

# 中期経営計画

## 「The JCM Globalization」

 **日本金銭機械株式会社**

---

私は、本年4月に社長就任時に、

『経営のグローバル化 並びに 事業の選択と集中による経営効率の向上』  
をメインとして、経営改革を進めることを表明いたしました。

今回の中期経営計画は、これらの方針をより具現化したものであります。

## グローバルロゴの制定

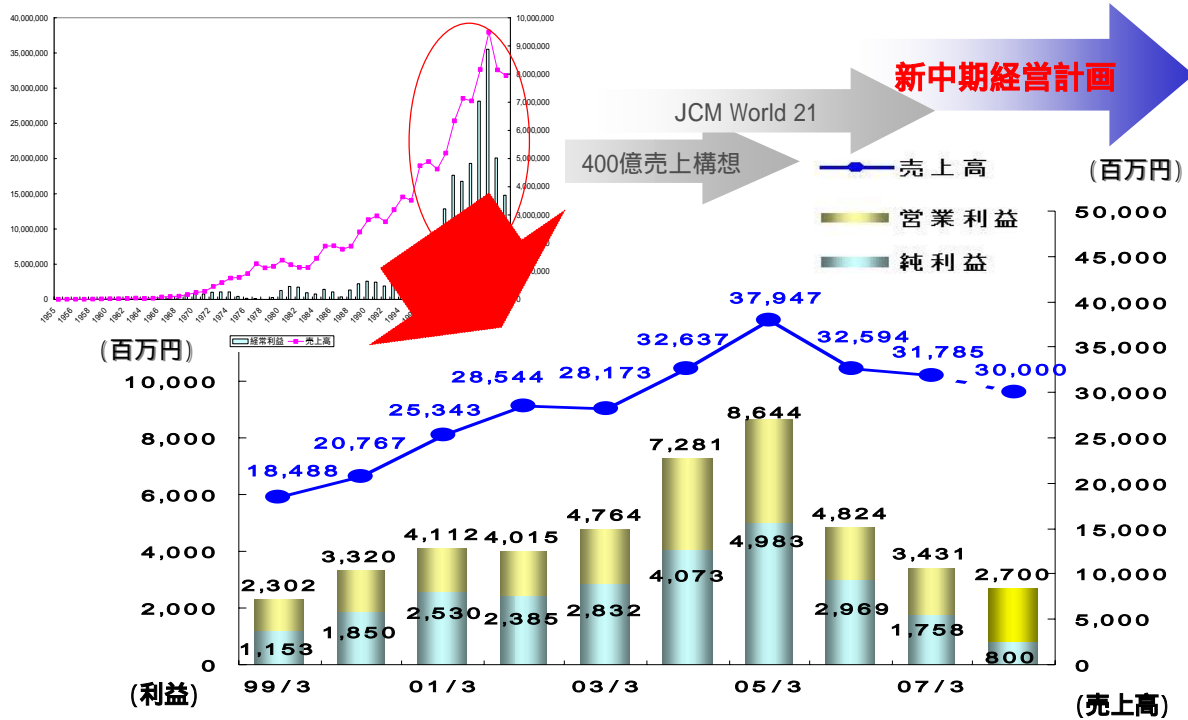
更なる飛躍を目指し、グローバルロゴマークを制定



- ・JCMグループのシンボルとして、グローバルな事業展開を宣言
- ・「ワンボイス・ワンカンパニー」を合言葉に、世界中で1つの統一された企業体であることを積極的にアピール

私は社長就任後、国内外の事業拠点を巡回し、社員に対し経営のグローバル化および選択と集中などの方針について直接説明をしました。また、そのために組織変更を行い、業務の水平統合を主体とした新しい経営組織体制の確立や、現有する資源の再配置などを進めております。ラスベガスで開催されたグローバル・ゲーミング・エキスポ（G2E）では、新たに制定したグローバルロゴマークを旗印に、グループ各社が一同に会し、統一された意識で行動を行うなど、その成果は着実に表れております。このようにJCMはこれから、どんどん変わっていきます。また変わらなければなりません。

