



原田 明浩

取締役専務執行役員
海外カンパニー長

Expanding Beyond Cash

2012年に行った通貨処理機メーカー世界最大手であるタラリス社の買収をきっかけに海外事業を強化したことで、売上規模は、買収前の3倍を上回る約1,000億円に拡大しました。約30ヶ国にわたる直接販売・直接メンテナンス体制を始め、マーケティングから製品・ソリューション開発、販売、保守まですべての機能を統括したグローバルマネジメント体制を構築し、積極的に事業展開を進めてまいりました。

これまでは、「現金処理の自動化」を提供する事業を中心にやってまいりましたが、“レスキャッシュ（非現金による決済手段）”の進展や銀行の効率化志向により店舗数の減少が強まるなど、世の中や顧客ニーズは急速に変化しています。

新たにスタートした「2023中期経営計画」では、コア事業である現金処理ビジネスに加え、“アラウンド・キャッシュ（現金周辺）”及び“ノン・キャッシュ（非現金）”分野への進出を本格的に進め、本計画期間中に、“アラウンド・キャッシュ”事業の収益化と“ノン・キャッシュ”分野の事業創出を目指してまいります。

01 事業環境認識

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、レスキャッシュ化がグローバル規模で進行しています。また、欧米の金融機関では、レスキャッシュ化の影響に加え、支店運営の効率化を背景に店舗数が減少傾向にあります。新興国においては、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。一方、リテール市場では、感染予防を背景とする健康や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コンタクトレス・セルフ化（店舗従業員による現金への非接触処理）ニーズが拡大しています。

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。

02 海外における強み／解決すべき課題

主要製品である窓口用紙幣入出金機（Teller Cash Recycler :TCR）は、世界中の多くのお客さまにご支持をいただいております。世界で強固な市場ポジションを有しています。品質・機能の高さに加え、充実した直接販売・直接メンテナンス網を通じて、製品・ソリューション及び保守サービスまで提供できることは、当社の強みです。金融市場に

おいて確立したグローリー・ブランドは、リテール市場への展開を図る上でも優位に働いています。

また、さらなる事業拡大に向けては、コスト競争力やソフトウェア対応力を強化し、スピードとアジリティ（機敏さ）をもって市場のニーズに対応していくことが不可欠であると考えております。

03 「2023中期経営計画」ロードマップと重点戦略

本計画では、「現金処理の自動化」を軸とするコア事業を基盤事業として、引き続き維持・拡大を図ります。加えて新領域事業として、セルフサービスキオスクやオンライン現金決済プラットフォーム事業等を、利益を生む事業へと成長

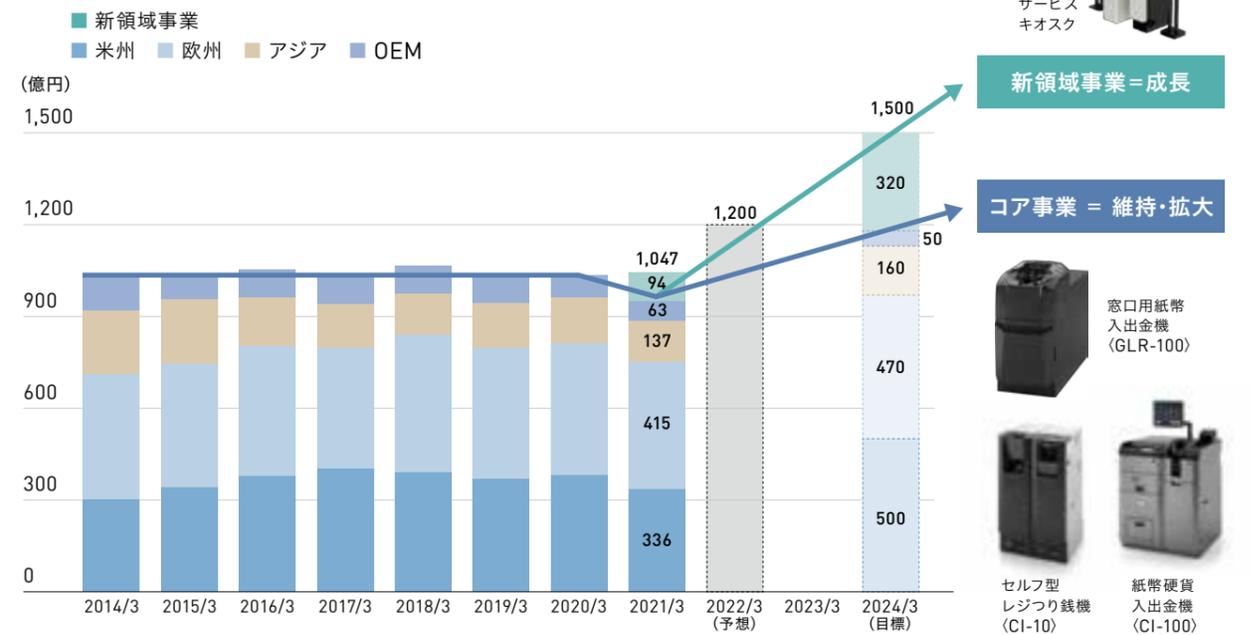
長させていきます。さらに、当社グループの技術・ノウハウを活用した新たな領域へのチャレンジとして、デジタルバンキングプラットフォームなどのイノベーション事業を発掘・創出し、事業化への道筋をつけていきます。

