

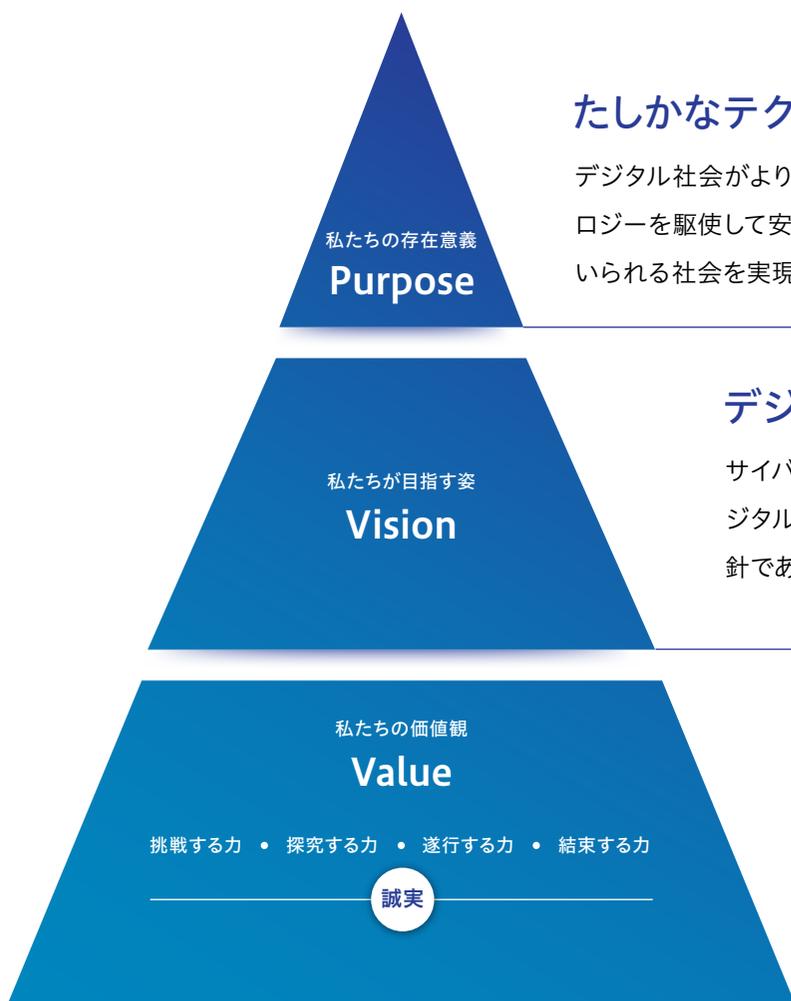


ABOUT US

- 05 パーパス・ビジョン・バリュー
- 06 ラックのあゆみ
- 08 業績推移
- 09 価値創造プロセス
- 10 ラックの強み
- 11 事業環境と重要課題
- 12 社長メッセージ

パーパス・ビジョン・バリュー

当社は、大切にしてきた想いや価値観、社会からの期待や存在意義を見つめ直し、2022年6月に「パーパス、ビジョン、バリュー」を策定しました。サイバーセキュリティのパイオニアとして業界をリードしてきた当社が、深化・高度化するデジタル社会のなかで生き抜く指針となることを目指します。



たしかなテクノロジーで「信じられる社会」を築く。

デジタル社会がより高度化・複雑化するなか、私たちは練度の高い多様なテクノロジーを駆使して安心・安全な社会基盤を築き、人々が互いを支え合い、笑顔でいられる社会を実現します。



デジタル社会を生き抜く指針となる。

サイバーセキュリティをリードしてきたパイオニア精神を絶やさず、深化・高度化するデジタル社会における人々のいとなみを守り、業界文化を牽引し、新しい時代を生き抜く指針でありつづけます。

4つの力で使命を果たします。

社会の安心・安全を守る業務に携わる者として職業倫理を胸に誠実に行動し、前例や従来手法にとらわれず「挑戦する力」、よりよい解決力を求めて「探究する力」、あきらめず結果を導く「遂行する力」、仲間を信じ共感し合う「結束する力」をもってお客さまの課題、社会課題、未来課題へ迅速に取り組みます。

