



株式会社ラック

中期経営計画（2021-2023 年度）説明会 プレゼン内容

本資料は、2021 年 6 月 21 日に実施した機関投資家・証券アナリスト向け中期経営計画説明会において、代表取締役社長 西本が説明したプレゼン内容（一部要約）です。

株式会社ラック

中期経営計画

（2021-2023年度）



© 2021 LAC Co., Ltd.

1

本日は大変お忙しい中、説明会にご参加いただき本当にありがとうございます。社長の西本でございます。6 月 18 日に発表いたしました、今年度から始まる 3 カ年の中期経営計画について、私から概要をご説明させていただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

DXと技術革新で 急速に変化する社会

2030
までに起きる事

デジタルが人々の生活をより快適で豊かにする

- ・通信基盤のさらなる発展（2030年Beyond 5G開始）
- ・社会サービスのフルデジタル化
- ・データ集約、パスワードレスなど本人確認の進化
- ・あらゆるものがつながる（IoT拡大）
- ・様々な産業や企業間のデータ連携による新市場の創造



その過程では、様々な問題が…

- ・デジタルシフトに伴う様々な適応障害
- ・システムのブラックボックス化や肥大化、相互連携の複雑化による予測困難な障害など
- ・サービス開発・運用サイクルの超加速
- ・サイバー犯罪・サイバー攻撃の悪質・高度化・増大
- ・サイバー攻撃や個人情報管理に起因した事業とん挫
- ・DXやセキュリティ人材不足とデジタル活用力不足

© 2021 LAC Co., Ltd.

2

10 年後の 2030 年はどうなっていくだろうか、という想定からスタートしております。

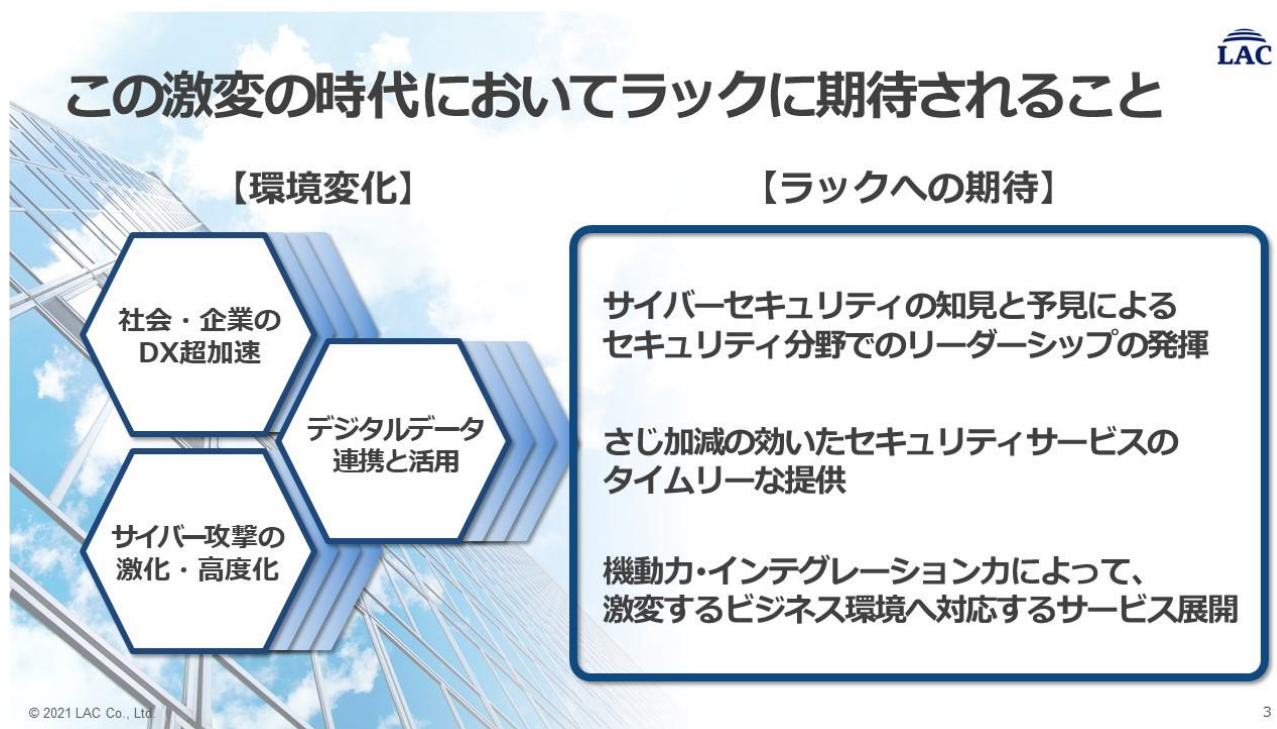
これからのデジタルの中で一番大きいのは、やはり通信環境の進歩だと思います。5G がようやくサービスインしておりますが、活用という観点ではまだまだこれからです。ところが、2030 年までには 5G も古くなって、最近「Beyond 5G」と言ったりしておりますが、6G であるとか、そういったところまで到達しているのではなかろうかと思われます。例え

