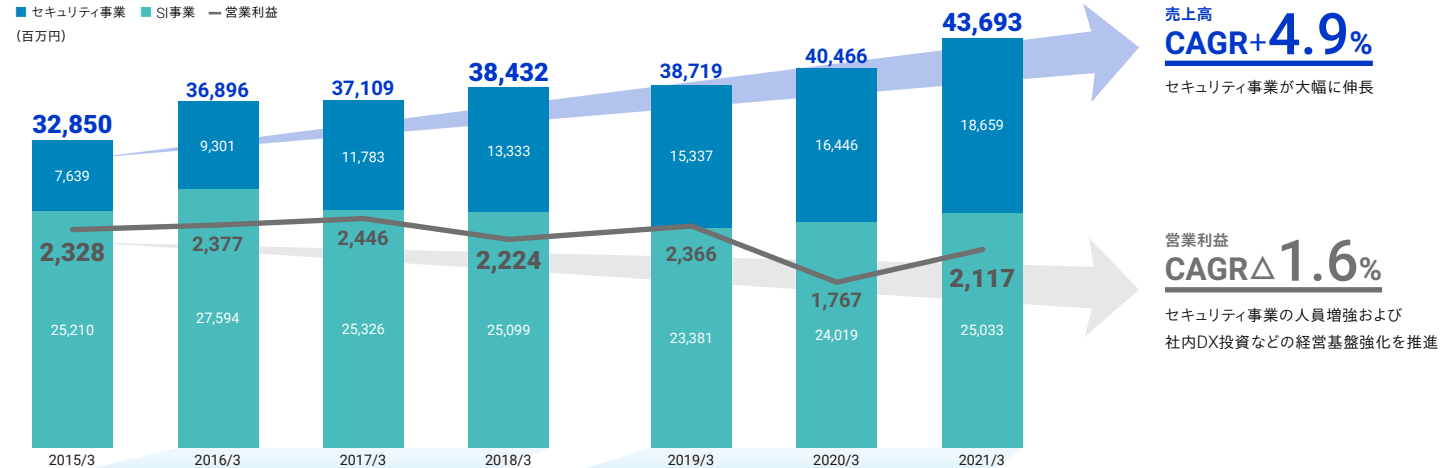


## 価値創造の方向性

### 成長戦略の変遷

当社は、2015年5月に2015年度から始まる6か年の中期経営計画「TRY 2021」を策定し進めてきました。「2021」としたのは東京オリンピック・パラリンピック需要後も持続的な成長を果たすという位置づけからです。「TRY 2021 ステージ1」では、セキュリティ事業の強化に向けたM&A、コーポレート部門を軸とした体制強化を推進、「ステージ2」では、人員増強を軸としたセキュリティ体制の強化やガバナンス体制の強化を進めました。新型コロナウイルス感染症の影響などがあり、経営目標は未達となりましたが、着実に施策を進めることができました。

■ セキュリティ事業 ■ SI事業 — 営業利益  
(百万円)