04 海外市場における新たな価値創出

コア事業で築き上げた高い品質と機能性を誇る製品・サービスに、業務分析やモニタリングサービス等を加えた新たなソリューションを提供してまいります。また、現金・非現金双方に対応するセルフ決済ソリューションの提供を通じ、常態化した新しい生活様式へ対応する店舗づくり支援

や労働者不足等の社会課題解決に取り組んでまいります。これらの実現に向け、直接販売・直接メンテナンス体制の拡充やソフトウェア対応力の強化をすべく、M&Aや人材確保、育成等への成長投資を行ってまいります。

地域別売上高推移



コア事業戦略 基盤事業の維持・拡大。新製品・サービスの投入により事業成長を目指す

▶ 金融市場

経営効率の向上や業務効率化に取り組む金融機関に向け、テラー業務の自動化・セルフ化を推進してまいります。2021年5月に、セルフ利用に対応したTCRの販売を開始しました。統廃合や店舗数の削減を進め業務効率化を目指す欧米の金融機関と、機械化による業務効率化を促進する新興国の双方に向け、TCRを中心とするセルフ型製品の販売強化を図ります。

▶ リテール市場

2020年に買収したフランスのAcrelec社は、セルフサービスキオスクの開発から生産、販売、保守までを一貫して行い、大手ファストフードチェーン店を中心に80ヶ国以上へ製品・サービスを提供する世界第2位のグローバル・キオスク・プレーヤーです。Acrelec社と当社グループ両社の顧客基盤を活用し、セルフサービスキオスクや紙幣硬貨入出金機（CIシリーズ）のクロスセル（相互による販売）に注力してまいります。

新領域事業

コア事業とのシナジーを実現し、利益を生む事業に成長させ確立する

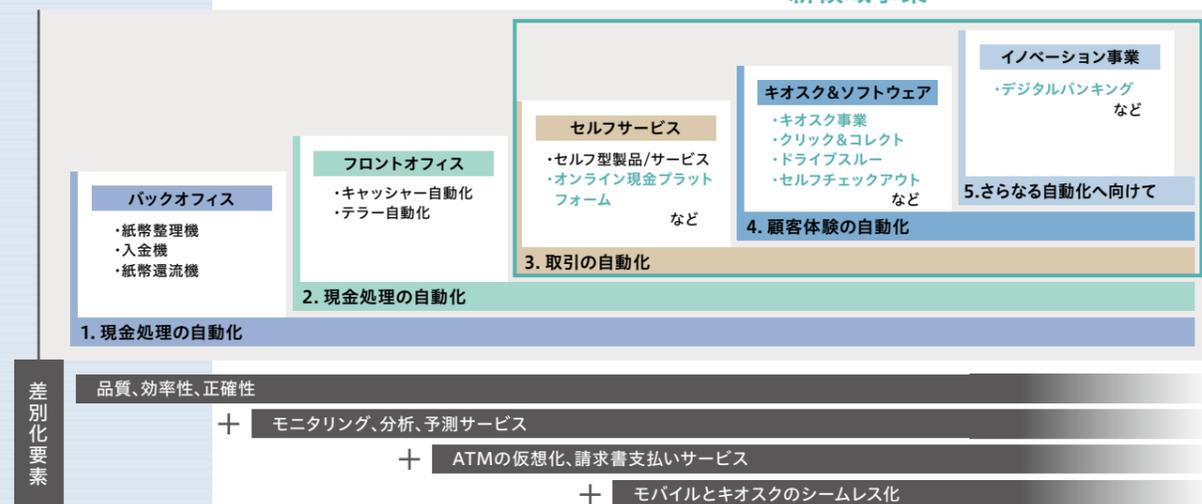
M&Aや資本業務提携を行った企業とのシナジーの創出に注力します。Acrelec社が提供するクリック&コレクトやドライブスルーソリューションの展開国を拡大し、飲食店や流通店舗に向け販売を加速します。また、2021年8月に、ペイメント市場におけるグローバルリーダーの一つであるpaysafecard社とパートナーシップ契約を締結いたしました。オンライン現金決済プラットフォームを活用した流通店舗レジでのキャッシュイン/キャッシュアウトサービスの展開国を、現在の欧州中心から全世界展開へと加速させてまいります。金融市場におきましては、金融包摂(Financial Inclusion)を実現するため、「銀行支店業務の共同シェアードサービス事業」を展開する英国