ば、皆さん使われているような Zoom は、会議はできるのですがバンドの演奏とかはできないですね。リアルタイムでやろうとすると通信速度というのが非常に重要となります。通信速度という観点では、こういったものができるレベルまで行きつくであろうと見られております。

今回のコロナ禍で社会は大きくデジタルへ変わってきました。私たちが使っているのは主にスマートフォンですが、ちょうど 10 年前の東日本大震災以降、爆発的に広がっています。生活の中でもなくてはならない存在ですね。ここまで依存していくというのは当時、全く考えられていませんでした。

今回、もう一つ大きいのは 9 月にデジタル庁が創設されることです。これは非常に大きなポイントになってくると見ております。キーワードは「サプライチェーン」で、私たちはサイバーセキュリティを専門でやってきたわけですが、今サプライチェーンが危ないと盛んに言われています。大手企業さんは取引業者など色々なサプライチェーンのもとで成り立っているわけですね。そのどこかが破綻をすると攻撃者に侵入を許してしまうので、強靱化しなければならないというのがキーワードとなっています。2030 年にはこのサプライチェーンが基本的にすべてデジタルに置き換わるわけです。その先頭を切ってやろうとしているのが、先ほどお話しましたデジタル庁の創設です。こちらは何が変わるのかというと、行政におけるサプライチェーンがデジタル化されるということなんですね。この社会的インパクトは凄まじいものがあると捉えております。

そうなりますと、ここに書いているような、さまざまな課題が生じてきます。デジタルシフトによるさまざまな制度的な面もありますが、人間的な適応障害であるとか、システムがどんどんブラックボックスになっているのですね。このような課題が組み合わさると、予期しない障害であるとかセキュリティ上の問題も出てきます。



こういったところに我々は大いに期待され、貢献をしていく、そのような機会が広がっていくと捉えております。期待さ

れる面は、まずセキュリティ分野での知見であるとか、それをもとにした予見といった面で、リーダーシップを継続して発揮していくことだと考えています。現在でも、当社の方で出している技術的なレポートであるとか、提言的なガイドラインなど、こういったものはさまざまなところで活用いただいております。多くの社員が政府関係機関であるとか、大手企業さん、こういったところに入って力を発揮しています。こういうリーダーシップをしっかりと今後も継続して発揮していく、これは非常に重要な点だと思っております。

次にセキュリティ原理主義という言葉があるのですが、そうではなく、やはりさじ加減の効いた「ちょうどいい」セキュリティサービスをタイムリーに提供していく。これも我々だからこそできる、非常に重要な期待値であろうという風に考えております。

そして先ほどからご説明しております、激変する環境、こういった状況においても、機動力をもって素早く対応する、しかも総合的に考慮して、かゆいところに手が届く、セキュリティにしろ、SI にしろ、こういったサービスがしっかり展開されていくことが非常に重要なことと考えております。

私たちの使命



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**

© 2021 LAC Co., Ltd.