売上高  
**CAGR+4.9%**  
セキュリティ事業が大幅に伸長

営業利益  
**CAGRΔ1.6%**  
セキュリティ事業の人員増強および社内DX投資などの経営基盤強化を推進

	TRY 2021 ステージ1 (2016/3~2018/3) M&A・新事業による成長、全社体制強化		TRY 2021 ステージ2 (2019/3~2021/3) セキュリティを軸とした成長		TRY 2021 ステージ1&2 (2016/3~2021/3)	
	セキュリティ事業	SI事業	セキュリティ事業	SI事業	セキュリティ事業	SI事業
売上高	+56億円 (+74.5%) 2015年3月期比	Δ1億円 (Δ0.4%) 2015年3月期比	+53億円 (+40.0%) 2018年3月期比	Δ0億円 (Δ0.3%) 2018年3月期比	CAGR+16.1% サービス、製品販売の全事業分野が伸長	CAGRΔ0.1% 開発サービスは拡大、急速なクラウド化で製品販売関連は減少
セグメント利益	+3億円 (+19.2%) 2015年3月期比	+2億円 (+10.7%) 2015年3月期比	+3億円 (+13.5%) 2018年3月期比	+5億円 (+20.9%) 2018年3月期比	CAGR+5.2% 人員増強やシステム投資を推進	CAGR+5.0% ディーラー事業ののれん償却終了、管理体制強化により収益性向上
全社共通費用	+7億円 (+37.4%) 2015年3月期比		+9億円 (+36.3%) 2018年3月期比		CAGR+11.0% レジリエンスな企業体質に向けた社内DX投資など経営基盤の強化を推進	
経営・事業基盤	管理部門の人員拡充による機能強化(経営、法務、人事など) 技術者給与アップ等の処遇改善		セキュリティ人員の増強 管理部門の機能強化、社内DXの推進	セキュリティ監視サービス事業の強化 ・JSOC®リニューアル ・中部地域大手製造業グループ向け拡大	着実に施策を推進 ・セキュリティを軸とした事業基盤の強化 ・ガバナンス体制・社内DX等の経営基盤の強化 ・事業拡大に向けたM&Aの推進、拠点拡充	
M&A・社新設 拠点拡充	ネットエージェントを子会社化(2015年) ジャパン・カレント設立(2015年)		アジアリンク子会社化(2018年) KDDIデジタルセキュリティ設立(2018年) シンガポール支店設置(2018年)	ラックテクノセンター北九州設置(2018年) 東陽町オフィス開設(2019年)		
最終年度業績 (経営目標値)	売上高: 384億円 (500億円) ROE: 12.7% (15%以上)		売上高: 436億円 (460億円) 経常利益: 22億円 (30億円) ROE: 2.6% (15%以上)		急激な環境変化により目標未達 ステージ1 ・急激なクラウド化によるHW/SW需要の減少 ・新規事業の進捗遅れ ステージ2 ・新型コロナ影響による顧客企業のIT投資遅延 ・東京オリンピック・パラリンピック開催延期によるセキュリティ需要喪失	

(注) ネットエージェントは2020年4月に当社に吸収合併しています。また、アジアリンクは2021年4月にラックサイバーリンクに社名変更し、ジャパン・カレントは2022年2月に持分法非適用の関連会社となっています。

## 価値創造の方向性

## 中期経営計画(2021~2023年度)

当社は、2021年6月に3か年の中期経営計画(2021~2023年度)を策定しました。

「進化し続けることで成長し、持続可能性の高い経営により、社会にとってなくてはならない存在を目指します。」  
という企業理念のもと、新たな挑戦を進めています。

## 私たちの使命

高い頻度で社会・ビジネス変革が起きる時代において、ラックが進化し成長し続けるためには、「使命・Mission」を明確にして進むことが重要と捉え、当社の使命を「ITとサイバーセキュリティの力で社会的課題に立ち向かい国の発展を支え、人々の暮らしを守っていく」と改めて定義しました。社員一丸となって、このミッションに取り組んでいきます。

## 使命・Mission

**ITとサイバーセキュリティの力で社会的課題に立ち向かい  
国の発展を支え、人々の暮らしを守っていく**

## テーマは「共創と挑戦」

DX(デジタルトランスフォーメーション)などITの技術革新により急速に変化する社会において、「共創と挑戦」をテーマに、セキュリティ事業とシステムインテグレーション事業がお客様と共創し、きたるべき未来へ挑戦を続けることで、当社グループの持続的な成長と進化を目指します。



セキュリティとシステムインテグレーションの  
事業共創によって  
きたるべき未来へ挑戦を続ける

## 成長戦略3つの方針

社会・企業におけるDXへの加速、サイバー攻撃の激化・高度化、デジタルデータの連携・活用といった環境変化に対し、成長戦略として「耐久力」「適応力」「デジカ(デジタル活用力)」の3つの方針を定めました。キャッシュをより生み出す基盤づくりを遂行し、さらに市場変化へ適応するための投資も同時に進め、成長を加速させることを目指しています。