企業理念 — 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。

当社は、「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、サイバーセキュリティに独自の強みを持つIT企業として事業を展開してきました。会社設立から経営統合、事業展開までの主な軌跡を紹介します。



「旧ラック」と「エー・アンド・アイ システム」の設立

日本IBMを取引先に事業を展開するシステム開発会社として1986年に旧ラックを設立しました。また、銀行の第3次オンラインの開発から富士銀行（現 みずほ銀行）の運用・保守業務を行っていたエンジニアが独立して、1987年にエー・アンド・アイ システム^{*}を設立しました。

^{*} エービーシー（現 富士ソフト）と日本IBMの合併会社

サイバーセキュリティ事業を他社に先駆けて開始

バブル崩壊後、旧ラックでは事業の2本目となる柱の構築に向けて、新規事業の立ち上げを進めました。サイバー攻撃からの対策の必要性が認識されていなかった1995年、その一つとしてサイバーセキュリティ事業（診断サービス）を他社に先駆けて開始しました。

経営統合とセキュリティ事業のビジネスモデル構築を推進

コンピュータウイルスが組織的に使われ始め、サイバー事件・事故被害が増加していくなかで、2000年に緊急対応サービスや監視サービスを開始しました。またこれらをサービスモデル化し、監視センター「JSOC^{®*}」の開設や、「サイバー救急センター」「ラックセキュリティアカデミー」などの設置を行いました。旧ラックとエー・アンド・アイ システムが経営統合して、2007年に持株会社ラックホールディングスを設立したほか、翌年にはサーバやネットワーク機器などを扱うアイティークルーを設立しました。

^{*} Japan Security Operation Center



2010
年代

新生ラックが誕生、M&Aや拠点拡充などによる事業拡大を推進

管理機能の集約や柔軟な人材活用を狙ってラックホールディングス傘下の3社を吸収合併し、2012年に新生ラックが誕生しました。その後、KDDIとセキュリティ事業の強化・拡充等を目的に資本関係を強化し両社の合併会社を設立するとともに、セキュリティ事業強化に向けたM&Aを推進しました。他の企業や研究部門と連携しながら社会を守ることを狙いとして研究部門のサイバー・グリッド・ジャパンを設立したほか、シンガポール支店、東陽町オフィスの開設など事業拡大に向けた拠点拡充を進めました。