4

そのような時代になることを踏まえ、我々の使命を改めて今回定義いたしました。

ラックは民間企業ですが、当初から国を守るんだ、そういう生意気な決意をずっと持っていました。こちらに書いてある通り、IT とサイバーセキュリティの力で社会的な課題に立ち向かい、そういった意味で国の発展を支えて人々の暮らしを守っていく、こういったことをミッションとして改めて掲げました。社員一丸となって、このミッションに取り組んでまいります。

中期経営計画テーマ



共創と挑戦

Creation and Challenge

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

© 2021 LAC Co., Ltd.

5

また、新たな中期経営計画の今回のテーマに関して、「共に創り、共に挑んでいく」、「共創と挑戦」、こういったテーマで、社員一丸で取り組もうと考えています。

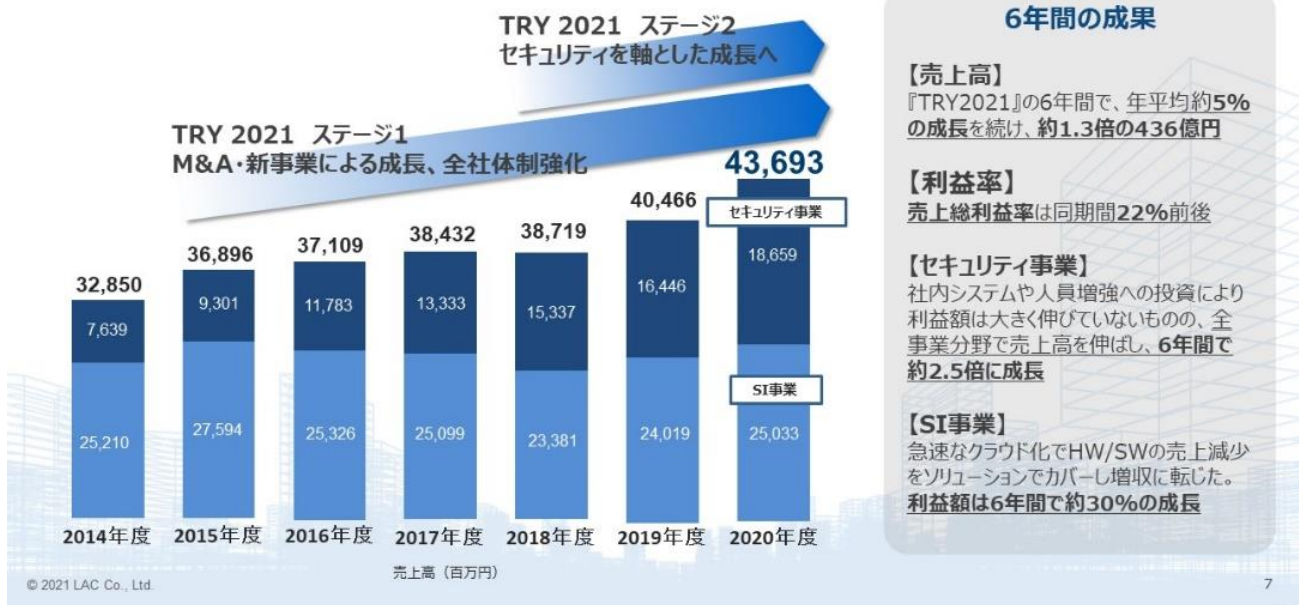
これまでの中期経営計画 ふりかえり

© 2021 LAC Co., Ltd.