のOneBanks社へ出資を行いました。金融機関や銀行支店の統廃合で減少する金融サービス拠点を銀行業務のシェアードサービスという新たな取組みでカバーしてまいります。

また、金融・リテール両市場に向けたデジタルサービスソリューションの販売にも注力します。製品をIoT化し、クラウドサービスUBIQULAR™と連携させることにより、TCRやレジつり銭機などの稼働状況・現金在高の遠隔監視、業務分析などのサービスを提供してまいります。

特集 価値協創ストーリー①
次世代型スマートストア P.40

事業の位置付け



■オンライン現金プラットフォームを活用したバーコード決済



保守戦略

保守事業は、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を受けるなかでも事業を下支えし、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。世界中に展開す

■デジタルサービスソリューション UBIQULAR™イメージ



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デジタルを活用した保守サービス強化等により収益性の維持・拡大を図ってまいります。

AMERICAS



クリス・リーガン — Chris T. Reagan

上席執行役員
Glory Global Solutions グループ 米州 担当

エリア概要とトレンド

米州は成長市場として、安定したビジネスをもたらしており、信頼性の高い市場として認識されています。2021年3月期の米州地域の売上高は連結全体の約16%、海外売上高全体の約33%を占めています。当地域は、北米と中南米というそれぞれ異なる発展段階にある二つの市場で構成されています。北米は高度に自動化の進んだ先進的な市場で、当社は金融機関向けに強固な市場ポジションを有しているほか、リテール市場でもブランドの確立を進めています。それとは対照的に、中南米は自動化余地が大きく、大きな変化にも時間をかけて対応していく市場です。米州地域も、他の地域と同様、パンデミックの影響を受けており、当社の主力である金融市場とリテール市場のどちらにおいても、お客さまは比較的低価格の機器購入は進めながら、「様子見」の状況です。具体的には、金融機関では支店の再編成を進め、お客さまサービスセンターへの注力を強化すると同時に、デジタルやモバイルバンキングの利用を拡大しています。一方、リテール業界では、現金の利用を削減しキャッシュレス決済を進めながら、セルフサービス化を推進する傾向にあります。こうしたトレンドや、さまざまな種類の取引を異なる方法で処理する顕著な例が、クリック&コレクトサービスの急増です。

市場への対応と今後の戦略

新型コロナウイルス感染症の影響を受けながらも、社会におけるデジタルトランスフォーメーションの加速によって、効率化、作業の自動化、カスタマーサービスへの人的資源の再配置、コスト削減のニーズが強調されています。決済スピードの向上のニーズが社会に組み込まれる中で、グローリーは、最新のハードウェアと同時にプロフェッショナルなサービスの提供に注力しています。金融市場向けに新たに現金処理機を発売することに加えて、「ユビキタス(ど

