



中期経営計画（2024-2026年度）説明会 説明要旨

本資料は、2024年5月14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、当社代表取締役社長の西本が説明した内容（一部要約）です。



続きまして、新たに策定した中期経営計画についてご説明いたします。



まずは、前中期経営計画の振り返りです。

前中期経営計画目標値との差異



計画時点からは伸長したものの、事業機会やM&Aなど成長投資の創出の遅れ、生産性改善の遅れなどから目標値に対して下回る

科目	2020年度	2023年度 中期経営計画目標	2023年度	増減	
				2020年度対比	目標対比
売上高	436億円 ※1777事業 186億円 SI事業 250億円	550億円 ※1777事業 255億円 SI事業 295億円	494億円 ※1777事業 221億円 SI事業 273億円	+57億円 (+13.2%)	△55億円 (達成率90.0%)
営業利益	21億円	30億円	21億円	+0億円 (+2.7%)	△8億円 (達成率72.5%)
ROE	2.6%	10%以上	9.1%	+6.5P	△0.9P

3

© 2024 LAC Co., Ltd.

結果として、計画時の2020年度から、売上高で13.2%、ROEは2.6%から9.1%と、伸長致しましたが、営業利益は横ばいとなりました。

市場への新たな仕掛け、M&Aによる事業機会の創出や、生産性改善の進捗に遅れが生じたことなどから、売上高、営業利益、ROEのいずれも、未達となりました。

大変申し訳ございませんでした。

前中期経営計画の進捗状況



主な成果

1
耐久力

- セキュリティ対策の認知度をもとに、個別監視サービスを軸とした高付加価値サービスやリカーリング案件の拡大

2
適応力

- 自動化×ノウハウによる診断サービスの拡大
- AIを活用した金融犯罪対策ソリューション展開

3
デジカ

- テレワーク勤務体制を踏まえた社内IT環境×ゼロトラストの推進
- 生成AIの自社開発と社内活用、外部への導入支援や診断などのサービス展開

課題認識

事業ノウハウをデジタル化したセキュリティ事業のサービス展開は道半ば
社内基幹システム開発の中止もあり経営のDX推進は大きく遅延

4

© 2024 LAC Co., Ltd.

前計画での、成長戦略3つの方針に掲げた「耐久力」「適応力」「デジカ」に関して、個別監視サービス案件を軸としたリカーリング案件の拡大や、エンジニアのノウハウと自動化を組み合わせた診断サービスの拡大、AIを活用した金融犯罪対策ソリューションの展開など、一定の成果を得ることができました。