6

これまで中期経営計画「TRY 2021」として、ステージ 1 とステージ 2 という形で 6 年間取り組んできました。こちらに対して振り返ってみたいと思います。

2015-2020年度 中期経営計画の結果



先ほどお話しましたように、「TRY 2021」ステージ 1、ステージ 2 をやってきたのですが、2015 年度から前期までの 6 年で年平均 5 %の成長、売上高は 1.3 倍になっております。6 年間で 30%の増収です。

SI 事業においては、ご覧のように、2015 年度をピークに 2016 年度、2017 年度、2018 年度と売上は落ち込んでいるんですね。こちらはお客様のクラウド移行が我々の想定以上に早かったということで、HW/SW 販売で落ち込みはありましたが、その後ソリューションと開発サービスの伸長で、利益額は 30%成長しております。また、セキュリティ事業に関しては、売上としては 2.5 倍の成長となり、特にステージ 2 には当社の成長の軸となっております。

前中期経営計画（2018-2020年度）の結果



TRY 2021 ステージ2の結果（2020年度）

	目標	結果	差異
売上高	460億円 セキュリティ事業 210億 SI事業 250億	436.9億円 セキュリティ事業 186億 SI事業 250億	-23.1億円 達成率95%
経常利益	30億円	22.4億円	-7.6億円 達成率75%
ROE	15%以上	2.6%	-12.4%

未達成の要因

急激な変化に追従できなかった

- 【主な市場変化】
- 急激なクラウド化による、HW/SW需要の減少
 - 東京オリンピック開催延期に伴うセキュリティ需要増の消失
 - コロナ禍における顧客企業のIT投資の遅延・変化

新たな中期経営計画

市場変化への適応に投資しつつ成長を加速するために事業基盤の強化、経営・事業のDXによりキャッシュを生み出し立ち向かう

一方で、「TRY 2021 ステージ 2」で掲げた目標は、いずれも達成できませんでした。先ほど申し上げた通りの成長は見られたものの、想定以上の急激な変化に追随できなかったことが主な要因と捉えております。大変申し訳ございません。

今後は、これまで以上に大きな市場変化が想定されます。これからのことであり、具体的なことは何ともいえませんが、先ほどお話ししましたデジタル庁の創設で行政がデジタル化される。このデジタル化は基本的にクラウドであり、サプライチェーンの色々なところに波及していきます。

そういったことから、やはり足腰がしっかりしていなければなりません。まず、私たちの基幹事業という部分でしっかりキャッシュを生み出す。基幹事業の中でチャレンジもしていくのですが、基幹事業でキャッシュを生み出す部分とチャレンジする部分をしっかり分けて管理をしていくということを、まずは基本的な軸に置いております。その上で、市場変化に適応するための投資、こういったものを明確にして導入を進める、成長を集中して加速させていくというのを基本方針としております。