1  
耐久力

- 基幹事業の生産性向上、コスト構造改革
- 単発ビジネスから継続ビジネス「リカーリング」へ
- LACブランド認知を活用し事業を拡大する

2  
適応力

- 成長分野のクラウドソリューションの強化
- 事業ノウハウのデジタル化と顧客サービス高度化
- 独自サービス・ソリューションへの強化

3  
デジカ

- 経営・事業管理の徹底したデジタル化と業務プロセス変革
- 独自事業基盤システムを整備し、商機に柔軟に対応
- デジタルマーケティング、デジタル営業による新規顧客開拓

## 経営目標と進捗状況

2023年度(2024年3月期)までの経営目標を売上高550億円、営業利益30億円、ROE10%以上としましたが、2023年5月12日に発表した2023年度の通期業績予想では、売上高465億円(進捗率84.5%)、営業利益19億円(同63.3%)、ROE8.3%( $\Delta$ 1.7pt)としています。

中期経営計画の目標値に対して、クラウド領域での事業機会の創出・拡大の遅れなどが売上拡大に影響したこと、また生産性改善の収益力向上や経営・事業のDX化の遅れなどが利益面に影響したことにより、いずれも未達の予想としています。

## 価値創造の方向性

## 中期経営計画の進捗状況

中期経営計画に掲げるテーマ「共創と挑戦」について、クラウド、内部不正の事業領域で推進するとともに、成長戦略3つの方針に関する取り組みを着実に進めました。

## 「共創と挑戦」の推進

## ▶ クラウド領域

企業でのクラウド活用が一般化し、セキュリティ対策への重要性が増すなか、日本におけるクラウドセキュリティの標準化なども見据え、株式会社野村総合研究所を引受先とする第三者割当増資による資本業務提携を行うとともに、同社との合併会社を設立しました。

## 合併会社の概要



会社名	ニューリジェンセキュリティ株式会社
設立年月日	2022年3月14日(事業開始日:2022年4月1日)
資本金	2億円
出資比率	株式会社野村総合研究所:50% 株式会社ラック:50%

2023年9月に、合併会社において開発した当社と野村総合研究所(NRI)グループが持つ脅威情報をAIと組み合わせたクラウドセキュリティ対策エンジンを、当社の運用監視サービスに導入するなど、サービス化を着実に進めています。

## クラウドセキュリティ対策エンジン



ラックの運用監視サービスに取り入れて提供

## ▶ 内部不正領域

リモートワークなどによる働き方の多様化によって社員の行動が把握しにくくなるなか、社内情報の持ち出しなどによる内部不正が問題となっていることから、当社は内部不正監視ソリューションを得意とする株式会社エルテスと、当社を引受先とする資本業務提携を行いました。

運用監視サービスをはじめ、当社が得意とする外部からのサイバー攻撃の対策と組み合わせ、セキュリティ事件・事故の約8割※をカバーできる体制を目指しています。2022年度においては、大手企業向けに内部不正対策サービスのビジネスが拡大しました。

※当社のサイバー救急センターへの相談件数より(2022年4月発表時点)。外部による攻撃は約7割、内部不正は約1割。

## 資本業務提携の概要

出資先企業	株式会社エルテス
引受株数	620,000株
引受金額	605百万円
出資割合	10.25%(議決権所有割合)
契約締結日	2022年4月21日(払込日2022年5月17日)

(注) 出資割合は払込日時点の数値です。

## 成長戦略3つの方針における主な成果

1  
耐久力

これまで培ってきたサイバーセキュリティのブランド力や技術力を背景に、当社が得意とする大手企業向けへの営業施策に取り組みました。

特定企業向けに高度な対策を行う個別監視サービス案件をはじめとして、エンドポイント対策支援サービス、ライセンス製品などのリカーリング(継続)案件が拡大しました。

2  
適応力

クラウド領域において、セキュリティ関連のソリューション商材の拡大を進めるとともに、合併会社ニューリジェンセキュリティ株式会社が開発したクラウドエンジンの運用監視サービスへの導入などに取り組みました。

また、AIを活用した独自の金融犯罪向け不正取引検知サービスの立ち上げや、SIサービスにおいて、EコマースやID管理などのクラウドソリューションへのシステム開発支援などに取り組みました。