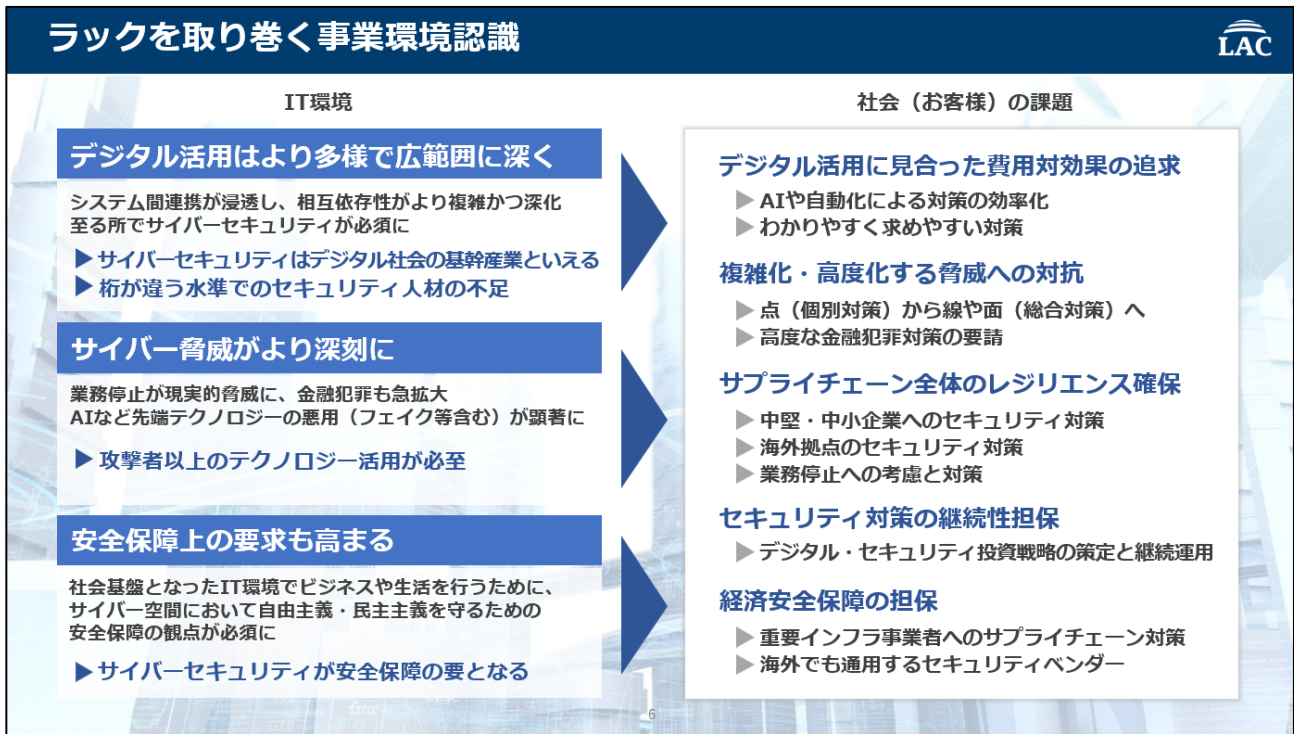
その一方で、セキュリティ事業における自社ノウハウのデジタル化によるサービス展開は道半ばとなり、さらに、経営のDXは社内基幹システムの開発中止もあり、大きく遅延するなど、課題を残す結果となっております。

しかしながら、このような経験を積んだこともあり、今後の成長を担う次世代のキーマンや幹部も育てており、激動の時代を乗り切るための着実な推進を行いながら、次につながる挑戦を仕掛けていく体制が整ってまいりました。