新たな 中期経営計画の目標

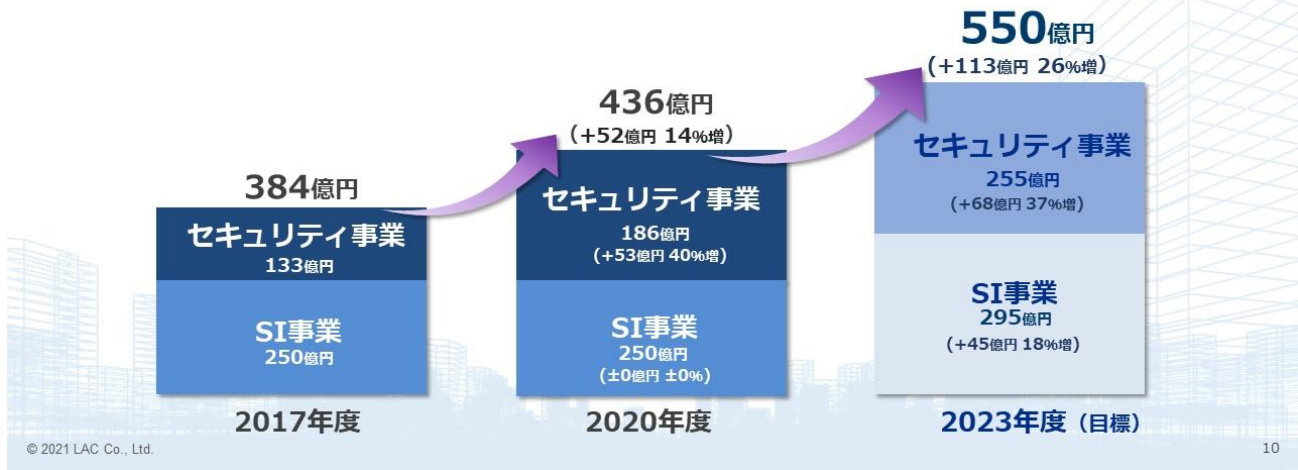
ここからは、新たな中期経営計画の詳細についてご説明いたします。

2021-2023年度 中期経営計画の目標



2023年度までに

売上高 **550** 億円 営業利益 **30** 億円 ROE **10** %以上



まず、目標とする指標についてですが、2023 年度までに売上高としては 550 億円、営業利益としては 30 億円、ROE10%以上の達成を目指してまいります。

成長の軸はセキュリティ事業です。2020 年度から 37%の増収を目指しています。SI 事業につきましては、前中期経営計画では売上成長ができませんでしたが、準備は整ってきており 18%の増収を狙っています。

成長戦略 3 つの方針



これらを達成するための、成長戦略の鍵となる 3 つの方針を定義しました。

一つめに、端的には息を何秒止められるかとなりますが、我々の足腰そのものとなる「耐久力」、市場変化への機動力となる「適応力」、経営と事業のそれぞれの DX を進める「デジカ」です。デジカというのはデジタル活用力、海

外ではデジタルコンピテンスといいます。デジタルコンピテンスの前にデジタルリテラシー、デジタルを理解して利用できる力というものがあありますが、デジタルコンピテンスは生活を変えていく力、事業を変えていく力となります。なかなか日本語で良い名称がないため、「デジカ」というようにしました。この3つの方針のもと、変革をしっかりと取り組もうと考えています。

方針1・耐久力



セキュリティ・SIの2つの基幹事業の稼ぐ力向上 サービスの高付加価値化を図る



基幹事業の生産性向上、コスト構造改革

AIなどIT技術によるサービス自動化・作業の最適化、1人当たりの売上・利益向上



単発ビジネスから継続ビジネス「リカーリング」へ

既存顧客の適切なマネジメント、デジタルを活用したしなやかな営業により
顧客満足度を高め続ける



LACブランド認知を活用し事業を拡大する

セキュリティ分野におけるブランド力・信頼性で、競合との差別化を行う

© 2021 LAC Co., Ltd.

12

3つの方針の詳細についてご説明します。まず、「耐久力」です。

先ほどお話したように、どれだけ息を止められるかということですね。事業の組み換えをするにしても、その間、我慢できる体力が非常に重要です。変化に対する適用力があっても、我慢できる体力がなければ存在できません。

後ほど説明するデジカがここにも効いてくるのですが、AI など自動化、最適化など、私たち自身がデジタルの恩恵を受けるということです。基幹事業の生産性の向上、コスト構造の改革をするということによって稼ぐ力を向上させます。

もう一つ、他の会社でも言われていますが、単発のビジネスから継続的なビジネスである「リカーリング」へ転換していくことも、非常に重要なキーポイントになります。既存のお客様に、セキュリティとSIを総合的にご提案することで、受注力を強化します。SIはどうしても情報システム部門やシステム子会社が我々との接点となります。そういった面で総合的にご提案するというのは難しい。その点、セキュリティというのは経営層にダイレクトに接点を持つことができ、そこが SI を総合的に提案する当社での差別化になると考えています。このようなことで顧客満足度を高めて、継続的にご発注いただける仕掛けを構築していこうとしています。これに先ほどお話しました、セキュリティ対策の先駆者というブランドをしっかりと活用するというのがポイントになっております。

方針2・適応力



2 適応力

市場環境変化に機動力で適応し 新たな成長機会の創出に挑む



成長分野のクラウドソリューションの強化

成長市場を重視し、サービス開発と提供、技術者育成などの体制強化を行う



事業ノウハウのデジタル化と顧客サービス高度化

セキュリティ事業の知見をAIなどを活用しデジタル化統合活用し、より高度なサービスを顧客に提供
またデジタル化ノウハウを活用し、顧客の事業運営を支援し共創事業へ挑戦



独自サービス・ソリューションへの強化

既に提供している独自サービス・ソリューションに加え、研究・サービス開発・協業・M&Aなどを通じ
ラックブランドを活かした独自サービスやソリューションを手に入れる

© 2021 LAC Co., Ltd.