こにでもある)」と「オキュラー(すべてを見る)」を組み合わせた新しいサービス「UBIQULAR™」を導入します。リテール分野では、グローリーは店頭とバックオフィスの双方で、自動化機器を提供している唯一の企業です。店頭での稼働状況や現金在高を含めたオペレーションを遠隔でモニターしながら、クローズドなループを構築することで、お客さまの資産とプロセスの両方の最適化を支援するほか、キャッシュマネジメントの向上を通じて、最終的にはお客さまの収益改善に資することを目指しています。また、アフターコロナとウィズコロナの新常態での生活を見据えて、セルフサービスやアシストセルフサービス機能を備えた新しい製品をラインナップに加えています。そのために、営業力の強化に向けた投資やバックオフィスへのERPシステムの導入など、調和のとれた組織変革を通じてプロジェクトを進めています。

「2023中期経営計画」における米州の役割

米州市場全体では、従来からの競合各社との激しい競争に加えて、特に大きな脅威にはなっていないものの新興企業も出現しており、競争環境は厳しくなっています。「2023年中期経営計画」では、包括的な品ぞろえに加え、設計、エンジニアリング、製造、販売、設置、保守サービスまでを一貫して提供できる、米州市場で唯一の企業としての競争優位性を活かしていきます。また、北米の金融市場で圧倒的なシェアを確保しながら、リテール市場でのブランド認知の向上にも取り組んでいきます。中南米では、銀行、リテール、レジャーなどでの取引方法に変化が見られており、大きな成長余力がある市場だと確信しています。さらに競合他社との差別化を図るために、お客さまの利益確保につながる支援をするといった重要な役割も果たしていきます。



EUROPE, MIDDLE EAST, AFRICA

ヴァンソン・ナカーシェ — Vincent Nakache

上席執行役員
Glory Global Solutions グループ 欧州、中東、アフリカ 担当

エリア概要とトレンド

EMEA地域は豊かで多様に富んだ市場です。私たちは、ドイツ、フランスなど12ヶ国に直接販売・直接メンテナンス網を展開しているほか、販売代理店網を通じて、東はウラジオストクから西はモロッコまで、100ヶ国以上の国々で事業を展開しています。2021年3月期のEMEA地域の売上高は連結全体の約23%、海外売上高全体の約47%を占めています。このうち約35%は、強力かつ安定的な収益源となっている保守サービスによるものです。英国のEU離脱などの地政学的な出来事に加えて、コロナ禍の影響は地域全体に大きな影を落としており、夜間外出禁止令やロックダウンなどのパンデミック抑制施策のために、2021年3月期はマーケティングや販売活動、機器の設置や保守サービスといった活動が制約を受けました。しかし、こうしたコロナ禍の影響にもかかわらず、EMEA地域はパンデミックによるマイナス影響を5%に抑え、売上・利益ともに計画を達成しました。アフターコロナの先行きに不透明感はあるものの、Eコマースの急伸や非接触取引の急増、ドライブスルーやクリック&コレクト(オンラインで発注した商品を店舗駐車場で受け取る)は増加しており、こうした変化を捕捉しながら、コア事業でのビジネスチャンスを追求すると同時に、金融、リテールの両市場で、非現金製品・サービス事業の拡大を図ります。

市場への対応と今後の戦略

金融市場では、引き続きTCRの買い替え需要対応に注力するとともにセルフサービス需要にも積極的に対応します。また、現金からアラウンド・キャッシュ、そしてノン・キャッシュへと移行を図るグローリーのビジョンに沿って、戦略的に投資したAcrelec社等の経営資源を活用し、変化の激しい金融市場で必要とされるソリューションを提供していきます。

リテール分野では、欧州、特にフランスとドイツのトップリテラーのバックオフィス向け事業を拡大しているほか、店頭セルフレジ向け事業でも堅調な成長を見込んでいます。現在、リテール市場向けに新たなソリューションパッケージの完成を目指しており、すでに広く普及している小売店舗向け現金管理システム「CASHINFINITY™」のさらなる強化を図ります。また、既存顧客のニーズに合わせるだけでなく、将来のさらなる成長に向けた取組みも行っていきます。すでに良好な関係を構築している現金輸送業者、POSプロバイダー、OEM及び代理店ネットワークを活用しながら、これら施策を通じて成長を続けていきます。

