

# 海外事業

「2023中期経営計画」では、コア事業である通貨処理機ビジネスの拡大と、新領域事業として位置づけるアラウンド・キャッシュ分野の収益化、ノン・キャッシュ分野でのビジネス創出を目指し、事業を展開しています。

2023年3月期は、金融市場では、半導体等の部品調達難に伴う生産影響により主要製品の販売は前期に比べ減少しました。一方、リテール市場では、生産影響があったものの、人手不足や人件費高騰への対応に加え、コンタクトレス・セルフ化ニーズが継続し、セルフ型レジつり銭機の販売や保守サービスが好調でした。加えて、2021年に買収した米国Revolution社の販売も堅調に推移しました。これらの結果、海外市場の売上高は過去最高を記録し、「2023中期経営計画」の目標値1,500億円を1年前倒しで達成することができました。営業利益につきましては、部品入手難による一時的な部材価格の高騰や物流コストの上昇等により、前期を下回る結果となりました。

部品調達難は徐々に緩和しており、2024年3月期は、生産の回復が見込まれます。金融・リテール市場に向け、新たに開発した主要製品やサービスの販売を積極的に推し進め、売上高と利益のさらなる拡大を目指します。

## 01 事業環境認識

欧米の金融機関では、支店運営の効率化を背景に店舗数は減少傾向にあります。一方、グローバルサウスにおいては、店舗数もATM数も増加するなど、地域によって異なる様相を見せています。リテール市場では、衛生面への懸念に加え、現金管理の厳正化といった観点から、精算業務の自動化やセルフ化のニーズが拡大しています。また、世界的なインフレ高進を受けたコスト上昇等に対応するため、両市場ともに業務効率化に向けた流れは一層強まることが予想されます。

昨今では、非現金決済を取り扱うスタートアップ企業が多く見られます。このような企業と協業し、現金・非現金双方の決済環境を提供することは、利用者の利便性向上につながり、当社にとってもビジネスチャンスになると考えています。



取締役専務執行役員  
海外カンパニー長

原田 明浩

## 02 海外における強み／解決すべき課題

### 強み

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

### 課題

解決すべき課題として、半導体等の部品調達難に伴う生産への影響と販売の延伸が挙げられます。調達先の拡大や設計変更など影響の最小化に取り組みましたが、お客さまが要望されるスケジュールでの納品が叶わず消滅してしまった案件もありました。今後、同様の事態が発生しないよう、購買や生産などの関係部門と連携し、サプライチェーンの強化に向けた取り組みを進めています。なお、現在の部品調達難は徐々に緩和し、2024年3月期中には生産は通常の水準に回復すると見込んでいます。

## 03 過去中期経営計画の評価・分析

タラリス社の買収により海外事業の業績は、売上高、営業利益ともに一気に拡大しました。ところが、買収後の2013年から現中期経営計画がスタートした2021年までの8年間の事業成長は停滞したままでした。その間、成長施策として販売拠点の統合等を進め、生産性向上に注力したものの、グローバルサウスやOEM事業における価格競争の激化や、新型コロナウイルス感染症の影響、部品調達難等も相まって、結果として、中期経営計画は2期間連続で未達となりました。

この結果を受けて当社グループは、海外事業の成長に向け、環境変化に合わせた次期基幹製品が必要と結論付け、2020中期経営計画期間に、金融・リテール市場に対し先行投資を行い、新たな製品・サービスの準備を進めてきました。「2023中期経営計画」では、これらの製品・サービスを本格的に市場で展開しています。

## 04 「2023中期経営計画」 海外市場における価値創出

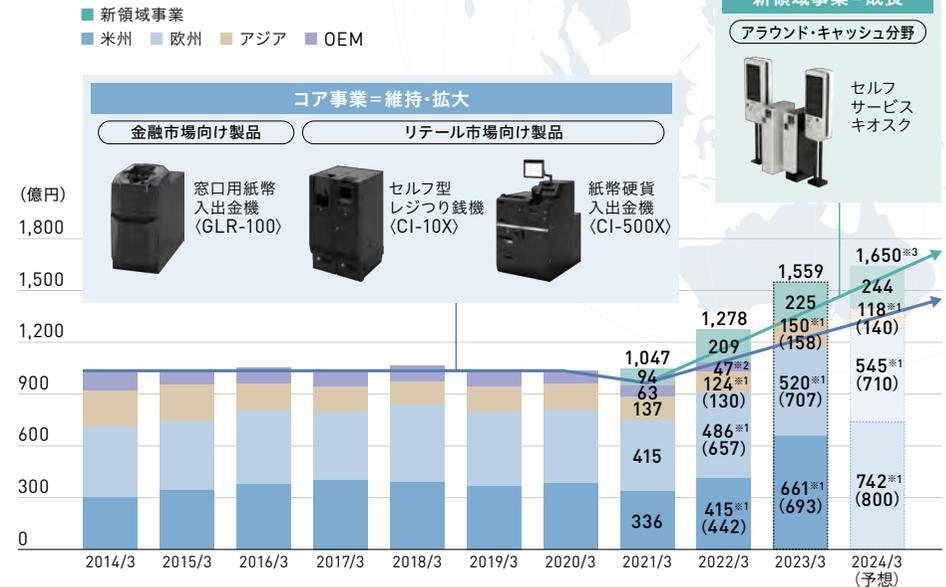
海外事業では、コア事業のさらなる拡大を図りつつ、その顧客基盤を活用して新領域事業を展開していくことを基本方針としています。