13

続きまして、「適応力」になります。

これは環境変化に適応して生き抜いていく力、つまり自分たちの形を変えるということですね。適応力というのは逆にいうと破壊力とか変化力と言ってもいいと思うのですが、柔らかな言葉で適応力としております。耐久力で生み出したキャッシュを成長分野に投資をするということ、そして次の基幹事業に育て上げていくことがポイントになります。

お客様のサービス環境はどんどん変化しています。特に成長が著しいクラウドについては、アマゾンの AWS があったりグーグルがあったり、マイクロソフトの Azure があったり、セールスフォースがあったり、個々に特徴があります。アマゾンの AWS に至っては、年間 1,000 個ぐらいの機能がどんどん追加されていきます。年間 1,000 個というのは大体 1 日 3 件ぐらいのことが追加されていくんですね。ですので、それに追従する利用者がどれほど努力をしないといけないのか大体理解いただけたと思います。それをさらにマルチクラウドでお客様は動かしていくのです。こういった環境で、事業活動そのものにどうやって適応していくか、そういうところに需要が生まれます。また、セキュリティはどうするのか、各々のクラウドもセキュリティをしっかり準備するのですが、それをお客様が使いこなすのはかなり困難です。このあたりに勝機があると考えています。こういった部分は我々が技能として持っていますが、この技能をデジタル化して、人手からデジタルを活用したサービスへの変換を図っていかねばならない。クラウド事業者はデジタル化したサービスをどんどん進めており、我々の方も持っている技能をデジタル化して対応していくというのが非常に重要なポイントになります。

私たちの自慢は非常に高い技能を有していることです。セキュリティに関してもそうですし、金融関係のインフラ、基盤関連のシステム開発に関してもそうです。こういった当社自慢の人材がより高度な業務に取り組んで、そこで獲得した知見をどんどんデジタル化していく、そのようにしてさらに広範囲のお客様に、経営環境に即した高度なサービスを提供し続ける体制、これをしっかり構築することが焦点だと考えております。

独自サービス・ソリューションへの強化については、例えば、我々がすでに提供している JSOC というセキュリティ監視センターは独自システムでサービスを提供しているというのが当社の強みです。この独自のシステムをさらに昇華させて、ラックグラウンドを活かしたサービス・ソリューションを、高収益ビジネスといったものに挑戦をしていくことがポイントとなっております。すでに一部のチャレンジは始まっていると捉えております。

方針3・デジカ



**経営・事業のDXでデータドリブンな経営への転換を図る
さらに自社デジタル化の知見を顧客サービスへ還元**



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

経営データ、事業データを統合的に活用、経営資源の最適化を図る



独自事業基盤システムを整備し、商機に柔軟に対応

顧客の状況把握が可能となり、より密着したサービスが提供できる顧客サービスプラットフォームから順次整備し、生産性の向上と、中小企業など未着手市場への進出を狙う



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

デジタルによるマーケティング・販促・営業活動を取り入れ、新たな顧客層、見込み客を開拓する

© 2021 LAC Co., Ltd.

14

最後に「デジカ」です。

デジカは先ほどお話ししましたデジタル活用力のことですが、データとかシステム、こういったものを活用して、経営や事業を高度化していくわけですね。意思決定などの迅速化、つまり機動力を高めるためにデジカというのを使っていきます。先ほどお話ししたように、9月に設立されるデジタル庁、ここは本当に大きな変化になるはずですよ。おそらくデジタル化というのは、日本において成し得なければならないことであり、我々の環境も大きく変わりますので、それより先に我々の体制を転換するという覚悟をもって取り組んでおります。