「2023中期経営計画」におけるEMEA地域の役割

「2023中期経営計画」下でも、EMEA地域では引き続き売上・利益両面での計画達成を継続します。パンデミックの影響が解消されつつあるなかで、重点顧客向けのサービスを継続しつつ、新規顧客開拓も強化します。また、お客さまに選ばれる企業であり続けるために、営業、ソフトウェアサポート、マーケティング面への投資を行いながら、幅広い業界のサプライチェーンをカバーできるグローリーの力を訴求していきます。また、フランスとドイツを軸に展開する中核事業をベースに、最適な事業ポートフォリオバランスの確保に注力しながら、ウクライナとロシアで進めるパイロットプログラムなどのように、さまざまな国々で、私たちの製品・セグメントの新たな事業機会を模索していきます。EMEA地域で働く私たち一人ひとりは、ソリューション実現に向けたグローリーの情熱を共有しながら、中期経営計画の達成に向けた取組みを進めていきます。



ASIA PACIFIC

ベン・ソープ — Ben Thorpe

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

エリア概要とトレンド

アジア・太平洋地域の多様性は際立っています。この地域では、8ヶ国にいる約560名の従業員が、10のタイムゾーンにまたがる18ヶ国を担当し、合計で26ヶ国・地域を管轄しています。グローリーの最上位機種への購入ニーズやソリューションを支えている、比較的GDPが高いシンガポール、香港、オーストラリア、ニュージーランドなどの成熟市場もあれば、人口動態や今後の成長ポテンシャルの点でもこのエリアの大国であるインド、さらにはバングラデシュ、ベトナム、ネパール、ブータンなどの新興市場まで、幅広いエリアで事業展開を行っています。2021年3月期のアジア・太平洋地域の売上高は、連結全体の約7%、海外売上高全体の約14%を占めています。コロナ禍の中で、私たちは自らの「責任」を再確認しています。従業員一人ひとりの自分自身に対する責任はもとより、お客さまをはじめとするステークホルダーに対する責任として、グローリーの強みであるメカトロニクスや検知・認識技術を駆使してお客さまニーズにお応えするとともに、お客さまのビジネスモデルの見直しや効率化のためのイノベーションを提供してきました。アジア・太平洋地域は比較的事業規模は小さいものの、私たちは進化し続けるニーズに対応する機敏さと実力を備えていると自負しています。

市場への対応と今後の戦略

私たちは各国現地のお客さまのご期待に応えるべく、日々努力を重ねています。同時に、アジア・太平洋地域のネットワークを活用し、例えばアジア5ヶ国・地域でDon Don Donki事業を展開するPan Pacific International Holdingsグループなどの企業に対し、グローバルパートナーとして国境を越えた需要にも対応しています。コロナ禍による影響で、主力の金融機関やリテール向け事業では、フリクションレス(摩擦のない・非接触)でシームレスか

つスムーズな取引に対するお客さまの関心が高まっています。こうした傾向とともに、実店舗とオンラインを融合したオムニチャンネルでの顧客体験も広がりつつあります。そのようななかで、例えばオーストラリアでは、2020年に初めてリテール市場の売上高が金融市場を上回るなど事業ポートフォリオに変化が見られており、実店舗とオンラインを組み合わせた形で商品・サービスを提供するといった取り組みも進めています。また、イノベーションへの注力という点では、金融モデル・リースの分野にも参入しています。これはソフトウェアやハードウェア技術を活用し、現金輸送業者などの付加価値の高いパートナーと連携して、さまざまなソリューションを進めるもので、すでにニュージーランドでは、資金管理用のキャッシュエコシステムを構築する試みの一環としてパイロットプログラムを開始しています。

「2023中期経営計画」におけるアジア・太平洋地域の役割

「2023中期経営計画」下でのアジア・太平洋地域の役割は「多様性と機会」です。具体的には、オーストラリアやニュージーランドではリテール顧客への販売を重点的に強化する一方で、タイやフィリピンではリテール製品の拡販を通じて事業機会を捉えています。また、オセアニア地域においてはTCRの5Gへのリプレースメント市場があり、そこで高いシェアを確保しながら、付加価値の高いDTPソリューションの提供で価格下落の影響を最小限に抑えています。将来の成長を見据えて、今後はソフトウェア人材への投資を増やし、その領域の学びがグローリーの企業文化の中にも定着するよう、体系的に取り組んでいきます。市場や国、地域によって競争の中身は異なりますが、グローリーにはこれまでの実績と品質を示す数多くの誇らしい事例があると自負しています。また、21世紀はアジアとアフリカの時代になるとも確信しています。