2020
年代

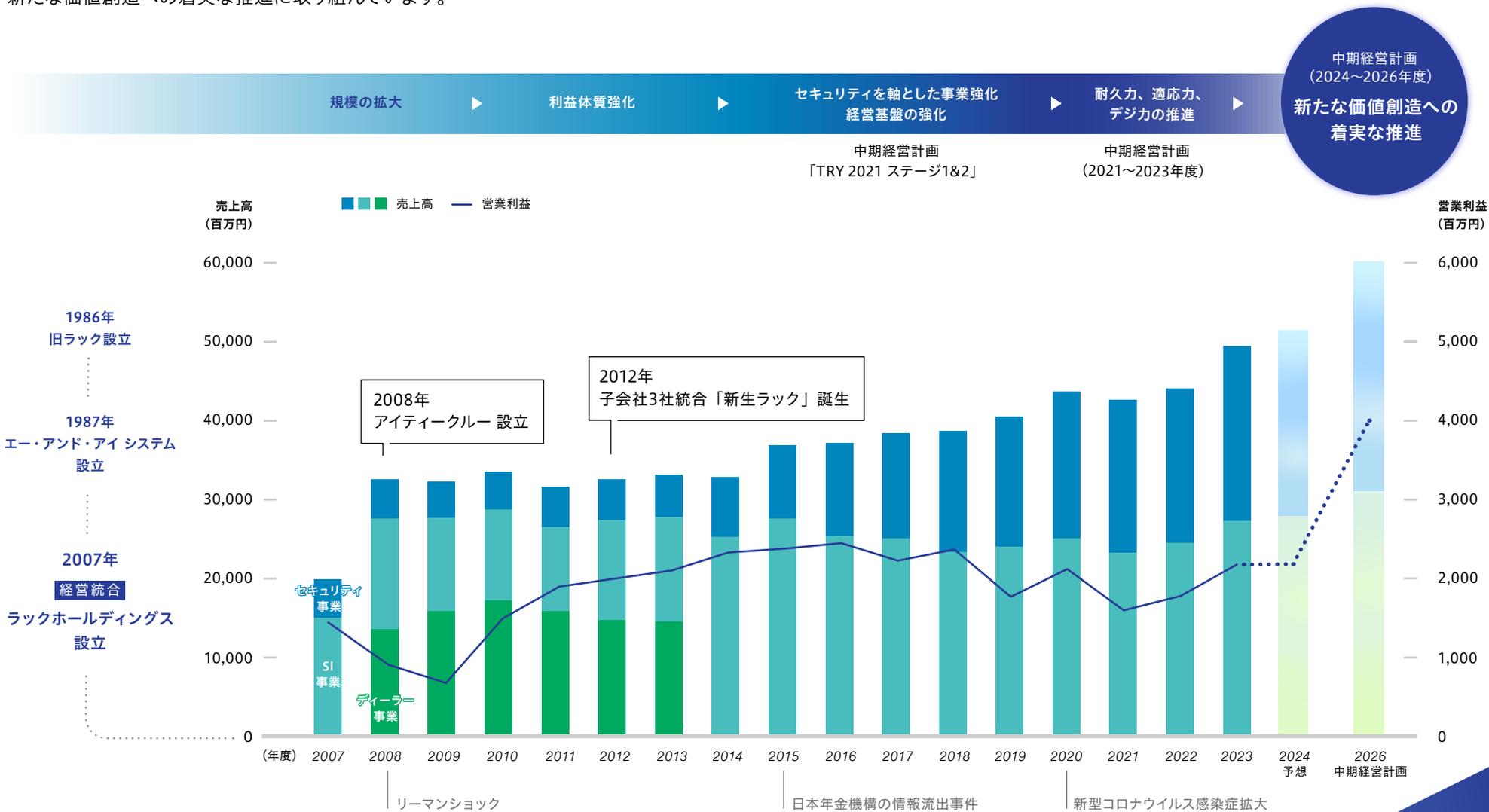
信じられる社会の構築に向けて協業強化やAI活用を推進

新型コロナウイルス感染症の拡大により、社会でテレワークやクラウドの利用が急拡大しました。身代金要求型攻撃などサイバー攻撃の脅威が深刻化するなか、2022年に野村総合研究所と資本・業務提携を締結し、クラウド向けセキュリティ対策強化のため両社の合併会社を設立したほか、内部不正対策を得意領域とするエルテスへ出資し資本・業務提携を行うなど協業を推進しました。また、金融犯罪対策などAIを活用したサービス開発を行うとともに、生成AI基盤を自社開発して社内の業務効率向上に活用するなど新たな取り組みを進めました。



業績推移

当社は、経営統合による事業規模の拡大を経て、ITとセキュリティを軸に社会課題の解決に取り組みながら事業を拡大してきました。サイバーセキュリティ事業を他社に先駆けて開始して以降、当社の強みであるセキュリティ事業の強化を進めるとともに、新たな価値創造への着実な推進に取り組んでいます。



価値創造プロセス

当社は、ITとサイバーセキュリティの分野で培われてきた強みを活かして、財務・非財務の資本を積み重ねてきました。これらを活用していくことでさらなる価値を創造し、経済価値の創出とあわせて社会課題の解決に貢献することにより、パーパスとビジョンの実現を目指しています。