以上の反省と現状を鑑みたくうえで、新たな中期計画を策定いたしました



次に、新中期経営計画についてご説明いたします。

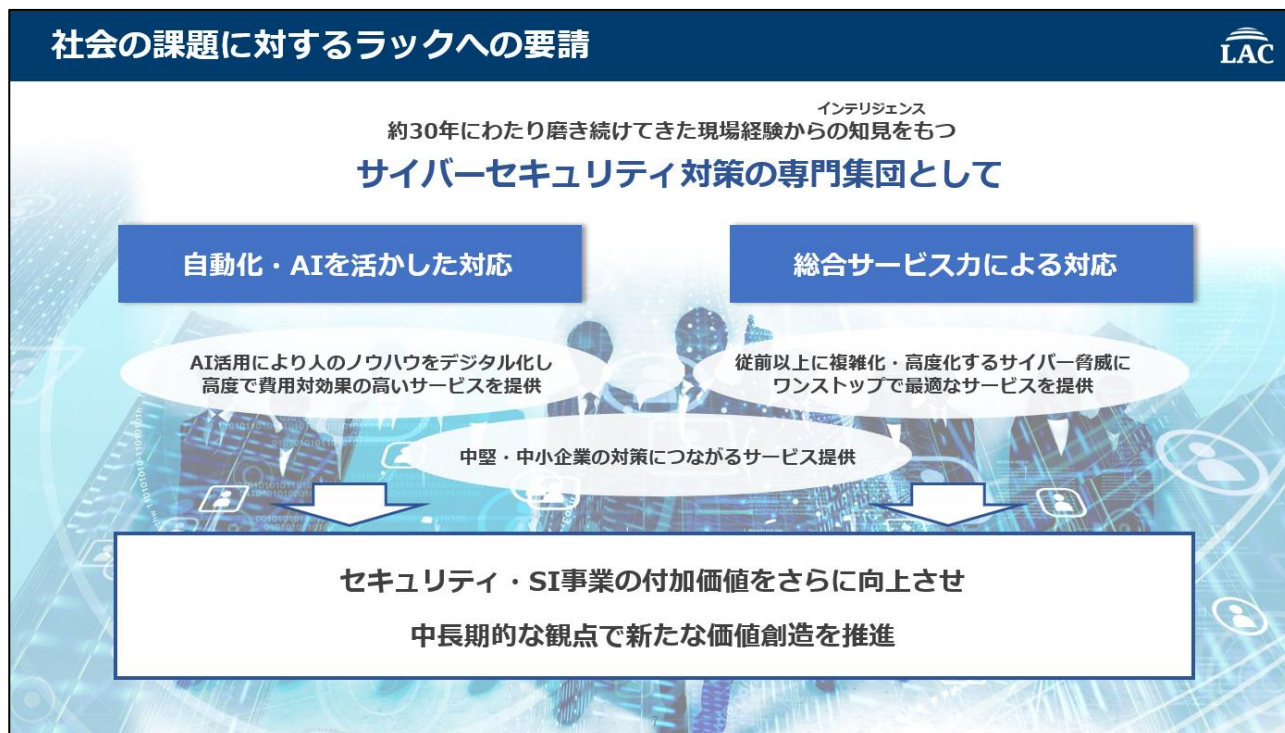


まずは、当社を取り巻く事業環境認識です。

先ず、デジタル活用は、より多様で広範囲に、かつ、深く浸透しています。そのため、脅威もより深刻になっており、さらに、昨今、安全保障上の要求も高まっています。

まさにサイバーセキュリティはデジタル社会の基幹産業ともいえる状況になっており、これまでとは桁の違う水準で人材が不足しているのと同時に、攻撃者以上にテクノロジーの活用が必須であり、また私たちのよりどころとなっている自由主義や民主主義を守るうえでも、サイバーセキュリティを軸とした連携が要となっていると推測しています。

つまり、社会やお客様にとって、デジタル活用に見合う費用対効果をどのように生み出していくかということを中心として、複雑化・高度化するサイバー脅威にどう対抗し、サプライチェーン全体のレジリエンスを、その場しのぎではなく継続していかなければならないという課題に対して、セキュリティ企業であり、SI企業でもある当社が果たす役割は、益々大きくなっていると考えています。



このような課題に対し、当社へ要請されているのは、単に対応できる技術力を持っているということだけではなく、約30年にわたって磨き、蓄積し続けてきた現場経験からの知見、いわゆるインテリジェンスをもつ、サイバーセキュリティの専門集団としての役割を発揮していくことであると考えています。

そして、その解決のために当社が取り組むべきものとして、「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2つを掲げました。