# .現状認識 中期経営計画と業績推移



グラフは、これまでの業績の推移と過去の中期計画の関係を示すものであります。

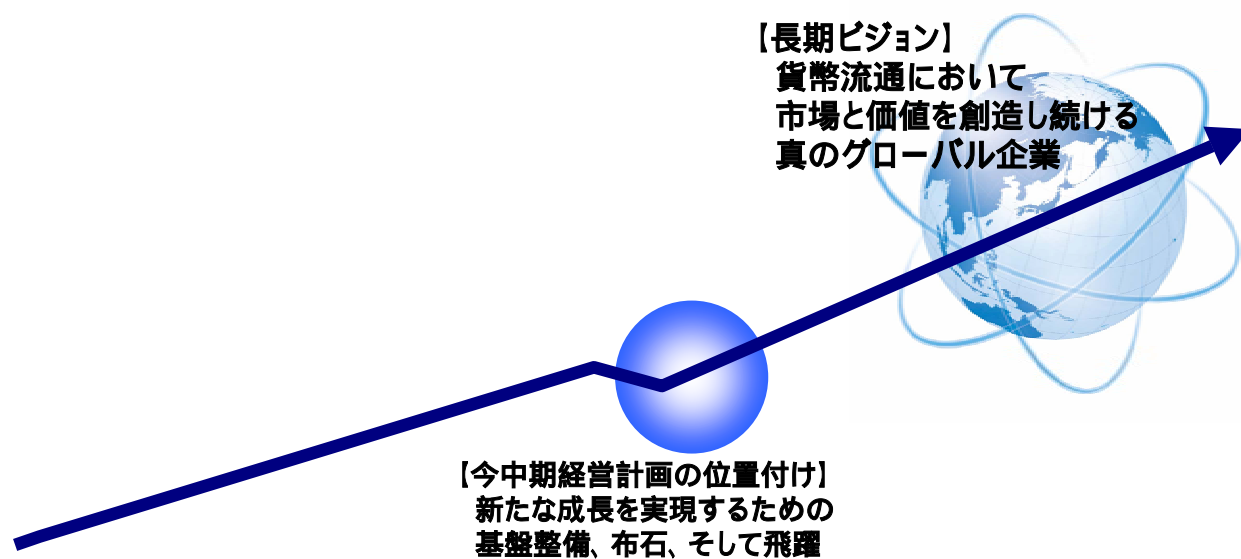
## 現状認識 財務基盤

(百万円)

	新規株式公開時 94/3期	東証2部上場時 01/3期	東証1部上場時 05/3期	07/9期	08/3期予想
資産計	9,485	20,733	32,875	34,033	33,880
現金同等物	2,312	4,977	12,616	11,381	11,681
その他資産	5,500	12,090	15,827	14,474	14,090
固定資産他	1,673	3,666	4,432	8,178	8,109
負債合計	3,863	7,370	7,855	5,130	5,185
有利子負債	274	600	129	226	130
その他負債	3,589	6,760	7,726	4,904	5,055
純資産	5,622	13,363	25,019	28,902	28,695
資本金・資本準備金	3,573	4,210	4,210	4,286	4,286
利益剰余金	2,049	9,074	21,130	23,298	23,509
その他	0	79	-321	1,317	900
自己資本比率	59.3%	64.5%	76.1%	84.9%	84.7%

一方で、会社の「財務基盤」については、株式の新規公開時に比べてはるかに堅固なものとなっており、手元資金についても公開時の5倍程度になるなど潤沢に確保できております。この資金を活用していかに次の飛躍につなげるかがポイントとなります。

## ・長期ビジョンと今中期経営計画の位置づけ



「成果は顧客にあり」

これらの状況を踏まえ、今回策定した中期経営計画の位置付けは図に示すとおり、金銭処理に関わる事業を創造する真のグローバル企業へと成長するために、必要な基盤整備や、布石としての手を打つことを主眼としており、今回の計画の達成が次のステップでの大きな飛躍に繋がるものと考えております。

## 本中期経営計画の5つの基本方針

---

- ・中長期的な成長の基盤と、持続可能な高収益体質を確立する
- ・選択と集中による経営体制の強化と、「攻め」の経営を実行する
- ・独自の技術力を更に強化し、特にグローバル企業として成長戦略を実行することで、持続可能な業容・収益の拡大を達成
- ・社会的責任を果たす前提であるガバナンス、コンプライアンス遵守体制の強化
- ・顧客やユーザー、社員、株主、あらゆるステークホルダーに成果をコミットすることで信頼関係を構築し、新たな企業価値を創造していく