私たちの存在意義 Purpose
 たしかなテクノロジーで「信じられる社会」を築く。

私たちが目指す姿 Vision
 デジタル社会を生き抜く指針となる。

経済的価値

目標 (2026年度)	
売上高	600億円
営業・経常利益	40億円
ROE	15.0%

ラックの強み

サイバーセキュリティへの高度な先見・知見・技術

専門のエンジニアによる総合的なセキュリティサービス

当社は、高度な技術とノウハウを持つ専門の「セキュリティエンジニア」によるサービスを提供できることに特徴があります。

他社に先駆けて始めた診断サービスを起点に、総合的なサービスを提供しており、エンジニア数は国内最大規模を誇ります。



長年にわたり磨き続けてきた現場経験からの高度な知見

サイバー被害が起きた際の現場対応や、サービスを提供するなかで未知のマルウェアや新たな攻撃手法を検知することなどにより、セキュリティ対策の知見を日々蓄積しています。

約30年にわたって磨き続けてきた現場経験力と、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）として活用できることに強みがあります。



安定した収益を生み出すシステム開発

金融をはじめ大手企業を軸とした確固たる事業基盤

独立系ITベンダーとして、約40年にわたり基盤システムやITインフラを開発しています。メインフレームから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の設計構築に精通しています。

メガバンクなどの銀行や大手保険会社などを中心として、大手企業を軸とした確固たる事業基盤を有しており、約230社の顧客企業のうち、上位30社で約70%の売上高を占めています。



事業環境と重要課題

デジタル活用がより多様で広範囲、かつ深く浸透していくことで、サイバー脅威は一層深刻になり、安全保障上の要求も高まっていくことが想定されます。

当社は「たしかなテクノロジーで『信じられる社会』を築く。」というパーパスのもと、サイバーセキュリティ対策の専門集団として社会課題の解決に取り組みます。

事業環境認識

外部環境

- デジタル活用はより多様で広範囲に深く
- サイバー脅威がより深刻に
- 安全保障上の要求も高まる

機会

- デジタル活用に見合った費用対効果の追求
- 複雑化・高度化するサイバー脅威への対抗
- サプライチェーン全体のレジリエンス確保
- セキュリティ対策の継続性担保
- 経済安全保障の担保

リスク

- システム間連携が浸透し、相互依存がより複雑・深化
- 業務停止が現実的脅威になり、金融犯罪も急拡大
- AIなど先端テクノロジーの悪用(フェイク等含む)が顕著
- 至るところでサイバー脅威が拡大
- サイバー空間における安全保障の観点が必要

成長機会獲得に向けた重要課題

▶ P.12-16

中期経営計画

自動化・AIを活かした対応

- AI活用により人のノウハウをデジタル化し高度で費用対効果の高いサービスの提供

総合サービス力による対応

- 複雑化・高度化するサイバー脅威にワンストップで最適なサービスの提供

リスク軽減のための重要課題

▶ P.26-46

ENVIRONMENT

オフィス業務の環境負荷低減

▶ P.27

- 紙の適正利用
- 電気の適正利用
- 3Rの推進

SOCIAL

サイバーセキュリティとIT業界への貢献

▶ P.28-32

- 産学連携による人材育成
- 地域における啓発活動支援、地域巡回啓発活動、セキュリティ関連冊子の発行
- 若手人材育成支援「すごうで」の実施、セキュリティ団体の事務局・運営の支援

ダイバーシティと働き方改革への取り組み

▶ P.33-36

- 女性活躍推進
- 障がい者活躍推進、新卒採用の推進
- 働き方改革の推進、健康経営の推進

人材育成

▶ P.37-38

- 新入社員研修の推進
- 人材育成の推進と体系整備
- 社員が主体的に学ぶ機会の創出

GOVERNANCE

透明性が高い強固なガバナンス体制の実現

▶ P.39-46

- 取締役会や任意諮問機関の独立社外役員比率の向上
- 委任契約型の執行役員制度の導入
- リスク統括委員会を中核としたリスクマネジメント推進体制の構築
- コンプライアンスポリシー、企業行動規範、社員行動指針の周知徹底