金融市場は、グローバルサウスでは成長の余地があるものの、欧米ではある程度市場が成熟したと考えています。一方、リテール市場は、欧米において事業が順調に拡大しており、今後はアジアでも成長が期待されます。また、売上規模においてもリテール市場は金融市場と並ぶ事業の柱に成長し、2023年3月期には、リテール市場の売上高が初めて金融市場を上回りました。今後は、リテール事業の拡大を中心にコア事業全体の成長を目指します。

新領域事業では、アラウンド・キャッシュ分野の事業拡大を加速します。また、ノン・キャッシュ分野におけるイノベーション投資では絞り込んだテーマに対し、投資対効果を分析し、中止すべきテーマを見極め、さらに加速させるテーマに重点投資をするなど、優先順位を付け進めてまいります。

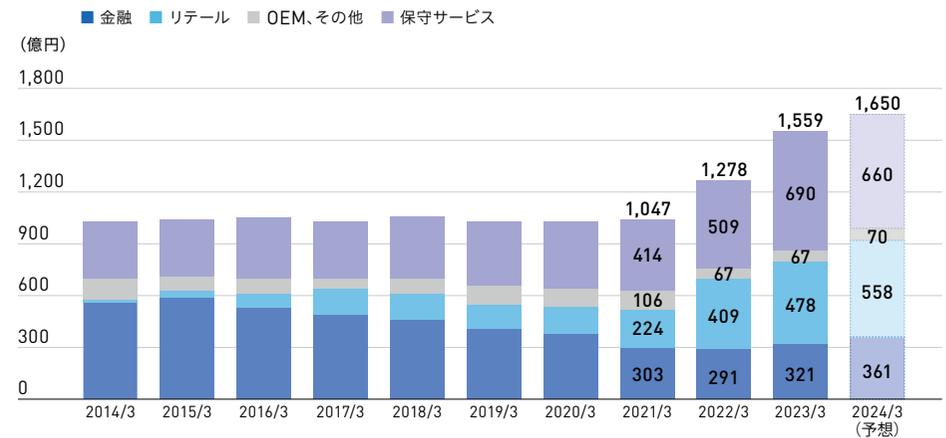
### ■ 売上高推移

#### 1. 地域別



※1 新領域分野の売上を「新領域事業」に含めているため、2022/3以降の売上高は公表数値とは異なります。( )内が公表数値です。  
 ※2 2023/3より、OEMを地域別売上高に含めています。  
 ※3 2024/3の連結売上高は、「2023中期経営計画」の目標値1,500億円を上回る予想です。

#### 2. 金融/リテール別



コア事業戦略

新たに開発した製品・サービスの市場投入により、ニーズを捉える

金融市場

金融機関では、経営効率の向上や業務効率化を目的に、自動化・セルフ化がさらに進むと予想しています。店舗の統廃合や削減を進め合理化を目指す欧米と、自動化による業務効率化を推進するアジアをはじめとするグローバルサウスの双方の金融機関に向け、アシストセルフ機やTCRを中心とするセルフ型製品の販売を引き続き強化してまいります。



大口の現金取引や小切手入金の自動化にも対応するロビー設置型のアシストセルフ機



窓口での現金授受のセルフ化を実現する金融機関向け窓口用紙幣硬貨入出金機

リテール市場

当社グループは、60ヶ国の通貨に対応したリテール店舗向け現金管理ソリューション CASHINFINITY™の新モデル<CI-X>をリリースしました。これによりセルフチェックアウトシステムの展開が可能な地域が大幅に増加しました。また、セルフサービスキオスクをラインナップに加えたことにより、当社製品の販売先は、リテラーのみでなくグローバルファストフードチェーンにも拡大しました。人手不足や人件費高騰を背景に高まるセルフ化ニーズを確実に捉え、これらの企業にセルフサービスキオスクとレジつり銭機を活用したセルフチェックアウトシステムや、バックオフィス向け紙幣硬貨入出金機を加えた現金管理ソリューションの提案を進めていきます。