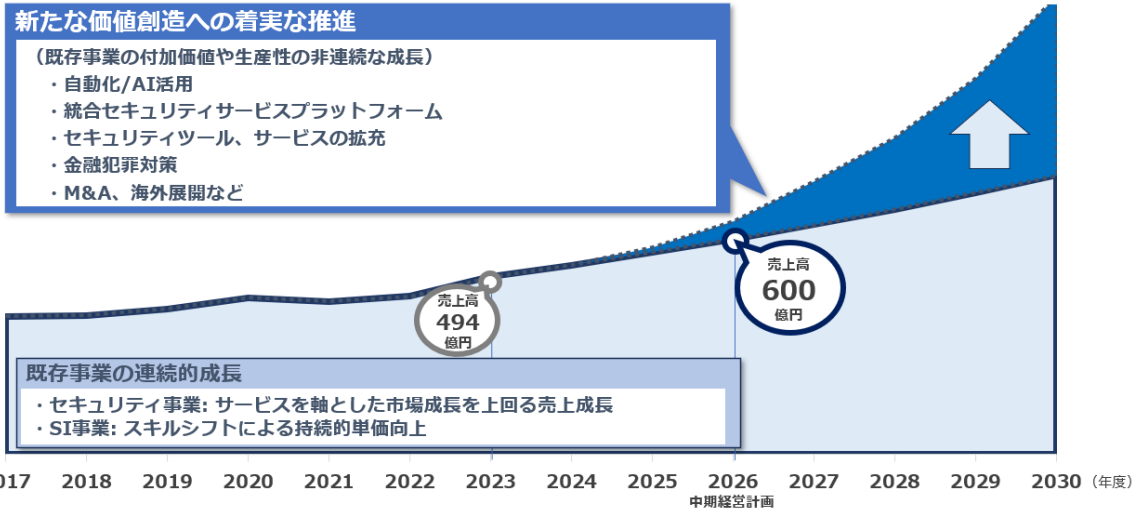
ようやく実戦で使えるようになったAIを徹底活用することで専門家の知見をデジタル化し、高度かつ費用対効果の高いサービス提供を行うとともに、これまで以上に複雑化・高度化するサイバー脅威に対して、お客様にワンストップで最適なサービスを提供してまいります。加えて、当社が未だ本格的に参入できていない、中堅・中小企業向けの対策につながるサービス提供にも取り組んでまいります。

新中期経営計画期間ではこれらの取り組みを通じて、セキュリティ・SI事業の付加価値をさらに向上させるとともに、中長期的な観点で新たな価値創造を推進していくことを目指してまいります。

中長期的な価値創造に向けて



中期経営計画目標値は既存事業の連続的成長を軸に設定し
中長期施策によりさらなる成長を目指す



8

© 2024 LAC Co., Ltd.

今回の新中期経営計画においては、こちらの図にある位置づけで目標値を定めました。

目標値は、あくまで既存事業の連続的な成長を軸にした設定とし、新たな価値創造に向けた取り組みの成果については、現在のところ数値目標までは織り込んでいません。さらなる成長を目指すものとして取り組んでまいります。

新中期経営計画目標値



売上高600億円、営業利益・経常利益40億円、ROE 15%を目標
中長期施策により上積みを目指す

株主還元は引き続きDOE 5%を基本指標として配当する方針

科目	2023年度	2026年度 中期経営計画目標	増減		株主還元
			額	率	
売上高	494億円	600億円	+105億円	+21.3% (年平均+6.6%)	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
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	-	DOE (株主資本配当率) 基本指標 5%
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	-	

