、ロシア・ウクライナ紛争や中東情勢、さらにヨーロッパ経済の低迷など、複数の不確定要素が影響を及ぼしています。特に欧州では半導体不足によるお客様からの過剰発注の調整が未だ解消しきらず、需要とのギャップが顕在化している状況です。加えて、欧州ではゲーミング市場全体を見ても需要低迷が見られ、2024年後半から2025年にかけて厳しい状況が続くと予想されます。

他方、コマース分野の市場環境は、グローバルゲーミング分野とは異なり、国内外ともにライバル企業が多く競争が激しいことや、顧客基盤の確立に時間を要しています。当初の



想定より製品開発や仕様確定に時間がかかっているため、目に見える成果が表れるまでもう少し時間が必要ですが、お客様とのコミュニケーション、製品提供、テスト運用といったプロセスは着実に進行しています。

中でも海外コマースセグメントについては、現在、先行投資の段階にあるため、収益がマイナスに転じていますが、これは戦略的に重点を置いている分野であることによるものです。北米や中南米市場に向けて拠点の整備や人員配置、新製品の開発・改良に力を入れ

## トップメッセージ



ており、これらの取り組みを着実に進めています。さらに、遊技場向機器セグメントでは、2023年3月期の収益はマイナスで推移しましたが、その後の業績は改善し、2024年3月期には営業利益10億円を達成し、2025年3月期には売上・営業利益とも前期を上回る見込みです。この業績回復は市場環境の好転や大きな外的改善によるものではなく、むしろ厳しい状況が続く中での成果です。

特に、パチンコホール業界の市場環境は依然として厳しく、ホール数の減少が加速しています。2024年には約300店舗が閉鎖し、全国のホール数は6,000店舗を下回る水準にまで減少することが予想されています。これは、最盛期と比較すると、約3分の1の規模まで縮小していることとなります。このホール数減少が2024年に加速した一因として挙げられているのが、「新紙幣の導入」です。

今後も継続してパチンコホールを運営していくためには、新紙幣対応のための設備投資が必要となり、経済的に負担の難しい店舗は改刷を機に閉鎖を判断されるケースが増加したようです。

そのような市場環境の中、当社が当セグメントの業績を改善できた背景には、コロナ禍以降に実施した構造改革による企業体質の強化が大きな要因として挙げられます。さらに、一時的な需要ではあるものの、スマート遊技機の普及拡大に伴い、スマートユニットの需要が高まったことも業績向上に寄与しました。

このような市場構造の変化が続く中で、当社は、地域と事業ポートフォリオを多様化することで業績の維持・拡大に努めています。

## 構造改革

情報と責任の一本化で実現する  
一体感ある運営を

当社の構造改革についてもう少しご説明いたします。当社は既存事業の更なる拡大と新規事業開拓を目指し、2022年3月期から2024年3月期の3期にかけて、組織の効率化と事業運営の強化を目的に構造改革を実施してまいりました。この取り組みの一環として、営業や開発、保守メンテナンスの機能を見直し、それぞれを適切な形に再編しました。特に営業組織については、日本国内の子会社に分散していた営業部門を日本金銭機械に統合し、マネジメントの一元化を図りました。同時に保守メンテナンス部門は、独立した子会社として運営する形に変更しました。

こうした構造改革は、単なる組織の再編だけではなく、必要な人材の見直しも含むスクラップアンドビルドのプロセスを伴うものでした。コロナ禍という未曾有の状況に対応する中で、当社が今後、地球規模での事業展開をしていくためには、当社グループが各国で培ってきた知識や集積した情報をグループ会社全体で国

## トップメッセージ

境を越えて共有できる仕組みづくりが重要となってきます。そのためにはインターナショナル・アプローチができる人材を確保し、適切に機能させることができる体制を整えることが、これまで以上に必要となってきており、その結果、一部の人材を入れ替える形で、語学力に長けた人材や専門的な管理機能を担う人材を新たに迎え入れました。こうした再編を経て、現在では今後の事業展開に最適な体制が整いつつあります。

また、営業組織の統合により、従来の縦割り構造が解消されました。各部門が持っていた情報や責任が一本化されることで、部門間の認識のずれが解消され、より一体感のある運営が可能となっています。この統合は、ソフトウェア開発やハードウェア設計といった開発面でも効果を発揮しており、全体としての業務効率が大きく向上しています。