今回の経営計画の基本方針は、

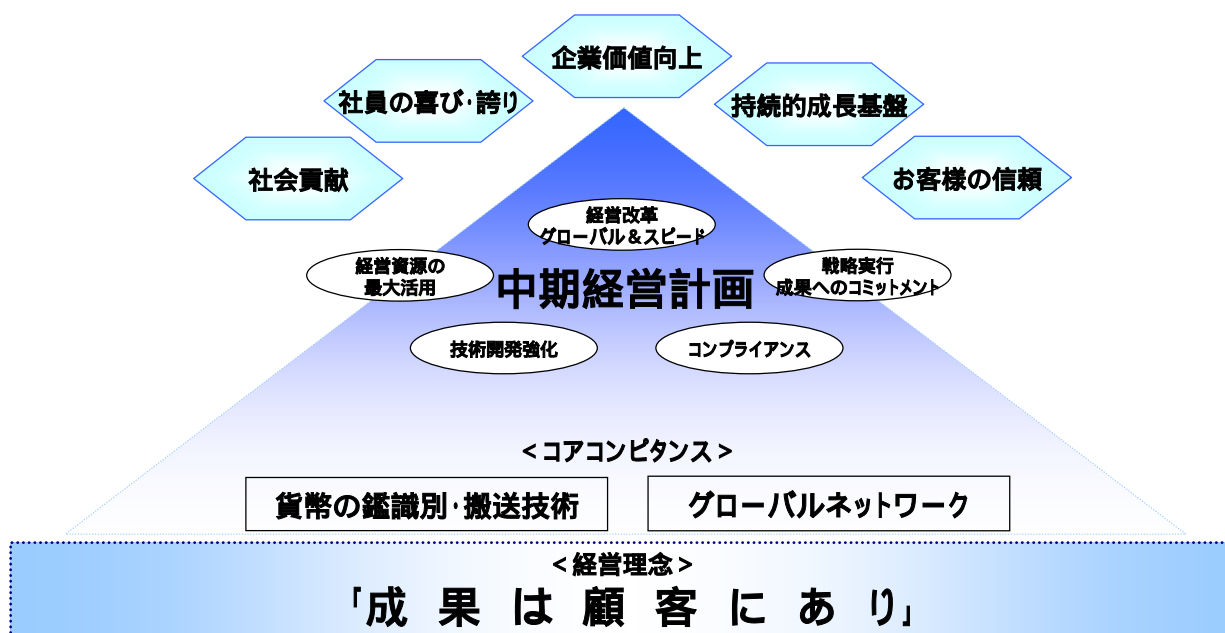
- ・売上規模よりも【収益性】を重視すること
- ・保有する手元資金を含めた経営資源を成長が期待できる分野に【重点的に投資】すること
- ・成長に欠かせないのは何をにおいても【技術力】であると認識し、あらゆる手段を講じて、このレベルアップを図ること
- ・上場企業として【コーポレートガバナンス】の体制を一層強化すること

などが挙げられます。

## 中期経営計画

<JCMが目指す姿>

「貨幣流通において市場と価値を創造し続ける真のグローバル企業」



これらを通して株主をはじめとして投資家の皆様や、顧客、ユーザー、社員などあらゆるステークホルダーに対し、成果をコミットすることで信頼関係を構築し、新たな企業価値の創造に努め、【貨幣流通において市場と価値を創造し続ける真のグローバル企業】を目指すと共に、当社の経営理念である【成果は顧客にあり】を、より高いレベルで達成してまいります。

## 中期経営計画のポイント

---

### 【経営改革の推進】

- ・利益率の改善を第一義とする
- ・新経営体制の確立・強化
  - …迅速かつ的確な経営意思決定と業務執行
  - …権限と責任の明確化 / 経営の「見える化」
- ・経営資源の最大活用
  - …堅固な財務基盤を最大限活用した成長分野への重点的な投資
  - …物的・人材資源の再配置
- ・成長戦略のスピーディーかつ着実な実行と成果の示現
  - …現開発案件の早期量産化、次期戦略商品の具現化