そのような活動を含めて、お客様の状況を適切に把握して生産性を向上していきます。また、以前からトライをしてなかなか具体的なタッチまでは至っておりませんが、やはり中小企業などの未着手の企業への進出、こういったものを狙っていく。デジタル化ができていないと、我々がこういった分野に取り組むのはまず不可能です。

こういったサービス体制の強化を進めながら、デジタルマーケティング、あとデジタル営業、さらには新規顧客開拓などにも取り組んでまいります。当社グループ自身がDXを推進するだけではなく、その知見を生かして顧客のDXも支援していく。こういったことが非常に重要だろうと考えております。

変革の先端を走る様々な取り組み



常に進化し続けることで成長していく 専門分野の技術と情報を集約するユニークな組織やセンター群

- **JSOC**
国内最大規模のセキュリティ監視センター
- **サイバー救急センター**
サイバー攻撃被害の救急対応を24時間365日実施
- **ラック セキュリティアカデミー**
専門分野講師による実践的情報セキュリティ教育
- **アジャイル開発センター**
アジャイル開発手法を用いた開発やエンジニア支援
- **サイバー・グリッド・ジャパン**
セキュリティ・経済安全保障を含む国防・ICT利用啓発等の研究
- **金融犯罪対策センター** ※2021年5月1日開設
金融犯罪被害の相談と対策支援、防御技術の開発
- **ラックテクノセンター秋葉原** ※2021年5月10日開設
自動車・IoT機器・種々の社会基盤システムや事業システムに対するペネトレーションテストを専門に行う技術拠点



● スマートシティ・スーパーシティ 「town/SmartX事業構想」



街全体を見守る総合的なセーフティ・サービス構想
自治体やベンチャー企業との共同研究、事業開発

● 高度なITスキル人材の育成



多様な分野のスキルを評価する人事制度や経営者と経営者を支えるプロフェッショナルの育成など、次世代の成長と発展を担う人材を確保

© 2021 LAC Co., Ltd.

15

この中期経営計画で当社グループの進化は当然終わりではありません。これから先も成長を続けていくためには、当社独自の視点による知見の集中、これによって他社との差別化を図っていくというのが非常に重要な観点と考えております。

その差別化要因として、当社グループの独自性と技術力の結晶になっているのが、こちらで示しております各種組織センター群ですし、それを支えている人たちです。

そのなかで取り組んでいる挑戦の一つが、新規事業開発になります。こちらに関しては、実際共創して未来の街をつくる、最近メディアでも言われておりますスマートシティ・スーパーシティ、こういった構想があります。当社ができることは何かという部分では、シティでは大きいのでタウンですね。街全体を見守る総合的なセーフティ&セキュリティサービス構想です。スマートな部分はどうかあるべきであろうかというところは、やはりセーフティ&セキュリティです。こちらは当社の強みを生かせる分野だと考えています。

あとセンターの中でも昨今開設しました金融犯罪対策センター、こちらの方も当社独自の発想を持った金融に対する一つのアプローチになっていくと考えております。「town 構想」にしても金融犯罪対策センターにしても、当社のグループだけでは当然実現できません。自治体、大手企業、ベンチャー企業などとの共同研究であるとか、共創、事業開発が非常に重要だと考えており、引き続き挑戦してまいります。

そして、このような取り組みを支えるのが、やはり社員です。人間力、技術力を含めて事業の前提になっております。当社では、先ほど少しお話しましたが、政府関係機関にも多くの人材を派遣するなど、国の発展に寄与しながら本人の成長も促すといった活動を行っています。多面的な活動をした人間はさまざまな発想ができますので、技術

者視点だけではなく、経営者視点であるとか他の視点を持った人材の育成にも注力しております。多様な分野で人間力、技術力を評価できる人事制度などにより、経営者もしくは経営者を支えるプロフェッショナルを多く育成していく、次の時代の成長と発展を担う人材を育成していくというのが非常に重要なポイントと捉えております。

以上、簡単ではございますが、中期経営計画についてご説明させていただきました。

今後も全社一丸となって、安定した業績をあげ、成長し続ける企業グループを目指してまいります。引き続きご支援賜りますようよろしくお願いいたします。

以上