統合報告書
2023
（2022年9月期）



IT Solution for You!

PCI Holdings, Inc.

ＰＣＩホールディングス株式会社

統合報告書2023について



編集方針

株主や投資家の皆様をはじめ、全てのステークホルダーに対し、PCIホールディングスグループ（以下、当社グループ）の価値創造のための考え方や取組みをご理解いただくために、今回「統合報告書」を発行しました。

本統合報告書では、当社グループの価値創造の源泉である強みと価値創造プロセスにおけるインプット、アウトプットを明確化し、当社グループの現状の姿を記載いたしました。また、サステナビリティ経営におけるマテリアリティを特定し、事業を通じた価値創造の取組みや当社グループの活動を記載しました。

本統合報告書の作成にあたり、国際統合報告評議会（IIRC）の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参考に、ステークホルダーの関心事項を検証し、経営陣をはじめ、社内外のヒアリング等を経て、報告すべき重要なテーマを選定・決定しています。

当社のWebサイト（https://www.pci-h.co.jp/）では、本統合報告書以外にも方針等の記載情報がご覧いただけます。

●対象期間：2022年9月期（2021年10月1日～ 2022年9月30日）
※一部に2022年10月以降の活動内容等を含みます。

●対象組織：PCIホールディングス株式会社及び連結子会社
※本統合報告書では、2023年6月27日付「子会社の株式譲渡（子会社の異動）に関する基本合意書締結及び特別利益の計上予定のお知らせ」にて公表いたしましたとおり、現連結子会社である㈱リーふねっと及び㈱トラッキモGPSが連結から除外されることを前提とした記載内容としております。

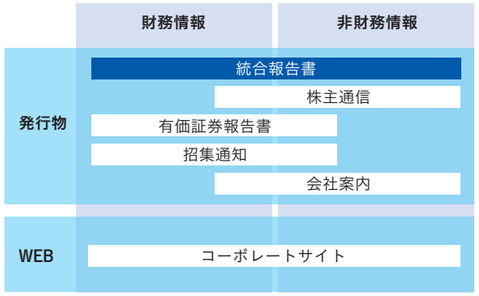
●発行時期：2023年8月

●本統合報告書に関するお問い合わせ：当社　IR室　ir@pci-h.co.jp

将来予測記述に関する特記

本統合報告書における当社グループの今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なる可能性があります。

本統合報告書の位置付け



上表の資料は、当社Webサイトでご覧いただけます。
https://www.pci-h.co.jp/

Contents

Ⅰ．価値創造基本方針

企業理念 4
当社グループの事業概要 6
社長メッセージ 8
会長インタビュー 16
長期ビジョン「PCI X-formation 2032（PX2032）」 20
サステナビリティ経営 24
財務責任者メッセージ 26
価値創造プロセス 30

Ⅱ．価値創造ロードマップ

中期経営計画「PCI-VISION2023」の回顧 32
次期中期経営計画「PCI-VISION2026」（2024年9月期～2026年9月期）骨子 34
成長戦略 38
グループ会社事業戦略 46
社員座談会　PCIホールディングスグループの使命、そして未来 54

Ⅲ．価値創造を支える経営基盤

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の特定とSDGs 58
環境 60
社会 64
ガバナンス 68
取締役一覧・執行役員 78