### 【経営目標】

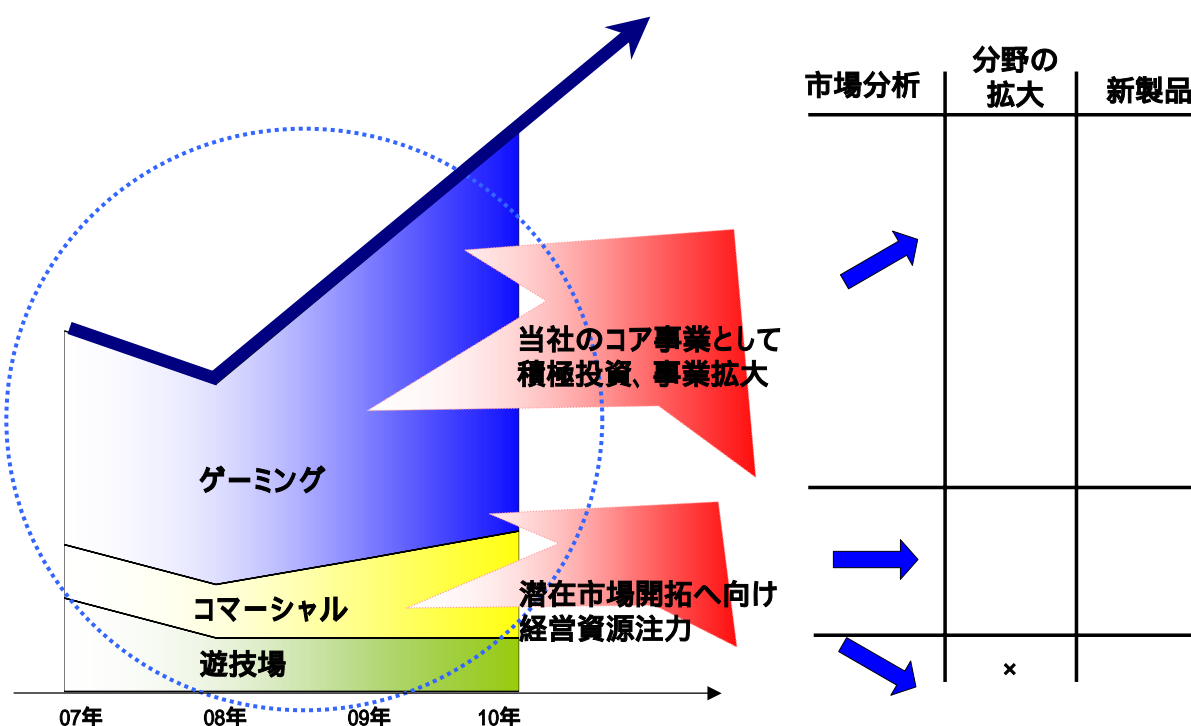
- ・最終年度の連結売上高330億円、連結営業利益45億円
- ・中長期的に、連結売上高伸び率10%、営業利益率13%を確保

今回の計画を策定するに当たって、最も重要視したのは、現在の当社のおかれている状況を踏まえ、次の飛躍に向けた一手を先んじて打つこととあります。むやみに売上の拡大を追及するのではなく、利益面を充実させることに軸足を置くとともに、次の飛躍に向けて、必要となる施策を、ポイントを絞って実施していくこととします。すなわち、効率的な業務を可能とする【新しい経営体制の確立や強化】であり、また、グローバル規模でのスピーディーな業務処理を行うためのSCMシステムへの投資など、【堅固な財務基盤を最大限に利用した成長分野への重点投資】であり、これらを基にした、成長戦略のスピーディーかつ着実な実行と成果の具現化であります。