社長メッセージ

自動化・AIと総合サービス力で 付加価値を高め、裾野を拡大 デジタル社会の基幹産業へ

2024年5月、ラックは新中期経営計画を発表しました。

前中期経営計画を振り返るとともに、AI活用や総合力を活かしたセキュリティ事業の強化を通じての、中長期的な価値創造に向けた取り組みをお伝えします。

前中期経営計画を経て、目指す課題を再認識

前中期経営計画の最終年度となる2023年度は、計画時点から売上高やROEは伸長したものの、経営目標値に対してはいずれも下回る結果となりました。この理由としては大きく2点あり、一つは事業機会やM&Aなど成長投資の創出が遅れたこと、もう一つは社内基幹システム開発の中止による生産性改善の遅れによるものです。特に、売上の成長に関しては、M&Aを前提とした計画でしたが、実施にまで至りませんでした。また、基幹システムの開発中止は痛みを伴う決断でした。2012年4月に、子会社3社を持株会

社が吸収合併して現在のラックが誕生し、2018年より統合を進めてきた基幹システムでしたが、新型コロナウイルス感染症により働く環境が急変し、昨今のテレワークを軸とした勤務体系に対応したものにすべきと判断しました。徐々にリプレースする現実的な方法を採用することを決めましたが、中長期的には最善の選択だったと考えています。

この3年間における成長戦略として、「耐久力」「適応力」「^{りよく}デジカ」の3つの方針を掲げ、「共創と挑戦」に向けた取り組みを進めてきました。耐久力とは、ひと言でいうと、継続して安定的に利益を生み出す体質を指します。セキュリティ事業では個別監視サービス、

SI事業では開発サービスが堅調に推移しており、高付加価値サービスやリカーリング(継続)案件を拡大することができました。次に、適応力では、診断サービスでエンジニアのノウハウと自動化を連携させる取り組みを進めました。しかしながら、セキュリティ事業全体を見ると、高度な技術者が必要なサービスは自動化が遅れており、中長期的な課題として捉えています。また、AIを活用した金融犯罪対策ソリューションは新たな分野で、SI事業から派生したものです。不正取引への対応は、デジタル化が浸透するなか、世界各国で足並みを揃えた対応が求められている事案となりますので、金融機関に向けた提案営業を強化します。

代表取締役社長
西本 逸郎



社長メッセージ

前中期経営計画を経て、
目指す課題を再認識

技術の専門家集団から、
AIを操る指揮官へ

経常利益40億円と
価値創造による成長を実現

新たな価値創造を
推進するための3つのテーマ

国を衛る使命のもと、
サイバーセキュリティを推進

最後にデジカですが、社内では、テレワークを踏まえたIT環境の整備やゼロトラスト*を推進してきました。また、特に注力するテーマに、生成AIの活用があります。以前からAIに着目していたところ、生成AIは急速に技術革新が進みました。他社ではまだ活用を躊躇しているところもありますが、当社は社内の生産性向上などに積極的に活用できるよう、専用の対話型生成AIを自社開発し、他社への提供も始めています。

技術の専門家集団から、AIを操る指揮官へ

新中期経営計画の策定にあたり、当社を取り巻く市場環境について検討を重ねました。まず、新型コロナナ



ウイルス感染症の拡大を機に、世の中のデジタル化はますます進展し、広範囲に深く浸透しています。これは民間企業だけでなく、国や自治体も同様です。デジタル上でのつながりが当たり前の世界では、セキュリティはもはや「大切」というレベルではなく、社会にとって「なくてはならない存在」になるはず。昨今ではすでに、システム間連携が進んでいることで、業務停止に結びつくサイバー攻撃が重大な脅威になっているほか、銀行口座の乗っ取りや不正送金、そして、フェイク映像ほか偽・誤情報を使った世論への介入など、国家や民主主義の根幹を脅かすサイバー脅威がより深刻化しています。安全保障への要求が高まると、サイバーセキュリティへの関心や需要はますます増加するはず。つまり、セキュリティ企業でもあり、システムインテグレーション企業でもあるラックが果たす役割は、ますます大きくなると考えています。

一方、これら社会の要請に対して、ラックには大きく3つの課題があります。1点目は、人材に依存していることです。当社の特長はエンジニアによる高度なサービス提供ですが、需要の拡大に対して、これまでのように人手だけでカバーすることはできません。今後は、高度な技術者によってAIを深化させ、そのAIで