Ⅳ．データブック

連結財務諸表 80
財務／非財務データ 84
会社概要・株式情報 86

Ⅰ. 価値創造基本方針

企業理念

我々は、
お客様の満足を通じて
全社員の幸せを追求し、
そして社会の発展に貢献します

（企業理念に込めた想い）

当社グループの全社員は、お客様にご満足いただきお喜びいただくことで、社会の発展に貢献できていることを実感します。

当社は、社員が仕事に「やりがい」や「誇り」を感じ、充実感や幸福感を得られるように、一人ひとりが成長でき、心身ともに健康で仕事ができる環境を築きます。

当社グループの全社員が提供するITサービスにより、世の中が抱える課題の解決に挑戦し続けていくことが、我々の社会的使命であると考えています。



スローガン

**ITにより【安心・安全・豊かな社会の実現】
に貢献するエンジニアリング企業集団**

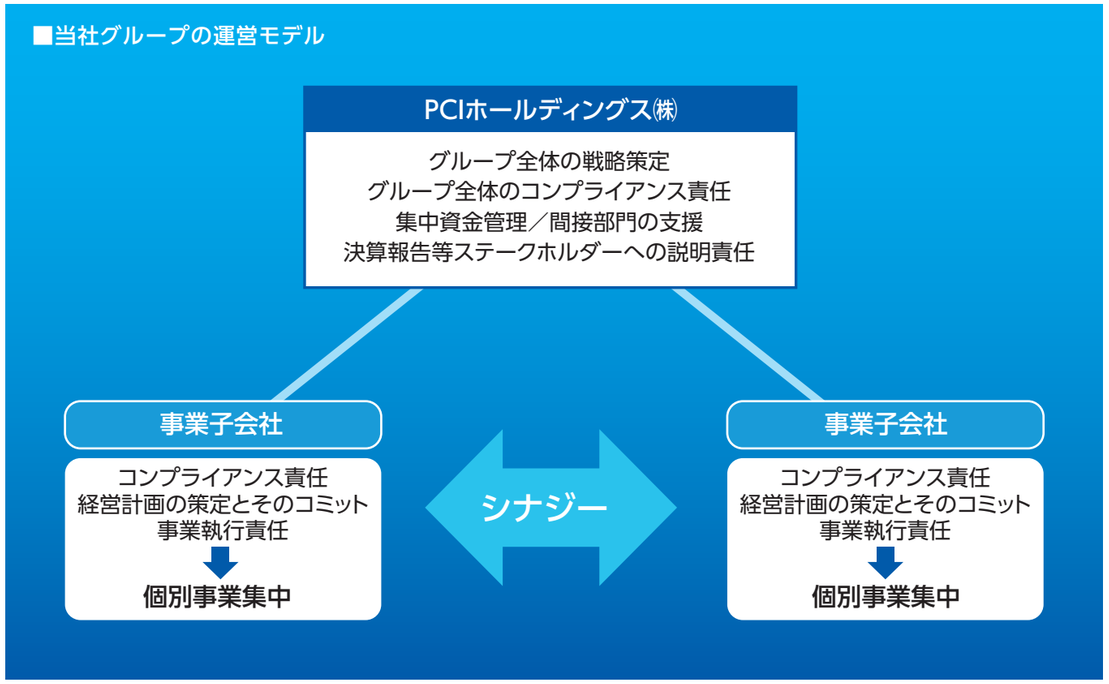
行動指針

**積極的（Positively）に、
変化（Change）と革新（Innovate）をし続ける**

グループ概要

当社グループは、IT＝情報技術によりお客様の課題解決を実現する複数のITプロバイダーで構成される企業集団です。その大きな特徴は、純粋持株会社である当社のもとに特徴的な技術を有するITプロバイダーである事業会社が同じ価値観と方向性を共有して連合しているという経営スタイルにあります。また、その経営スタイルが生み出す多様性に富んだITエンジニアリング能力にあります。連結子会社であるそれぞれの事業会社の独自の企業文化や事業特性を活かしながらグループの経営資源を活用できるようにすることで、市場環境の変化や社会のニーズに機動的且つ柔軟に対応することを可能とし、継続的な企業価値の向上を図っています。

■当社グループの運営モデル





当社グループの事業概要

当社グループの事業セグメントは、2023年9月期までは、「ITソリューション事業」「IoT／IoEソリューション事業」「半導体トータルソリューション事業」としておりましたが、2024年9月期以降は、「エンジニアリング事業」「プロダクト／デバイス事業」「ICTソリューション事業」に変更いたします。