これらの結果としての数値目標としては、3年後の2011年3月期の売上高330億円、営業利益45億円を目指すものであります。



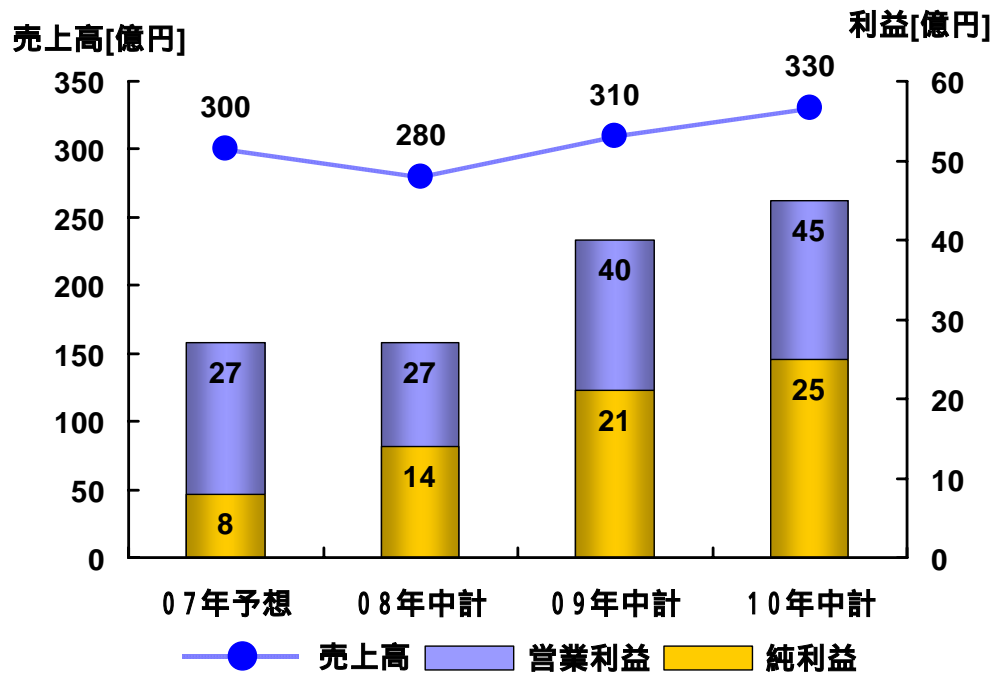
## .中期経営計画のポイント



今回の中期で注力すべき分野は、先ず、第一にゲーミング、次がコマーシャルという位置付けとしております。

当社は、1990年代において、米国カジノゲーム機向けの紙幣識別機の販売が大きく開花しました。その後もゲーミング向けの製品開発や、市場開拓、販売ネットワークの拡充など様々な対応を行い、一時は米国で95%を越えるシェアを獲得するまでに至るなど、当社の主力事業に成長しました。その後、業容の拡大をはかるため、ゲーミング以外の様々な市場に進出し、一定の成果は挙げられましたが、その一方でゲーミング市場の規模が年々大きく成長する中、強力なコンペティターが出現するなど、ゲーミング市場の様相が変化してきております。今回の中期計画では、もう一度原点に戻って、当社のDNAであり、最も得意とする分野であるゲーミング市場に最大限注力することとしております。その上で、ゲーミング市場向けに積極投入した技術を応用する形で、流通、金融、交通などを中心とした国内外のコマーシャル市場への展開を進めていくことにも注力してまいります。

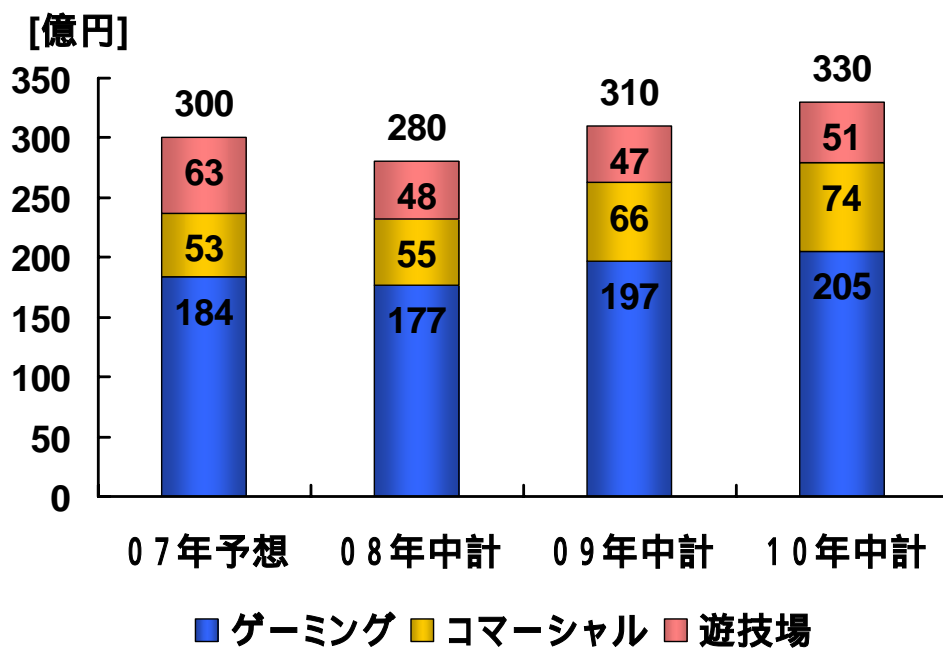
## 数値目標 … 中期事業計画



グラフは、中期期間における売上高、利益の推移を表しております。

2009年からは、北米ゲーミング市場でのダウンロードゲーム機の買い替え需要が拡大し、合わせて、新製品を投入し、さらに、テーブルゲーム向けなどの新たな分野への拡大を目指してまいります。