3  
デジカ

新型コロナウイルス感染症が拡大するなかで、BCP(事業継続計画)対応におけるテレワークの推進を図るため、クラウドベースによるIT環境の構築や、ゼロトラストによるセキュリティ対策の整備を行いました。また、チャットやWeb会議など円滑な社内コミュニケーションを実現する「Microsoft Office365」を活用した社員の生産性向上に取り組みました。またビジネス面では、診断サービス等のデジタル化なども進めました。

## SPECIAL FEATURE

クラウド化が進む社会で検知から対策まで  
包括的な監視サービスを提供します。

## ●サイバー脅威を迅速に検知し、お守りする

私たちセキュリティアナリストは、セキュリティ監視機器から日々大量に出力されるログを、24時間365日収集・分析しています。これまで培ってきた専門的知見とノウハウを活かしながら、サイバー脅威となりうる情報を、お客様に迅速かつ正確にお伝えし、お客様に適切な対処を促すことで、脅威からお守りしています。

## ●ネットワーク化の進展で分析手法も多様化

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機に、様々な企業がテレワークが急速に進みました。さらにクラウドサービスの利用拡大も相まって、組織内外の境界が曖昧になり、組織内と外部のネットワークの出入口を監視する従来の「境界監視」だけでは守りきれなくなりました。

そのため今後は、エンドポイントを含めたネットワーク全体を包括的に守る必要性が出てきています。

これに対し、当社ではクラウドやエンドポイントなど様々な環境を監視するXDR<sup>※1</sup>関連製品への対応を進めています。

また、監視領域が広がることで運用が複雑化し、それに伴って、運用コストが増大することが想定されました。そこで、私たちアナリストチームでは、運用の自動化を目的に「SOAR<sup>※2</sup>」を活用する取り組みを始めています。

## ●検知から対処まで自動化、効率化を推進

SOARは、様々な製品のログを収集し、自動化、効率化するソリューションです。監視領域が大幅に広がる現状では、これまでの「人が対応する」運用手段では人的な面で限界があります。

SOARも、Microsoft社などのいわゆるITベンダーが提供するソリューションであるため、当社以外でもサービスを提供できます。しかしながら、SOARが対処の際に参照する「プレイブック」機能に、当社のノウハウを活かせる差別化要因があります。

プレイブックは、現在発生しているアラートをどのように対処するか予めシナリオを定義するもので、当社であれば20年以上の実績がある監視業務で得られた実際のインシデントを踏まえて、より実践的なシナリオを定義することができます。

このような自動化の推進により、業務工数の削減が可能になるだけでなく、これまで対応できていなかった領域への挑戦が可能になると考えています。そして何より、対処を自動化することで、これまでお客様自身が担ってきた業務負担を大きく減らすことができます。



セキュリティオペレーション統括部  
JSOC分析部長  
芹澤 宗寛

## ●高度な知見やノウハウによるサービスへの期待

お客様が私たちに求めているものは、お客様に寄り添った高度な知見やノウハウに基づくサービス提供にあると考えています。

運用支援の現場では、クラウドシフトによりセキュリティの監視範囲が拡大するなか、インシデントが発生していないか検知するための監視設計をしてほしいという、企業の情報システム担当者からの期待にやりがいを感じる社員もいます。

今後も新たなソリューションを提供し続け、お客様をサイバー脅威から守れるよう、取り組んでいきたいと考えています。

※1. XDR: Extended Detection and Responseの略。エンドポイント、ネットワーク、クラウドなどの異なる監視領域で収集したデータを統合管理・分析し、サイバー攻撃を迅速かつ効率的に可視化できる機能。  
※2. SOAR: Security Orchestration, Automation and Responseの略。セキュリティ対策における運用や対応手順などを記載したプレイブック機能などを活用し、インシデントの分析から対応までを自動化できる機能。

## SPECIAL FEATURE

専門的知見とAIを組み合わせた独自の自動診断サービスで  
サイバー脅威からお守りします。デジタルイノベーション統括部  
セキュリティアセスメント第三部長

川島 拓哉

## ● デジタル化の変化に対応した新診断サービス

私たちは、1995年に業界に先駆けてセキュリティ診断サービスを開始しました。当初は、「セキュリティって何?」と思われていましたが、今では「必ず診断チェックしよう」という認識となり、世の中の価値観が大きく変化しているのを感じています。