自動化を図る必要があります。2点目は、サービスの提供先が大手企業に偏っていることです。歴史が証明しているように、セキュリティに関心があるのは、財産や評判など守るものがある「富裕層(=大手企業)」が中心です。ところが実際には、サプライチェーンの頂点である大手企業だけを対象にしては、サイバーの脅威から経済や社会を守り抜くことはできません。そのため、今後は守りの薄い中堅・中小企業にもサービス提供の裾野を拡大し、サプライチェーンのレジリエンスを向上する必要があります。3点目は、当社の監視、診断などの各サービスは専門性が高いものの、必ずしもユーザーフレンドリーではないことです。ITやセキュリティの部門を持つ大手企業ならともかく、多くの企業はサイバー脅威に備えるとしても、どこから手をつけていいのかわからないのが現状です。つまり、お客様にワンストップで総合的なサービスを提供するニーズに対し、まだまだ改善の余地があると考えています。

これらの市場環境や当社の課題などを踏まえ、新中期経営計画では大きな転換を図ります。ラックは、単に高度な技術力を保有するだけでなく、約30年にわたり挑み続け、コツコツと現場経験から蓄積してき

*ゼロトラスト：ネットワーク環境における境界の考え方を捨て、たとえ境界内部であっても無条件に信用せずに安全性を検証して脅威を防ぐという、セキュリティの概念。

社長メッセージ

た知見（インテリジェンス）に強みを持っています。この強みをさらに進化させるとともに、「自動化・AIを活かした対応」と「総合サービス力による対応」の両輪により、エンジニアによるサービスを提供する専門集団から、AIを操る指揮官となりサイバー脅威に対抗する企業への、トランスフォームを目指します。

社会課題へのラックの対応

現場経験から蓄積してきた知見を持つ
エンジニアによるサービスを提供する専門集団

自動化・AI
を活かした対応

総合
サービス力
による対応

新中期経営計画

サイバー脅威に対抗する
AI（ツール）を操る指揮官へ

拡大した需要に
対応

中堅・中小企業への
サービス提供

広く脅威情報を
捕捉

具体的には、ようやく実践で使えるようになったAIを活用し、専門家の知見をデジタル化することで、高度で費用対効果の高いサービスを開発します。複雑化・高度化するサイバー脅威に対して、拡大する需要に対応するとともに、当社が未だ参入していない中堅・中小企業へとサービスを広げ、お客様にワンストップで最適なサービスを提供できるよう、取り組んでいきます。

経常利益40億円と価値創造による成長を実現

これまでお話ししてきた方向性を踏まえて、新中期経営計画における目標値は、売上高600億円、営業利益・経常利益はともに40億円、ROEは15%としました。株主様への還元につきましては、引き続き中長期的な視点に立って、投資などの状況を勘案して利益配分することを基本とし、これまで通り、DOEの基本指標を5%として配当させていただく方針です。なお、セグメント別では、セキュリティ事業は運用監視を軸とするサービス事業の拡大により、売上高は27.1%増の281億円、セグメント利益は59.7%増の36億円を目標値としました。SI事業は、開発サービスにおいてソ

リューションを軸とする技術者のスキルシフトを推進し、単価のアップを狙います。売上高は16.6%増の318億円、セグメント利益は35.9%増の52億円を目標値としています。

SSS事業／業績目標

>

SIS事業／業績目標

>

また、社内では「二階建て」と呼んでいますが、先述した数値目標は「一階」で、伸びしろをどれだけ達成していくかが「二階」の部分です。つまり、「自動化・AIを活かした対応」と「総合サービス力による対応」による、新たな価値創造に向けた取り組みは中長期的な施策であり、数値目標までは織り込んでいません。長い時間軸での成長を目的としています。

なお、40億円の経常利益は決して無理な数字とは思っていません。すでに、平河町オフィスにおける2025年3月の契約終了に伴い、テレワーク勤務への新たな働き方に対応したことで、リニューアルとともにフロア減床を予定しています。2025年度は賃料の削減などにより、約8億円をプラスした30億円が出发点となる見通しです。これに各事業の増収による効果を加えると、十分に達成できる目標だと見込んでいます。