## ・数値目標 … 中期部門別売上計画



計画初年度である2008年度には、売上高は一旦減少することを見込んでおりますが、これは、基本方針である事業の選択と集中を進める中で、収益性の低い事業については抜本的な見直しを行うことを想定しているためであります。

## ・数値目標 …… 設備投資・株主還元

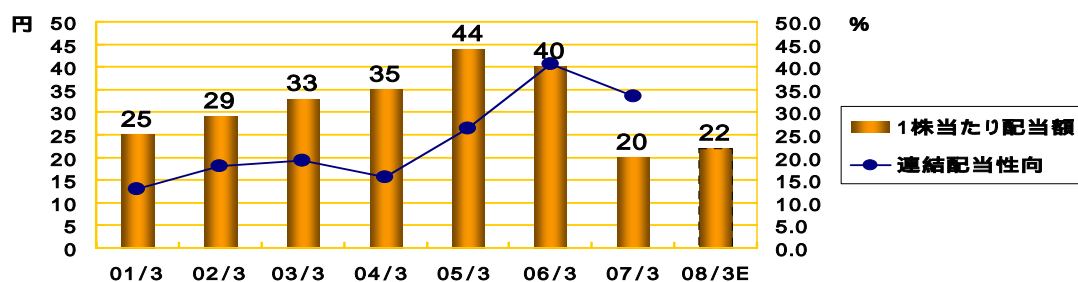
【投資計画】 設備への投資ではなく、技術や人材への投資

・技術力の強化のための提携や買収への支出

・人材への投資 …… 品質面のレベルアップ、社内開発体制の強化

【株主還元方針】

・業績に基づいた成果配分として、連結配当性向を30%以上とする



設備投資に関しては、今後3年間においては、生産用の金型への投資など、これまでと同程度の水準を想定しているものであり、その他特定の分野や事項への設備投資は計画しておりません。技術力の一層の強化を第一と考えており、当社における重点的な投資項目としては、新たな技術の獲得のためにも他社との提携や買収を常に視野に入れるとともに、人的投資による品質面のレベルアップや、社内開発体制の強化などにも努めてまいります。

また、株主の皆様への利益還元方針については、当社では、昨今の利益還元に対する認識の変化等を勘案し、今年度より、株主還元に対する指標を連結ベースに改めるとともに、その基本方針として「連結配当性向を30%以上」とすることといたします。

## 事業戦略 ゲーミング市場(カジノ市場)

### ゲーミングテクノロジーウェーブ

紙幣識別機搭載 チケット化(コインレス) ダウンロードゲーム



### ●最重要事業であり経営資源の集中投入による一層の強化

大きなリプレイス需要～ダウンロードゲーム

トータルキャッシュマネジメント テーブルゲームへの拡張

キャッシュレス化への対応

ゲーミングライセンスを駆使した事業展開

100超のライセンス



ゲーミング市場では当社が永年にわたって築き上げた当社グループのブランド、販売力、ネットワークの基盤が既に整備されております。これは、この市場での事業展開にあたっての当社の強みであり、これらを積極活用した展開を目指します。

北米のカジノ市場では、2008年夏に第三のウェーブがやってまいります。第一のウェーブは、1990年台当初のカジノゲーム機への紙幣識別機の搭載であり、カジノ建設ラッシュとゲーム機の設置台数の拡大により、当社の業績もそれにつれて拡大いたしました。第二のウェーブは、2000年以降の紙幣に変わるクーポン券の払い出し及び受け取りであります。そして、第三のウェーブは、ダウンロードゲーム機の登場であり、再度ゲーム機のリプレイス需要が増加するものと予想いたします。

現在、ゲーミング市場向けに投入しているシリーズでは、一つのユニットで世界中のほぼ全ての通貨の鑑別が可能であることを特徴とし、市場でも一定の評価は得ておりますが、鑑別のためのソフトウェアの取扱いの難しさや、品質面の問題など改善を要する事項も指摘されております。