また、トップリテラーやグローバルファストフードチェーンの多くが米国に本社を構えているため、リテール市場において米国は特に重要です。米国のバックオフィス向けリサイクラーのマーケットリーダーであるRevolution社と、欧州のファストフードチェーンで高いシェアを誇るAcrelec社とのシナジーを拡大し、巨大な米国リテール市場のさらなる開拓を進めていきます。

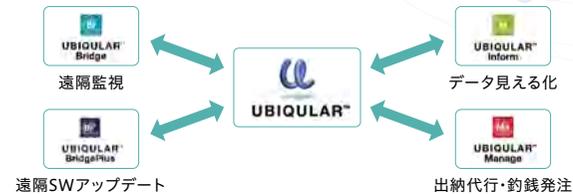


大きさ・厚み・材質・形状の異なる60ヶ国の通貨に対応するセルフ型レジつり銭機

新領域事業戦略

製品の付加価値を高めるソリューションを創出

コア事業領域からの拡張として、リカーリングビジネスの創出に注力しています。2021年に提供を開始したグローバルデジタルサービス「UBIQULAR™」は、金融機関向け窓口用紙幣硬貨入出金機<GLRシリーズ>や、流通店舗向け現金管理システム<CIシリーズ>と接続し、製品稼働状況の遠隔監視やソフトウェアアップデートに加え、データを見える化・分析し、出納代行やつり銭発注まで行います。本サービスを製品に付加して販売することで、さらなる収益性の向上を図ってまいります。



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

特集

新しい価値の創造 —新領域事業— 海外

金融シェアードサービス



P.25

ノン・キャッシュ分野においては現在、リテール店舗オートメーションに関連するテーマに絞り込み、実証実験などを進めています。ドイツで進めるローカルフードの自動販売機「Zug Vogel」、同じくドイツやオーストラリアでの高額商品管理販売キオスク「High Value Vending」、欧州及びシンガポールで展開する「無人決済店舗」の3テーマです。いずれも社会課題に対する有用性や事業としての収益性を総合的に鑑み、2024年3月期中には継続または撤退の判断を行う予定です。

特集

新しい価値の創造 —コア事業—

海外

セルフソリューションの拡大



P.23

## AMERICAS

Chris T. Reagan

## クリス・リーガン

上席執行役員

Glory Global Solutions グループ

米州 担当



## 保守事業戦略

保守事業は、安定した収益につながる重要な事業であり、これまでの主力市場であった金融市場にリテール市場が加わることで、保守事業の領域が拡大しています。リテール店舗は、金融機関に比べ稼働日が多く、営業時間も長いといった特徴があり、24時間365日の対応が必要となる場合もあります。世界中に展開する直接メンテナンス網を活用し、時間外対応等の保守体制の拡充や、「UBIQULAR™」を使った遠隔監視などによって適切なタイミングで保守サービスを行う予兆保守サービスの提供等により収益性の拡大を図ってまいります。

また、買収した米国Revolution社とのシナジーの最大化を目指し、開発、生産、保守機能において多くのプロジェクトを推進するとともに、2024年3月期中に、海外での営業保守を担うGlory Global Solutions Ltd.との完全統合を完了させる予定です。これにより利益率の大幅な改善を見込んでいます。

## 05 戦略に沿った求める人材

コア事業であるハードウェアビジネスを維持・拡大しながら、新領域事業としてシステム製品やデータ分析等のソリューションビジネスの販売拡大を目指すには、ソフトウェアエンジニアやAIエンジニア、データサイエンティストのほか、これらの知識をもって営業ができる人材を育成・確保する必要があります。

システム製品の販売については、まだ十分にソリューション提案のノウハウの蓄積ができていないため、当社グループでは営業員の育成に注力しています。その施策の一つとして、お客さまへの導入事例や実際の効果をグローバルで即座に共有できる仕組みを構築し、営業員が関連知識のアップデートを随時行える体制を整えています。

また、2023年にベトナムとインドにソフトウェア開発を行う現地法人を設立しました。これら2拠点の人材を活用し、「UBIQULAR™」等のシステム製品の機能開発をスピーディーに進めていきます。

## 2023年3月期を振り返って

2023年3月期の業績は、利益目標は達成できなかったものの、売上高については、金融・リテール市場での旺盛な需要に支えられ、目標を上回るとともに過去最高記録を達成しました。特にリテール市場では、新たに複数のトップリテラーが私たちの顧客基盤に加わりました。さらに、2021年に行ったRevolution社の買収もリテール市場の業績向上に寄与しました。同社とは引き続き、双方の販売網を活用し、お客さまの業務効率化に資する製品・サービスを提供していきます。