さらに、保守メンテナンス部門を独立させた理由は、サービスパーツの安定供給を確保するためです。今回の再編により、保守部門は独自の運営方針に基づいてサービスに専念できる体制が整ったため、今後、国内だけでなく海外も視野に入れ迅速かつ安定したサポートを提供していく予定です。

### 中期経営計画

#### 実績を反映した中期経営計画の改定と成長戦略を推進

2023年5月に発表した中期経営計画「JCM Global Vision 2032」は2026年3月期までの期間を対象としています。しかし、既に当初の目標を一部達成し、特に当期純利益において実績が最終年度目標を上回る状況となっています。このため、現在の計画を見直し、実績を反映した改定版の策定を進めています。

現中期経営計画の目標を上回った要因としては、新型コロナウイルスからの回復が予想以上に早かったことが挙げられます。これまで慎重な姿勢を見せていたお客様方からの積極的なオーダーを受け、一時的に需要が急増したことや、半導体不足の解消によって、安定的な製品供給が可能になったことも影響しました。ただし、最近ではお客様より、納入時期の調整依頼や一部オーダーの取り消しといった動きも見られ、2026年3月期には踊り場を迎える可能性もあります。こうした要因を踏まえ、現状をより正確に反映した中期経営計画の改定が必要だと考えています。

新たな中期経営計画では、2032年に目指す姿として掲げた「売上高550億円、営業利益55億円」という目標を軸に据えつつ、短期的な修正を織り込むことを検討しています。当初の計画では見えていなかった北中南米

の商業市場への進出状況や、新規事業の開拓に向けた取り組みの具体的な進捗状況が判明してきたこともあり、成長を見込める分野への積極的な投資を含めた計画の再調整が含まれる予定です。一方で、事業展開に時間を要する分野については、必要に応じて下方修正も検討する方針です。

また、目標の設定については、投資家の視点を考慮しつつ、達成可能な数字とアグレッシブな内容のバランスを検討しています。単に目標を掲げるだけでなく、利益の還元策を含めた具体的な成長戦略を提示し、信頼性と説得力のある計画を策定することを重視してまいります。

### 新規事業について

#### 長期成長を支える新規事業への挑戦と基盤づくり

当社では、中期経営計画「JCM Global Vision 2032」において、2024年3月期から2026年3月期までを新たな事業に向けた「種まき」の期間と位置づけ、事業の展開に注力しています。新規事業には短期間で成果を出すことが難しいものも含まれますが、長期的な成長のために重要と考え、中期経営計画の見直し後も方針を維持する予定です。

現在進行している取り組み事例としては、医療分野でのAI活用として、大阪国際がんセンターと共同で肺が

## トップメッセージ

んの切除範囲の決定を支援するシステムの研究開発が挙げられます。

この技術は、手術後の患者の生活の質を維持させるとともに、根治性のバランスを考慮した肺がんの切除範囲の決定の一助となることが期待されており、政府からの補助金も受けています。ただし、実用化までには時間を要するため継続的な取り組みが必要です。

また、紙幣識別機ユニットやプリンターなど、当社のコンポーネントを簡単に接続できる汎用ターミナルの開発も進行中です。これにより、お客様の開発時間を短縮し、導入しやすい形で提供することで競争力を強化し、従来の「ハードウェア単体の提供」から「システム全体の価値提供」へと進化を図っていきます。

お話した内容以外でも現在、水面下で動いているプロジェクトはいくつかありますが、新規事業の開拓においては、「面白い」だけではなく「収益性が見込めるか」を重視しています。市場調査や競合分析を徹底し、商業的な成功が期待できる分野にリソースを集中させる方針です。同時に、新規事業チームには各部署から選ばれた優秀な人材に加えて、中途採用社員も在籍しており、多様な能力や価値観・視点を取り入れることで革新的な成果を目指しています。最近では、若い世代や女性従業員を積極的に採用し、さらに新しい発想と柔軟性をチームに取り入れることで、次世代の成長エンジンを生み出す基盤を築いています。

### 人材戦略

#### 海外コマース事業をはじめとする事業のグローバル展開を支える人材戦略

当社ではこのような新規事業開拓に加え、グローバル市場での競争力を強化するため、人材戦略を重要な柱として位置づけています。特に、新興国市場や未開拓市場への進出においては、現地に精通した人材の採用と育成が成功の鍵であると考えています。

中南米市場への進出に際しては、現地の文化やビジネス慣習に精通した人材を採用することで、顧客の信頼を獲得する体制を整えました。これにより、これまで不足していたメンテナンス体制を強化し、地域に密着したサービスを提供することが可能となりました。