これらの点を改善した改良版の製品の投入を喫緊の課題として取り組むと共に、新製品の開発も同時に進めております。現在の北米カジノでのゲーム機への紙幣識別機の搭載シェアは、当社の推定で69.5%であります。当初の95%から下がったとはいえ、これだけのシェアを獲得しております。

新製品の投入と、第三のウェーブの到来との相乗効果により、再度、紙幣識別機の販売を加速させるとともに、テーブルゲームにおける紙幣処理システムへの進出や、キャッシュレス化の動きなど、ゲーミング市場でのトータルキャッシュマネジメントを目指します。カジノのテーブルゲームのシステムは、従前ディーラーが手作業で客より出された紙幣を回収していたものを、機械による一括入金とするとともに、その情報がオンラインでデータセンターに集積されるもので、スロットマシンと同様に、テーブルゲームにおいても現金管理の精度や、セキュリティ面での向上を目指すものであります。

これら新製品の市場投入は2009年から2010年にかけて予定しており、まさに次の飛躍に向けた布石であり、他に先駆けて最優先で取り組むべき課題として、積極的な取り組みを行ってまいります。

さらに、当社の特徴の一つとして上げられるのが、コンポーネントのメーカーとしては唯一、100を超える州や地域でゲーミングライセンスを取得していることであります。このライセンスにより、カジノへの直接販売が可能となり、さまざまな事業の展開が可能となるものであり、これらを組み合わせた取り組みを行ってまいります。このように、新製品の投入やサービスの拡大はもちろんのこと、技術面の一層の向上に向けた積極投資を行うことで、事業領域の拡大にも挑戦するなど、当社の強みを活かした攻めの経営を行います。

## 事業戦略 コマーシャル市場

---

- ターゲットとなる顧客とのアライアンス

- リードカスタマーへのアプローチ

- 市場毎の戦略商品の策定

- ニッチ市場の発掘

- 多品種少量への対応

- 専用ユニット、納金機、釣銭機

- 流通・金融・SS・自販機・駐車場・飲食・病院・ホテル・郵政etc

- 世界市場の中の日本市場

- 世界市場と協調した事業展開

- 既存の経営資源を有効活用した堅実展開

コマーシャル市場は、前回の中期計画でも、注力すべき市場として、海外を中心としたコマーシャル市場の参入を目標としておりましたが、計画策定当初より市場環境が大きく変化するなど、修正を余儀なくされました。しかしながら、コマーシャル市場の市場規模や潜在需要は、大きなものであり、当社の次なる飛躍のためには是非とも「モノ」にしたい市場であります。コマーシャル市場では、残念ながらゲーミング市場のような当社グループのブランド力が、未だ構築されておられません。

しかしながらゲーミング事業で培ってきた技術力は、国内外の流通、金融、交通などのコマーシャル市場におきましても活用が可能であります。市場調査や、商品企画の一層のレベルアップをはかり、各分野の顧客から絶対的な信頼を勝ち取ることで、市場への本格参入にも積極的に取り組んでまいります。

現在、ゲーミング用の紙幣識別機ユニットの技術を応用しつつも、コマーシャル市場向け専用の新製品の開発をゲーミング市場向け製品と同時並行で進めており、必ずや成果に直結させてまいります。この市場へのアプローチの手段としては、ターゲットとなる顧客とのアライアンスにより、まずは参入を試みることであります。特にこの市場は、全体の市場規模は大きいものの、様々な用途や分野に区分されており、それぞれのマーケットは小さくなく、また「ニッチ」と言えるほどの市場も多く存在します。このことから、市場ごとの戦略商品を明確にし、アライアンス先の顧客ごとにそれぞれ「専用マシン」との位置付けでの取り組みを進めることで、ニッチ市場において高いシェアを獲得してまいります。国内市場についても同様であり、今後は国内市場の位置付けは、コマーシャル市場の日本版との認識にたち、海外、国内と言う垣根を取り払い、世界市場と協調しながら、事業展開を進めてまいります。

## **. 事業戦略 遊技場市場(パチンコ市場)**

---

- ホール運営における一層の透明性の確保、健全化への流れ
- 市場動向を慎重に分析し、変革期への対応に備える
- セキュリティの向上、現金管理の健全化への布石
  - メダル補給システムの高機能化、セキュリティ向上、環境対策