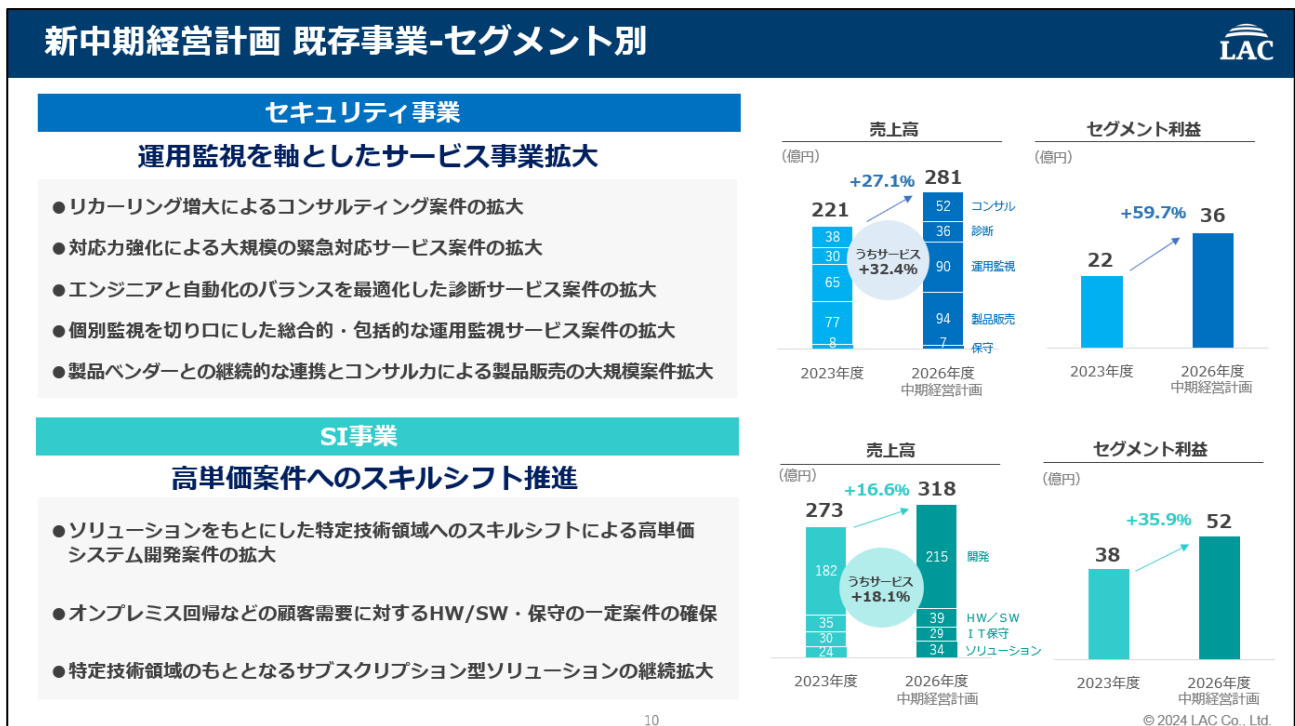
9

© 2024 LAC Co., Ltd.

新中期経営計画として定めた目標値はこちらとなります。売上高 600 億円、営業利益・経常利益 40 億円、ROE15%を目標といたしました。

利益の伸び率が大きくなっているのは、前中計の最終年度だった前年度はセキュリティ事業における体制強化やサービス力強化のための先行投資があり、加えてオフィス更改に伴う費用計上もありましたが、2026年度は、これらの投資効果や費用削減効果を見込んでいるためです。詳しくは後ほどの資料でご説明いたします。

株主還元については、引き続き中長期的な視点に立って投資等の状況を勘案し利益配分するものとし、DOE 5%を基本指標として配当していく方針です。



続いて、セグメント別となります。

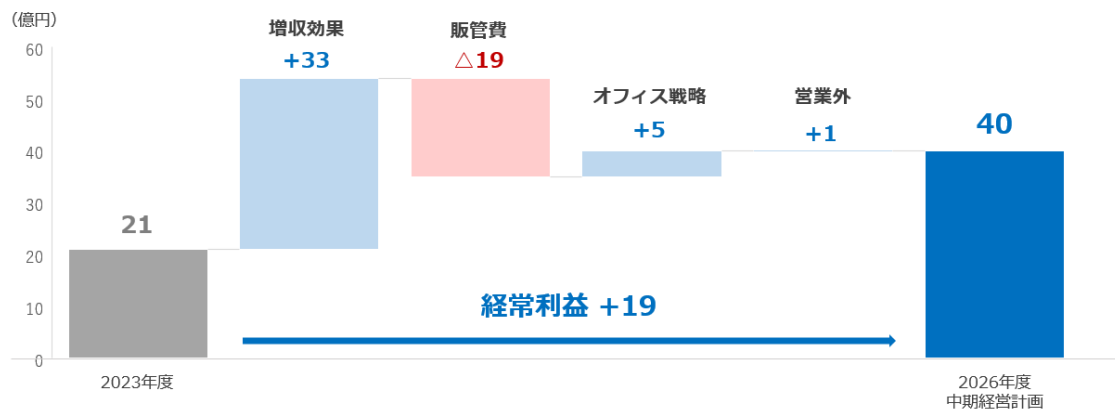
セキュリティ事業は、運用監視を軸としたサービス事業の拡大により、売上高は 27.1%増の 281 億円、セグメント利益は 59.7%増の 36 億円の目標値としました。それぞれ年平均で売上高は 8.3%、利益は 16.9%の増となります。製品販売も引き続き伸長を狙いますが、特にコンサルティングや診断、運用監視などのサービス事業の拡大により、利益面での貢献を目指しています。