（▶事業セグメント別方針　P. 35）

エンジニアリング事業

【幅広い産業分野におけるお客様の要求・仕様を実現する情報技術サービス】

顧　　客：製造業（自動車・建設機械・カメラ・半導体製造装置等）
　　大手システムインテグレーター（金融・流通・官公庁等）

製品・サービス：ソフトウェア開発技術力（エンジニアの供給）

プロダクト／デバイス事業

【特定産業でのハードウェア製品・デバイスの設計・開発・販売】

顧　　客：製造業（医療機器・複合印刷機・半導体）

製品・サービス：組込みコンピューター、半導体設計・テスト技術

ICTソリューション事業

【幅広い分野でのICTを活用したコンサルティング・サービス等による課題解決】

顧　　客：一般事業法人

製品・サービス：AI（特に画像認識）を活用したソリューション
　　サービスインテグレーション

■事業会社概要及びグループ体制図（2023年3月末現在）

PCIホールディングス㈱

本店所在地：東京都港区
設立：2005年4月
代表者：代表取締役会長　天野　豊美
　　代表取締役社長　横山　邦男
資本金：2,091百万円
従業員数：23人

	PCIソリューションズ㈱	㈱ソード	㈱プリバテック
議決権所有割合	100%	100%	50%
本店所在地	東京都港区	千葉県千葉市美浜区	東京都港区
代表者	代表取締役会長　天野　豊美 代表取締役社長　守屋　元雅	代表取締役社長　須藤　裕二	代表取締役社長　山下　泰弘
設立	2012年9月	1970年4月	1989年4月
従業員数	899人	359人	252人
資本金	360百万円	499百万円	100百万円
売上高 (2022年9月期)	10,230百万円	8,648百万円	2,800百万円
経常利益 (2022年9月期)	899百万円	162百万円	242百万円
主な事業内容	システム・エンジニアリング・サービス、 システム・インテグレーション	コンピューター及び周辺機器の製造・販売	半導体集積回路の設計・検査
連結子会社	㈱PCIソリューションズ総合研究所 パーソナル情報システム㈱	―	―

※従業員数は、当該会社の単体の就業人数(当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含む。)です。

社長メッセージ



社会的使命の全う
M&Aは「掛け算」へ転換
人的資本投資の加速
資本収益性とPBRを重視

代表取締役社長
横山　邦男

はじめに

PCIホールディングスの代表取締役社長に就任して1年3ヵ月（2023年6月現在）が経ちました。

私が社長を務めるのは当社が3社目であり、過去に、三井住友銀行グループや日本郵政グループの経営に携わってまいりました。

私が当社の経営を担おうと決断した理由の一つは社歴が若く大きな成長余力のある新興企業であったこと、そしてもう一つは、ITソリューションが生み出す力に様々な社会課題を解決する大きな可能性を感じていたことです。

私が大切にしている経営理念の一つは、「社会的使命を全うする」ということです。ITを最重視した経営戦略の立案に長く関わり、経営遂行してきた経験を通じて、ITには様々な社会課題を解決する力があることを確信しています。現在、世界では、個人間、世代間、地域間など様々な格差が存在し拡大していると感じています。私は、特に情報格差を埋める手段となり得るものがITであると考えています。例えば、成長可能性がありながら現時点では衰退傾向にある企業であっても、DXによるビジネスモデルの変革・効率化で再び勢いを盛り返すことができます。一見、陰になっている分野に光を当て、再生させていくこともIT企業の重要な役目であると考えています。

当社の企業理念は、「お客様の満足を通じて全社員の幸せを追求し、そして社会の発展に貢献します」です。そして、私たちの名刺には、「IT Solution for you!」という標語が印刷されています。社員一人ひとりが、こうした社会的使命を絶えず意識して、全てのステークホルダーの課題解決をお手伝いしていく、名刺の標語はこうした私たちの決意を表したものです。

中期経営計画「PCI-VISION2023」の回顧

計画は順調に推移

当社グループは、2023年9月期が最終期となる中期経営計画「PCI-VISION2023」を推進してきました。詳しい進捗状況の説明は、本統合報告書の該当項目に譲りますが、計画は順調に進捗しています。この3年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大により経済活動、社会秩序、生活様式が大きく揺さぶられた結果、ビジネスモデルやライフスタイルは急速にデジタル化が進行しました。業績面が順調なのは、この需要を的確に取り込んだ成果であると考えています。

ビジネスへの取組み方が短期的思考に陥っていないか

しかし、この結果に満足してはいません。危機感を覚えるのは、当社グループのビジネスへの取組み方が短期的思考に陥っているのではないかということです。お客様との関係は、永続的にともに成長し合えることが基本であり、そのためには、お互いの強みと弱みを十分に認識することが、まず必要です。お客様からの「現在」のご要望にお応えするだけでは十分でなく、どうしたら「未来」に向かって成長が可能かという視点で積極的に提言し、信頼を勝ち得ることが必要なのです。ビジネスの根本的なやり方がこのような形になっていない。私が危惧しているのはこの点です。

長期ビジョン「PX2032」

長期ビジョン「PX2032」は将来のPCIグループを支える中堅幹部とディスカッションして策定しました

2022年より、こうした状況の打破と脱却のために様々な対策を進めてきました。まず、2022年7月にサステナビリティ委員会を設置しました。ここでは、専門家の意見も踏まえながら、環境、社会、経済、政治、技術、法制度など50以上の項目について今後10年程度の変化を予測し、どのような項目が当社グループにとって重要なリスクであり、また事業機会であるのかを検討しました。この結果を踏まえて、「サステナビリティ基本方針」の策定と「マテリアリティ」の特定をおこないました。これと並行して、10年後のPCIグループを牽引していく中堅社員を中心とするメンバーで、「長期ビジョン」と「ありたい姿」に関する議論をおこないました。10年後の理想とする姿を明確にし、「PX（PCIグループ・トランスフォーメーション）」の方向性を議論したのです。こうした準備を踏まえて策定したのが新しい中期経営計画「PCI-VISION2026」です。