遊技場市場は現在、市場規模の縮小が続いております。同時に、ホール運営における透明性の確保、健全化の向上が、従前以上に重要になってきているとともに、社会的にも強く要求されている状況にあります。引き続き、情報収集と次期製品の企画検討を実施してまいります。

## 機能別戦略 開発体制・技術力強化

---

- 開発体制強化 / ソフトセンターの増強
  - (既存)タイ・ブルガリア (新規)北米・中南米 +
- 技術力強化
  - 要素技術の研究強化
  - 提携・M & Aによる技術獲得
  - 紙幣リサイクル・高速紙幣搬送・硬貨技術

技術、開発に関しては、ハード面の開発に加え、紙幣鑑別のためのソフトウェア開発も重要な柱であります。日本、タイ、ブルガリアに加え、今後は、最大のゲーミング市場である北米でのソフトセンターの開設や、フィールドサポートの強化などにも取り組むことで、一層のゲーミング市場への強化をはかってまいります。



## 機能別戦略 商品企画

---

- 「成果は顧客にあり」の実践と「市場創造型企業」の具現
  - 機能・組織の有機的連動とシナジー効果の示現
- 商品企画部によるプロダクトアウト型商品企画
  - 市場の潜在的な要求を予測し、新しい価値を持った商品を提案
  - 3年以内の業績寄与基準
  - 重点目標として、
    - 「硬貨鑑別」、「高速紙幣ハンドリング」、「紙幣リサイクル」  
「CRユニット」
  - 部門の強化
    - 専属部門の発足、海外子会社との連携強化
    - 既存概念に捕われない企画

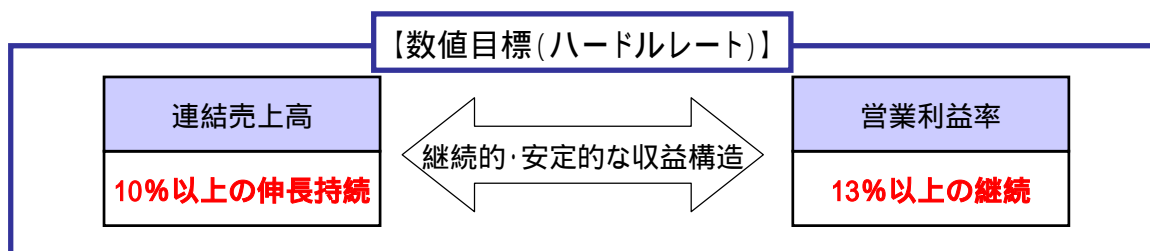
当社の事業形態においては、市場や顧客の情報収集とそれに基づいた的確な商品企画の実現が生命線となります。今般、この業務の一層の強化を目指し、社長直轄組織として海外国内の区分をなくした新たな組織に改変しました。各テーマを中心に、3年以内での業績への寄与を必達目標に活動を行ってまいります。

。

## 経営目標

【基本方針】

中長期的な成長の基盤と、持続可能な高収益体質を確立すること



平成22(2010)年度 到達目標  
連結売上高: 330億円  
連結営業利益: 45億円

以上のように、成長が期待できる分野に軸足をおいた製品開発、市場開拓などに取り組んでゆくために、経営資源を集中的に投入し、より効率的な事業の展開を進めるとともに、売上規模よりも【収益性】を重視した経営に取り組むこととし、その成果を株主の皆様積極的に還元してまいります。

引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。ありがとうございました。

---

お問合せ先 : 経営企画部 I R 担当 山崎 06-6703-8400

2007年11月28日 東京  
2007年11月29日 大阪

この資料に掲載されている業績見通し、その他今後の予測・戦略等に関わる情報は、本資料の作成時点において、当社が合理的に入手可能な情報に基づき、通常予測し得る範囲内で為した判断に基づくものです。しかしながら現実には、通常予測し得ないような特別事情の発生または通常予測し得ないような結果の発生等により、本資料記載の業績見通しとは異なる結果を生じ得るリスクを含んでおります。当社といたしましては、投資家の皆様にとって重要と考えられるような情報について、積極的な開示に努めてまいりますが、本資料記載の業績見通しのみで全面的に依拠してご判断されることはくれぐれもお控えになられるようお願いいたします。なお、いかなる目的であれ、当資料を無断で複製、または転送等をおこなわれないようにお願いいたします。