近年、デジタル化の波が押し寄せ、市場の急速な変化に対応するためにWebサイトやシステムの開発サイクルも早まり、セキュリティ診断は品質を維持しながら、より広範囲で迅速、かつ低価格での対応が求められるようになってきました。

そのようなニーズに対応すべく、AIを用いた独自の診断技術を持つ株式会社エーアイセキュリティラボと協業し、私たちセキュリティ診断の専門家による診断と、AIを使った自動診断ツールを組み合わせた「DiaForce<sup>※</sup>」ブランドの自動診断サービスを、2022年3月に提供開始しました。

## ● 新サービスブランドとあわせて立ち上げ

「DiaForce」は、診断サービス全体を示す新たなサービスブランドです。その第一弾として立ち上げたのが今回の自動診断サービスであり、Web

アプリケーション診断、プラットフォーム診断、クラウド診断など豊富なメニューで提供しています。

他にもAIによる自動診断を行っている企業はありますが、私たちはAIだけでなく、これまで28年間にわたり培ってきた豊富な知見とノウハウを活かせる優秀な人材がおり、他社では発見できない多くの脆弱性を見つげられる点に優位性があると考えています。

実際、多くの脆弱性を発見したことに感謝の声をいただくこともあり、充実感とともにやりがいを感じています。

## ● 事業領域の拡大につながる自動診断サービス

私たちが手掛ける診断サービスの軸は、「人」による診断です。インターネットバンキングやECサイトにおけるIDやパスワードの入力画面などは、じっくり時間をかけた診断が求められる傾向があります。

これに独自の自動診断サービスをラインアップに加えたことで事業の幅が広がっています。例えば、会社情報などのコーポレートサイトは重要性の観点からお客様が診断を見送られていましたが、広範囲かつ低価格の診断を実現する本サービスにより手が

届くようになりました。実際、新規のお客様から引き合いを多くいただくなど、手応えを感じています。

加えて、自動診断化により社内業務が効率化され、これまでより診断時間を多く確保できるようになった結果、サービスの質・量ともに向上するなど好循環が生まれています。

## ● 利便性向上に寄与する新プラットフォーム

加えて、お客様の利便性を高める取り組みも進めています。お客様とのやりとりに関して、メールでは煩雑で把握しにくいという声をいただき、2023年4月よりクラウド上のプラットフォーム画面上で管理を行えるようにしました。いつ、どのサイトを診断したかが一目でわかり、やりとりもすべて確認が可能です。双方の手間と時間が削減され、お客様からの評価も上々です。

今後、お客様とのリレーションをさらに深め、「お客様のインシデントをゼロにする」という想いで、案件の長期継続とともに、お客様の満足度も高めていきたいと考えています。

※ DiaForce:「診断を、戦力に。」をキーワードに、Diagnosis(診断)とForce(力)を組み合わせた造語。

## 価値創造の方向性

セキュリティ事業の主な特徴やサービスについては、Webサイトもあわせてご参照ください。  
<https://www.lac.co.jp/ir/keiei/business.html>

## セキュリティソリューションサービス (SSS) 事業

## 主なサービス

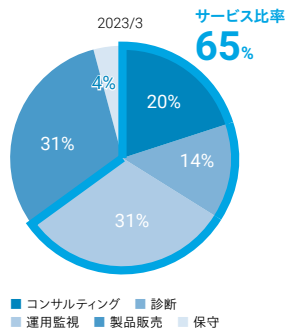
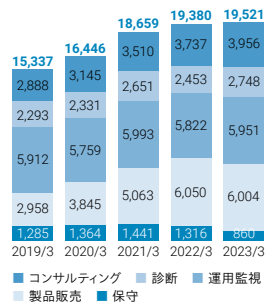
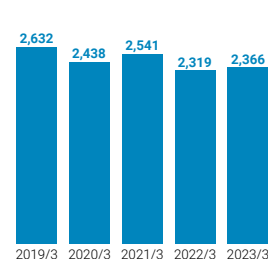
- セキュリティコンサルティングサービス  
緊急対応、セキュリティ体制の構築・運用支援、教育・訓練などの支援
- セキュリティ診断サービス  
Webサイトやサーバなどのセキュリティの脆弱性の診断
- セキュリティ運用監視サービス  
お客様のネットワークを専門のアナリストが24時間365日でリアルタイム監視
- セキュリティ製品販売、セキュリティ保守サービス  
主に監視サービスに必要なセキュリティ対策製品の仕入・販売・保守