また、現地人材の活用は運営効率を高めるだけでなく、現地市場の開拓においても重要な役割を果たしています。長期間現地に滞在し、言語や文化を熟知した人材がその土地に根付いた形で活動することにより、当社の製品とサービスが現地の顧客に受け入れられやすくなります。このアプローチは、単なる短期的な市場参入ではなく、持続的な市場拡大を目指すもので、インドをはじめとする他の新興国市場においても、コマース分野の拡大を図っています。

### パーパスの策定について

#### 従業員一丸となって取り組んだパーパス、ミッション、ビジョンの再策定

人材戦略をはじめ当社は、常に中長期的な視点を持って経営に臨んでいますが、その一環として中期経営計画「JCM Global Vision 2032」策定の際に、パーパスやミッション、ビジョンを見直し、新たな方向性を明確にしました。この取り組みは、トップダウンではなくボトムアップのアプローチを採用し、執行役員や部長クラスを中心に議論を重ねることで実現しました。10年後の未来を見据え、組織としてどのようにありたいかを真剣に考え抜いた結果、「幸せを世界に弘める」というパーパス、「変わりゆく世界のニーズに応え、社会に貢献し続ける」、「コアテクノロジーを革新させ、新たな価値を創造し続ける」というミッションを策定しました。

議論の中では、行動指針や創業時の理念を尊重しつつ、現在の組織が直面する課題や、これからの10年間で果たすべき役割を真摯に検討しました。守るべき価値観を守りながらも、新たな挑戦を進めていくことが当社のこだわりであり、その姿勢がパーパス、ミッション、ビジョンに反映されています。執行役員だけでなく、すべての部門から選抜した人材を巻き込み、多様な視点を取り入れることで、組織全体の共通理解を深め、実効性のある内容に仕上げました。

## トップメッセージ

このプロセスには多くの時間と労力を費やしましたが、その結果、従業員一人ひとりが未来像を共有し、自分たちが会社を支えていくという責任感を持つことができました。この取り組みは、当社の風土づくりやカルチャー形成にも寄与し、これからの持続可能な成長に向けた重要な基盤となると確信しています。

### リスクマネジメントについて

#### 柔軟で実効性のある リスクマネジメント体制

当社は、短期及び中長期的視点でリスクマネジメントを重視し、実効性ある体制の構築に努めています。ルールやプロセスで基本的なリスクを予防しつつ、人間の行動や意思決定が原因となるリスクには柔軟に対応する方針です。従業員が情報をスムーズに共有できる環境づくりを最優先とし、役員や上司が日常的に情報を受け取りやすい風土を目指しています。

具体的には、現場での発言機会を提供することや課題の把握に努めています。また、海外拠点では現地情報の適切な管理のために日本人管理者を配置し、現地従業員や取引先などと直接的なコミュニケーションを確保する体制を整備しています。さらに、財務面に強い人材の採用・配置を通じて、現地拠点での運営を強化しています。名だたる大企業でさえ内部不正や重大事件を防げな

い例がある中、当社では特に組織の風通しを確保し、従業員が懸念や課題を率直に共有できる文化を育むことで、潜在的なリスクを早期に察知していきます。リスクマネジメントの根幹は「人」にあります。その意識と行動がリスクの有無や大小を左右するため、従業員の自主性や責任感を高める取り組みを続けています。また、必要に応じて外部専門家の意見を取り入れ、柔軟で実効性のある体制を構築しています。

### ステークホルダーへのメッセージ

#### ステークホルダーと共に目指す 持続可能な未来

当社は現在、持続可能な成長を実現するため、グローバル市場を見据えた基盤づくりに注力しています。特に中南米市場への進出をはじめ、地球規模での事業展開を目指し、まさに「種まき」の段階にあります。

既存事業においては収益基盤を着実に拡大し、その成果を基に新規事業の育成や成長戦略への投資を進めています。これにより、更に多くの社会的価値を創出し、地域社会や取引先、パートナー企業など、幅広いステークホルダーの皆様にご貢献することを目指しています。

新規事業では前述のとおり、医療分野でのAI活用や新興市場での事業展開など、多岐にわたる挑戦を行っ



ています。一部の事業は中長期的な視点で取り組んでいますが、成長が期待できる分野では具体的な成果をお示しできる段階に入っています。

これからも、持続可能な成長を実現し、すべてのステークホルダーの皆様とともに価値を創造する企業であり続けるため、グループ一丸となって努力してまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。