社長メッセージ

前中期経営計画を経て、
目指す課題を再認識

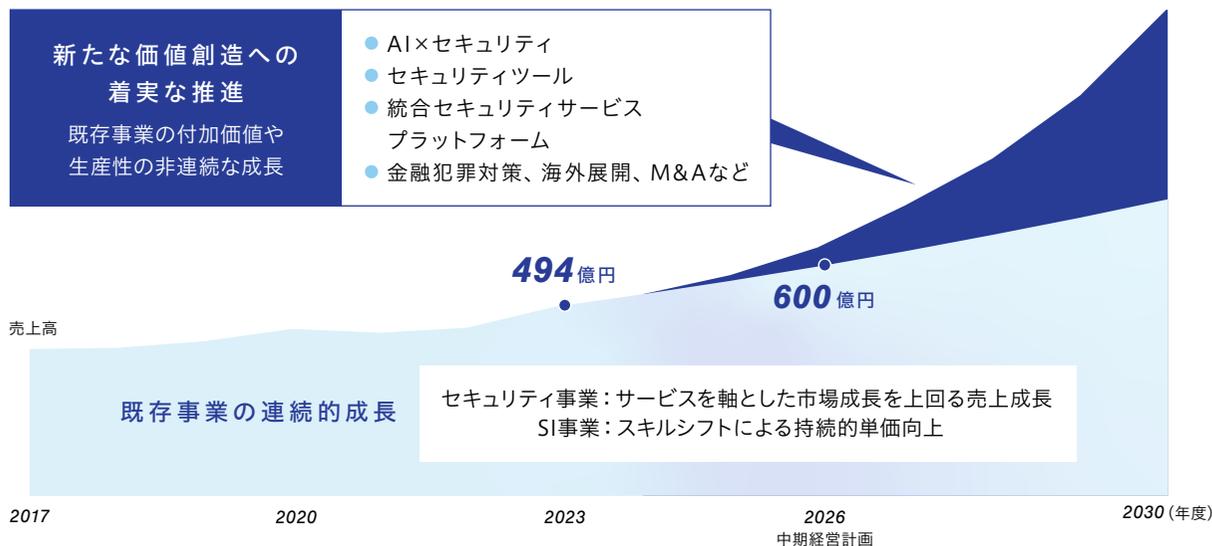
技術の専門家集団から、
AIを操る指揮官へ

経常利益40億円と
価値創造による成長を実現

新たな価値創造を
推進するための3つのテーマ

国を衛る使命のもと、
サイバーセキュリティを推進

新中期経営計画の成長イメージ



新中期経営計画目標値

	2023年度	2026年度 中期経営計画目標	増減額	増減率
売上高	494億円	600億円	+105億円	+21.3% (年平均+6.6%)
営業利益	21億円	40億円	+18億円	+83.9% (年平均+22.5%)
営業利益率	4.4%	6.7%	+2.3p	—
経常利益	21億円	40億円	+18億円	+87.6% (年平均+23.3%)
ROE	9.1%	15.0%	+5.9p	—

株主還元

中長期的な視点に立った投資やキャッシュ・フローの状況を勘案のうえ利益配分を実施

DOE(株主資本配当率)

基本指標 **5%**

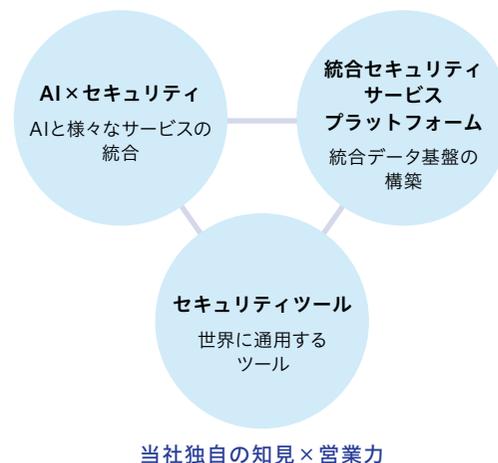
新たな価値創造を推進するための3つのテーマ

二階建ての二階部分、「新たな価値創造への着実な推進」には、そのカギとなる「AI × セキュリティ」の推進と「統合セキュリティサービスプラットフォーム」の構築、そして、これらを支える「セキュリティツール」の獲得という、大きく3つのテーマがあります。