次に SI 事業においては、システム開発案件の高単価案件へのスキルシフトの推進により、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、目標値としました。年平均では、売上高 5.2%、利益は 10.8%の増となり、特に伸長を狙うのは開発サービスとソリューションとなります。

新中期経営計画 経常利益 増減要因分析



販売体制強化を軸とした販管費の増加等による費用増を見込むものの
増収効果やオフィス戦略による費用削減効果などにより経常増益を予想



11

© 2024 LAC Co., Ltd.

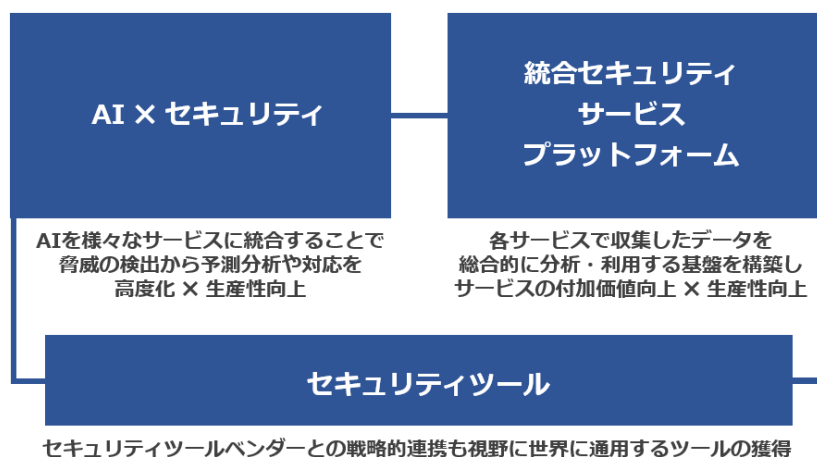
次に、経常利益の増減要因分析です。

事業における増収効果を 33 億円と見込んでおります。販売体制強化を軸とした販管費の増加はあるものの、オフィス戦略による費用削減や営業外の収益などのプラス効果があり、2023 年度から 19 億円増の、40 億円を目標としています。

新たな価値創造への着実な推進



AIとエンジニアリングを組み合わせ、セキュリティサービスの付加価値や生産性を向上
世界に通用するセキュリティツールへの挑戦



12

© 2024 LAC Co., Ltd.

次に、新たな価値創造の推進についてご説明します。

価値創造のカギとなるのが、「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」の構築の2つとなります。AI とエンジニアリングを組み合わせ、セキュリティサービスの付加価値向上や生産性の向上を目指すとともに、世界に通用するセキュリティツールへも挑戦してまいります。

それぞれの具体的な取り組みは、次のスライドでご説明します。

AI × セキュリティ

人による対応をAI・自動化によりサービスの高度化と急拡大するニーズに対応
市場競争力強化とともに費用対効果の高い新サービスにより中小企業向けにも対応

検出

対応

優位性を確保する
大手企業を軸とした高い実績

- ・ JSOC顧客数 約1,000社
- ・ 診断実施数 累計約27,500件
- ・ 緊急対応件数 累計約4,800件

サービスポイント (提供価値)

- 大量に蓄積されている脅威データを高度分析
- 人手で行っている対応をAI/自動化により生産性向上
- 巧妙化・深化する攻撃への新たな分析手段を開発
- 自動化によって費用対効果の高い新サービス開発につなげ中小企業向けにも対応したサービスを提供

13
© 2024 LAC Co., Ltd.