## 事業の特徴

- ▶ 専門のエンジニアが提供する総合的なセキュリティサービス
- ▶ 現場から独自に得られる最新の脅威情報を高度な知見としてセキュリティ対策に活用

当社は、悪質化、巧妙化するサイバー脅威に対して、セキュリティエンジニアが提供する専門的な「セキュリティサービス」を事業領域の軸に置いています。セキュリティ監視センター「JSOC®」や、緊急対応サービス「サイバー119」など、現場から独自に得られる最新の脅威情報をセキュリティ対策の高度な知見（インテリジェンス）として活用し、サイバーセキュリティに関わる総合的なサービスをお客様に提供しています。

サブセグメント別売上高構成比率

サブセグメント別売上高推移  
(百万円)セグメント利益推移  
(百万円)

## 事業概況

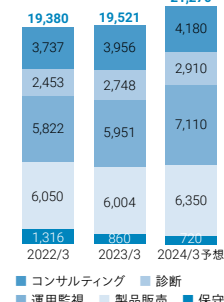
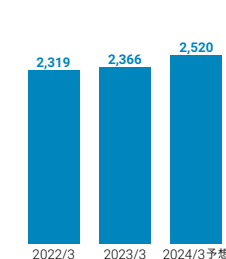
## ◆ 2023年3月期業績

企業へのサイバー脅威が衰えを見せることなく猛威を振るうなか、コンサルティングサービスや診断サービスが拡大したほか、運用監視サービスにおいて特定企業向けに高度な対策を行う個別監視サービスなどが伸長したことにより、増収増益となりました。

## ◆ 2024年3月期業績予想

サイバー攻撃による被害が従来より基大化、複雑化し、迅速かつ高度な対策が要求される市場環境のもと、個別監視を軸とした運用監視サービスの拡大とともに、コンサルティングサービスや診断サービスの伸長を見込んでいます。あわせて、クラウド製品を中心に製品販売も拡大することにより、増収増益を予想しています。

(注)2024年3月期より、エンドポイント対策支援サービスをコンサルティングサービスから運用監視サービスに、また標的型メール訓練サービスを診断サービスからコンサルティングサービスへと、サブセグメント間の組み替えを行っています。

セグメント売上高  
(百万円)セグメント利益  
(百万円)

## 2024年3月期 重点施策

運用監視サービスにおいて、前期に受注した個別監視の案件導入を進めるとともに、エンドポイント向け監視サービスのビジネス拡大や、新サービスの開発に取り組みます。また、診断サービスでは、当社のノウハウとAIによる自動診断を組み合わせたサービス拡大や、前期受注した大型案件を着実に進めていきます。さらに、協業による緊急対応サービスの体制強化に取り組みます。

## 個別監視を軸とした運用監視サービスの拡大

- ▶ 個別監視サービスの前期受注案件のビジネス推進とさらなる受注拡大
- ▶ エンドポイント向け監視サービスのさらなるビジネス拡大 (JSOC®に組み入れ、体制強化)
- ▶ 企業のIT環境を包括するXDR、SOARなど新規サービス開発の推進

## 診断サービスのさらなるビジネス拡大

- ▶ 「DiaForce」管理プラットフォームを活用したWebアプリケーション診断などの拡大
- ▶ ペネトレーションテストにおける前期の大型受注案件の着実な推進

## 緊急対応サービスの事業体制強化の推進

- ▶ イスラエルSygnia社との協業による大規模・複雑化するインシデントへの対応力強化

## 価値創造の方向性

SIサービス事業の主な特徴やサービスについては、Webサイトもあわせてご参照ください。  
<https://www.lac.co.jp/ir/keiei/business.html>