「AI × セキュリティ」は、これまでの高度な技術者によるサービスを自動化し、急拡大するサイバーセキュリティへの需要に応えることを目標としています。

新たな価値創造への着実な推進

高度化 × 生産性向上 付加価値向上 × 生産性向上



社長メッセージ

前中期経営計画を経て、
目指す課題を再認識

技術の専門家集団から、
AIを操る指揮官へ

経常利益40億円と
価値創造による成長を実現

新たな価値創造を
推進するための3つのテーマ

国を衛る使命のもと、
サイバーセキュリティを推進

社長メッセージ

このベースとなるのが、日本最大級の監視センターであるJSOC®、診断や緊急対応など数々の事故現場で培ってきた先端のインテリジェンスです。より巧妙化・深刻化するサイバー攻撃に対し、新たな脅威の検出や分析、そして対応策までを自動化することで、市場競争力を高めます。同時に、大手企業だけでなく中堅・中小企業へのサービス拡大を狙います。また、昨今はサイバー攻撃だけでなく、金融犯罪も急拡大の様相を示しています。金融犯罪をゼロにするという使命のもと、2021年に金融犯罪対策センターを設立しました。2022年には、不正取引を検知するAI活用ソリューション「AIゼロクラウド」を発表し、金融機関での稼働が始まろうとしています。このようにセキュリティを軸とした、AI活用による新たな市場の創出を目指していきます。

「統合セキュリティサービスプラットフォーム」とは、端末やネットワークなどでバラバラに行っているセキュリティ対策を統合し、データの分析・活用を一括管理できる基盤を指します。一般的に多くのお客様は、監視、診断など様々なセキュリティ対策を導入していますが、それぞれの運用・管理が必要のため、多大なリソースと手間がかかっています。これらの負荷

を大幅に軽減するとともに、各種の取り組みを統合することで、内部不正なども含むサイバーリスクマネジメントへと昇華させることができます。この新しい取り組みに向けて専門部署を設けており、基盤構築と導入企業の拡大に努めます。

「セキュリティツール」は、自社で開発した調査ツールや監視システムのほか、これまでも他社とのアライアンスを展開してきました。例えば、株式会社野村総合研究所との合併会社として設立したニューリジェンセキュリティ株式会社では、高水準の検知性能を持つ、クラウド向けWebアプリケーションファイアウォール製品の商品化を進めています。インターネットに国境はないとはいえ、さらされる脅威は国や地域で異なる傾向があるため、セキュリティ対策には各々の脅威に対応したツールが効果的です。また、世界市場を



相手にするセキュリティベンダーは、ツールを基軸とする営業体制を構築しています。これからも自社開発にこだわらず、戦略的提携やM&Aも選択肢として、ツールの獲得に努めていきます。

国を衛る使命のもと、サイバーセキュリティを推進

ラックが情報セキュリティ事業を開始してから、早30年が経ちました。サイバーセキュリティは大企業向けのビジネスが一巡し、今後の30年は、国際安全保障も視野に入れたデジタル社会の基幹産業へと変化していくと思います。サイバー攻撃による資産の喪失や、これに対処するための人的・経済的リソースの増大は、企業や国・自治体の持続可能性に大きな負の影響を及ぼします。私たちは、「国を衛る」という使命のもと、事業を通じて世の中の課題解決に貢献してまいります。

今後も、当社の優位性を最大限に発揮し、未来が予見できない時代だからこそ挑戦を続け、株主・投資家の皆様のご期待に応えていきます。今後とも引き続き、中長期的な視点でご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

社長メッセージ

前中期経営計画を経て、
目指す課題を再認識

技術の専門家集団から、
AIを操る指揮官へ

経常利益40億円と
価値創造による成長を実現

新たな価値創造を
推進するための3つのテーマ

国を衛る使命のもと、
サイバーセキュリティを推進