まずは AI×セキュリティです。

人による対応を AI・自動化によって、提供するサービスを高度化し、急拡大するサイバーセキュリティへのニーズに応えてまいります。

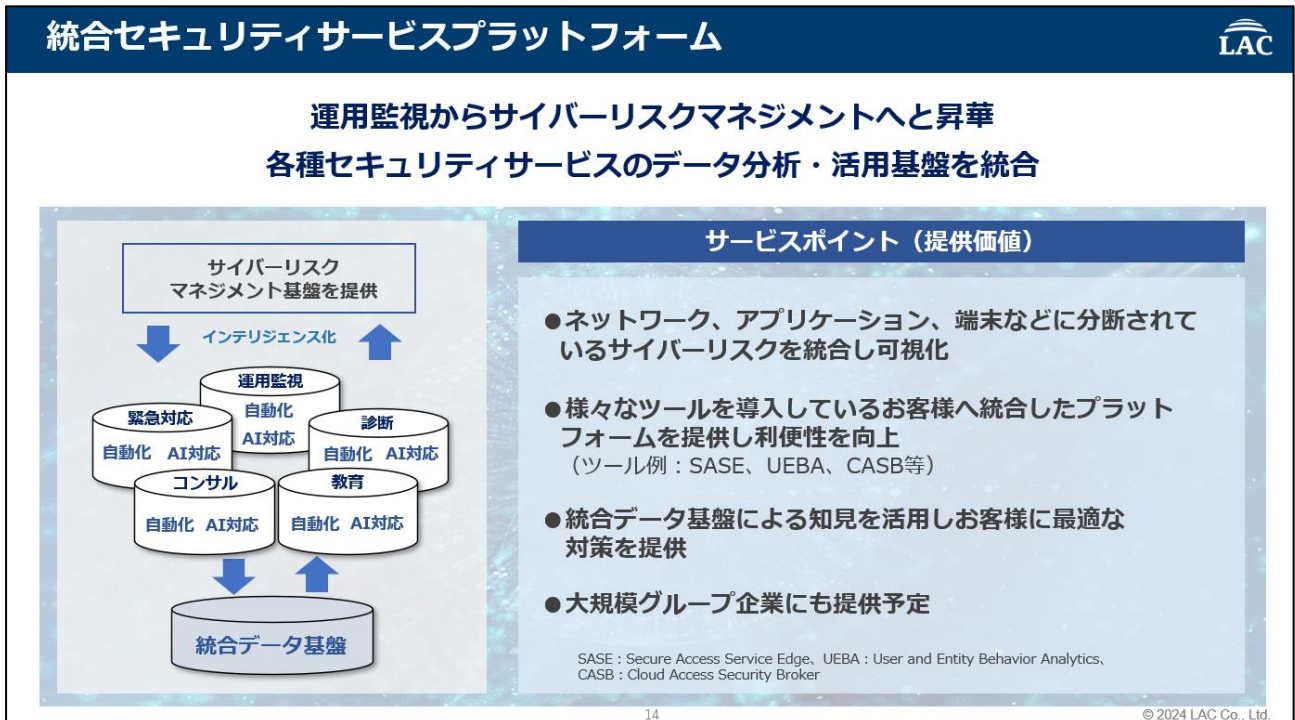
そのベースとなるのが、30年にわたって展開してきた日本最大級の監視センターである JSOC、診断、緊急対応などのサービスで蓄積してきた先端の知見です。大量の脅威データや知見を AI により高度分析を行い、サービスの高度化と生産性向上が実現できるものと考えています。

また、より巧妙化、深化するサイバー攻撃へ対応するために、新たな脅威の自動的な検出や分析、対応の自動化まで目指すことにより、市場競争力の強化を図ります。

さらには、この自動化により、費用対効果の高い新サービス開発も視野に入れ、大手企業だけでなく、中小企業向けにも対応したサービス提供を目指してまいります。

サイバー攻撃とは異なりますが、AI 活用の観点では、近い領域となる金融犯罪もデジタルの浸透に伴い急拡大の様相を示しています。デジタルの世界では、例えば 1 円を盗むのも 100 億円盗むのも、ある面同じです。そういうなか、金融犯罪をゼロにするという旗頭のもと、当社では金融犯罪対策センターを 2021 年に設立し活動を続け、昨年、AI を活用したソリューション、ゼロフラウドを発表し、実際の金融機関での稼働が始まろうとしています。