## システムインテグレーションサービス(SIS)事業

## 主なサービス

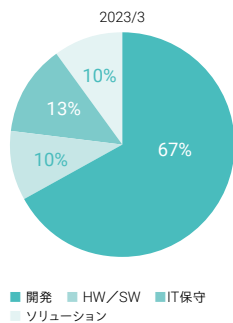
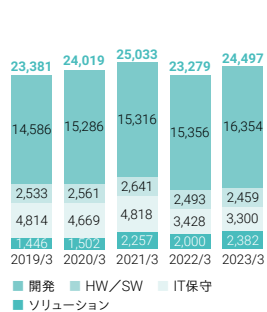
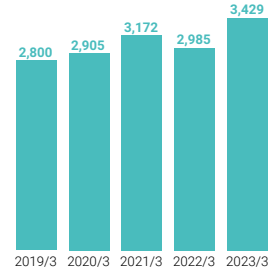
- 開発サービス  
要件定義、設計、開発、運用、保守まで一貫したSIサービスの提供
- HW/SW販売、IT保守サービス  
サーバ機器、ネットワーク機器などの仕入・販売・保守
- ソリューションサービス  
マルチクラウド開発管理、データ分析、テレワーク関連などの各種ソリューション販売、データセンター事業

## 事業の特徴

- ▶ 基盤からアプリケーションの開発まで幅広く対応 ▶ 大手企業を軸とした確固たる事業基盤
- ▶ 全工程にわたる一貫したサービス提供 ▶ クラウド活用やIT運用管理を効率化するソリューションの提供

当社は、メガバンクなどの銀行や大手保険会社などの金融機関向けの基盤システムやITインフラを長年にわたって開発してきた経緯から、大手企業を軸とした確固たる事業基盤を有し、幅広い領域でシステム開発できる特徴があります。メインフレームからWebアプリケーションを中心としたスマートフォンアプリの開発まで、幅広いプラットフォームの基盤構築とアプリケーション開発を通じて、顧客企業のDXを支援しています。

サブセグメント別売上高構成比率

サブセグメント別売上高推移  
(百万円)セグメント利益推移  
(百万円)

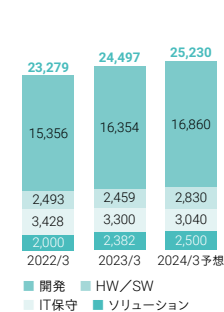
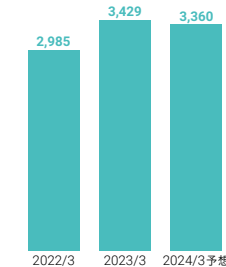
## 事業概況

## ◆ 2023年3月期業績

開発サービスにおいて大手銀行やクレジットカードなど金融業向け案件に加え、サービス業向けなどの案件が大幅に伸長したほか、サイバーセキュリティ対策にも寄与するソリューション製品関連の販売が拡大したことにより、増収増益となりました。

## ◆ 2024年3月期業績予想

堅調なIT投資需要のもとで開発サービスが拡大するとともに、HW/SW販売、ソリューションサービスなどが伸長することで増収の予想としています。一方、今後の持続成長に向けた開発サービスのリスクリングに伴う稼働率の低下により、利益は減益を予想しています。

セグメント売上高  
(百万円)セグメント利益  
(百万円)

## 2024年3月期 重点施策

前期よりクラウド型サービスの導入や活用を支援するシステム開発案件の拡大に取り組んでおり、クラウド型サービスの有資格者を増やすリスクリングの推進とあわせて、案件の拡大に積極的に取り組みます。これにより技術者単価を押し上げるとともに、先端人材の採用拡充も推進します。また、先進的なIT製品やクラウドソリューションの取り扱いを拡充し、売上拡大に取り組めます。

## クラウド型サービス導入・活用支援ビジネスの拡大

- ▶ EC (Salesforce)、ID管理 (Okta) などのシステム開発案件を積極的展開

## 高度な専門性を持つ先端IT人材へのリスクリングの推進

- ▶ 技術者単価の押し上げ、先端人材の採用拡充を推進

## 物販・ライセンス販売の拡大

- ▶ 先進的なIT製品・クラウドソリューションの取り扱い製品拡充による売上拡大