## さらなる成長ステージに向けた戦略

私たちは、新製品の市場投入に重点的に取り組み、金融機関向けには店舗のセルフ化ニーズにも対応する新型の窓口用紙幣入金機<GLRシリーズ>を、リテール店舗向けには対応通貨を拡大した現金管理ソリューション<CI-Xシリーズ>の販売を開始しました。これら市場で高い品質を誇る新製品群は、競合他社との違いをより際立たせており、米州におけるさらなる成長につながるものと確信しています。

機能面では、現在2つの主要プロジェクトに注力しています。一つは、Revolution社との統合です。両社のお客さまや従業員に対する影響を最小限に抑えながら、できるだけ早期に統合を完遂できるよう真摯に取り組みます。この取り組みにより、生産性の向上など多くの相乗効果を見込んでいます。もう一つは、グローバルERPシステムの導入です。このプロジェクトは、私たちの事業の持続的成長を支えるプラットフォームの最適化という重要な使命を負っています。

Vincent Nakache

## ヴァンソン・ナカーシェ

上席執行役員

Glory Global Solutions グループ  
欧州、中東、アフリカ 担当



### 2023年3月期を振り返って

2023年3月期は、世界的なサプライチェーンの混乱に加え、インフレ高進によるお客さまの設備投資の延期や、ロシアのウクライナ侵攻により現地主要パートナーとの取引縮小が発生するなど、市場環境は厳しい状況でした。

このようななかでも、リテール市場向けの販売や保守サービスが好調に推移したことにより、売上高・利益ともに前年を上回る結果となりました。

この1年間で、セルフ型レジつり銭機<CI-10>はフランスで2,000台以上導入されたことをはじめ、EMEA地域における全販売台数は5,000台と過去最高を記録しました。フランスのトップリテーラーに加え、ベーカリー、精肉店、薬局、ホテル、レジャー施設などでもプレゼンスを高め、グローバルブランドへの注目度はますます高まっています。



### さらなる成長ステージに向けた戦略

新たに販売を開始したりテール店舗向け現金管理ソリューション<CI-Xシリーズ>と金融機関向け窓口用紙幣入金機<GLRシリーズ>は、お客さまからたいへん高い評価を得ています。EMEA地域では引き続き、①大・中規模顧客を中心としたリテール事業の拡大、②金融市場向け製品・サービスのさらなる販売機会の獲得、③ソフトウェア・サービス事業の拡大、の3つの中核戦略に注力します。

なかでもソフトウェアの重要性が高いことから、ソフトウェア営業員の育成やスペシャリストの採用を進め、デジタルサービスUBIQULAR™の提案に注力していきます。またトップリテーラーへのシステム導入をミッションとするプロフェッショナルサービスチームへの投資も継続します。

Acrelec社のキオスク事業は、フランス、スペイン、ドイツで早期に成果を上げました。2024年3月期も当社グループとのシナジーを継続的に創出します。また、新規事業として取り組む次世代インベションでは、顧客の関心が高い「無人決済店舗」や、ドイツで進行中のローカルフードの自動販売機「Zug Vogel」の実証実験を引き続き推進します。

Ben Thorpe

## ベン・ソープ

執行役員

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



### 2023年3月期を振り返って

アジアパシフィック地域では新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中ではありましたが、2023年3月期の業績は前年に比べ増収となりました。人手不足や人件費の高騰を背景に自動化ニーズが高まり、インド、インドネシア、ニュージーランド、フィリピンを中心に金融・リテール市場ともに販売が拡大しました。

新たに展開したりテール店舗向け現金管理ソリューション<CI-Xシリーズ>やデジタルサービスUBIQULAR™、金融機関向け窓口用紙幣入金機<GLRシリーズ>等をアジア各国に導入することができました。オーストラリアの金融機関向けには、新たにアシストセルフ機<TellerConcierge>を成功裏に導入しました。2024年3月期以降、本ソリューションをオーストラリアの多くの金融機関へと展開していくことで、同国でのマーケットリーダーとしてのポジションを維持していきます。また2023年3月期は、セルフチェックアウトやドライブスルーなどのQSR(Quick Service Restaurant)向けソリューションを販売するなど、Acrelec社とのシナジー効果も発現しました。

2024年3月期はこれらの取り組みを前進させ、より画期的な顧客価値の創造へとつなげていきます。



### さらなる成長ステージに向けた戦略

大きな事業機会が望めるアジアパシフィック地域では今後、グローバルグループのテクノロジーの導入を拡大しながら新市場の開拓を進め、成長の加速を図ります。

市場変化の激しいこの地域において、お客さまに最適なソリューションを提供するために重要となるのが、強靱な組織風土の醸成です。そのためには、従業員一人ひとりの人材開発はもちろん、専門性やチームとしてのエンゲージメントを高めることが重要になります。組織のトップやリーダー層に限らず、チーム全体が、変化を前向きに受け入れていく風土を持てるようなプロジェクトや地域を横断した共同イベントを開催します。