このようにサイバーセキュリティに隣接した領域において、AI活用を先行して実践した結果、成果が出始めています。セキュリティサービスも周辺領域も巻き込みながら、AIを基軸としたサービスに転換しつつ、新たな価値創造を実践してまいります。



次に、統合セキュリティサービスプラットフォームです。

運用監視サービスはじめとして、診断や緊急対応、教育など各セキュリティサービスのデータ・分析活用基盤を統合し、サイバーリスクマネジメントへと昇華させていきます。

これにより、ネットワークや端末などに分断されているサイバーリスクを統合して可視化でき、効果的なセキュリティ対策を可能とします。

また、様々なツールを導入しているお客様は、ツールごとに運用・管理することが必要となっておりますが、当社が統合したプラットフォームを提供することで、お客様の利便性を向上させることができると考えています。

このように、統合データ基盤による知見を活用することで、お客様の対策の優先順位に応じて、最適なサービス提供ができるようになります。

セキュリティツール

インテリジェンス

約30年に及ぶ現場経験からの知見を活かし

他社とのアライアンスを含めた新たなセキュリティツールの獲得を推進

アライアンス推進例

運用監視	診断
AI・自動 × 脅威情報 (NRI社との合併会社)	AI・自動 × ノウハウ (エーアイセキュリティラボ社と協業)

自社開発ツール例

マルウェア調査ツール 「FalconNest」	PC自己診断ツール 「自診くん」
----------------------------	---------------------

AI × セキュリティ 統合プラットフォーム

アライアンス

新たなセキュリティツールへ発展

サービスポイント（提供価値）

- AI × セキュリティ、統合セキュリティサービスプラットフォームなどの脅威情報と連携したセキュリティツールの獲得
自社開発だけでなく、戦略的提携や買収も選択肢
- 中堅・中小企業向けのセキュリティ市場にも展開
領域を広げてインテリジェンスを蓄積しサービスをさらに高度化

© 2024 LAC Co., Ltd

最後に、セキュリティツールへの取り組みです。

当社は、これまでも他社とのアライアンスを推進してきました。その一例として、NRIさんとの合併会社ニューリジェンセキュリティでは、高水準の検知性能をもつクラウド向けウェブ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。

また、マルウェアを検知する「FalconNest」や、外に持ち出すパソコンを自己診断する「自診くん」などの自社で開発した無料ツールもあります。

これまでの経験上、インターネットには国境はないと、よく言われますが、さらされる脅威は地域によって異なることも多いとわかっています。地域のセキュリティ対策には地域の脅威も取り込んだツールが必要になります。このようなツールの獲得を、自社開発だけでなく、戦略的提携や M&A も選択肢として取り組んでまいります。

これにより、さらに、幅広い知見を得ることも可能になり、当社が持つインテリジェンスを積み重ね、磨き続けることで、サービスのさらなる高度化につなげるのと同時に、中堅・中小企業向けへの展開も視野に入れることが、見えてまいります。

ラックが掲げるパーパス・ビジョン



Purpose

たしかなテクノロジーで、「信じられる社会」を築く。

デジタル社会はより高度化・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。



Vision

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化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。

16

© 2024 LAC Co., Ltd.

最後に、当社が掲げるパーパス、ビジョンです。

当社は、「たしかなテクノロジーで『信じられる社会』を築く。」をパーパスとしております。今回の中期経営計画で進めようとしている取り組みは、今後のデジタル社会の課題解決に貢献するもので、まさに、このパーパスに合致しているものと考えています。

ビジョンに掲げる「デジタル社会を生き抜く指針となる」企業となるよう、社員一丸となって取り組んでいく所存です。

私からの説明は以上となります。ご清聴、まことにありがとうございました。



以上