第二の創業期「PCI-VISION2026」

「第二の創業期」にふさわしい成長戦略を考えました

「PCI-VISION2026」は、これまでの中期経営計画とは全く違った長期ビジョンを実現するためのバックキャスティング型の成長戦略です。これまでの中期経営計画は、現状からの延長線で計画を立ててきました。今回の中期経営計画は、10年後を見据えて自分たちがどのような会社になっていきたいかということを発想の出発点としています。どのような会社にならなければならないか、そして現状を冷静に分析して、ありたい姿と現状のギャップを埋めていく成長の道筋を描いた計画ということです。つまり、PX2032を実現するためにその基盤づくり期間と位置付けた「PCI-VISION2026」を策定したわけです。ですから、成長戦略も必然的に、これまでとは次元の異なるものになっています。

PCIグループは、M&Aで拡大してきた企業です。2005年に天野会長が10名弱で創業した会社が、この20年弱の間に売上規模300億円、技術者を中心に社員数1,600名強の企業に成長しました。PCIホールディングスという持株会社の下で、仲間に加わった会社の文化や風土を維持するという「連邦型統合」の戦略が成功を収めたのです。ただ、私たちが長期ビジョンに示した「ありたい姿」に近づくためには、これまでとは次元の異なる戦略が必要と考えます。IT企業は売上規模として少なくとも500億円、いや1,000億円はないと生き残ることはできないと考えています。これだけの事業規模を目指すとなると、現在からの直線的な成長では足りません。現状からどこかで「ポン」と跳ね上がる非リニアな成長が必要です。非リニアな成長を実現するためには、

当社グループのイノベーションが必要です。当社は今まさに第二の創業期を迎えており、非リニアな成長と変革を実現する新たな戦略を考える時期にきています。今回の「PCI-VISION2026」は、こうした戦略を具体化したものです。

M&Aは「足し算」から「掛け算」への転換が必要

今後も、当社グループはM&Aを成長ドライバーの一つとして活用します。しかし、M&Aの活用戦略は抜本的に転換します。「足し算」のM&Aから「掛け算」のM&Aへの転換です。「足し算」のM&Aは、売上は増えますがコストも増えます。場合によっては、売上は増えても利益率は低下してしまうかもしれません。収益性などの質の改善が伴わない事業拡大は、成長ではなくただの膨張です。買収した企業との間でシナジーを効かせて売上を拡大すると同時に、間接部門の集約やシステムの共通化などによってコストを削減する、また、投資余力の拡大を背景に将来に向けてより大きな研究開発投資を実施する、これが「掛け算」のM&Aです。「掛け算」のM&Aをおこなって初めて、膨張が質を伴った成長に変わるわけです。こうした形での成長を目指していきます。実際のところ、現在はグループシナジーが十分に発揮されていません。また、投資家の方からも、販管費率の高さを指摘されます。これはグループ内にまだ改善の余地が多々あるということです。

事業ポートフォリオ戦略を明確化しました

次に、事業ポートフォリオ戦略を明確にしました。今回の中期経営計画では、事業セグメントの括りを抜本的に変更しました。新しいセグメントは、安定的なキャッシュフローを生み出しているエンジニアリングセグメントとプロダクト／デバイスセグメント、そして、将来の成長のために積極的に投資をおこない成長ドライバーとするICTソリューションセグメントの3つです。セグメントを変更した理由は、事業ポートフォリオ戦略を明確化するためであり、各事業への資源配分や各事業の成長戦略・投資方針を明確にしていきます。例えば、安定コア事業であるエンジニアリングセグメントとプロダクト／デバイスセグメントの成長戦略は、同じような事業をおこなっている企業とのM&Aによって事業拡大を図る方針です。当社グループに足りない技術を有し、私たちと同じ価値観をもつ企業があれば、経営統合や事業提携を進めます。一方、今後は既存事業の売却も視野に入れます。成長戦略に照らして、コア事業とはなりえない、シナジー効果を生みにくいと判断した事業は、「選択と捨象」の姿勢を明確にして、切り離すことを考えます。コア事業を補強、補完する可能性が低い事業は売却します。「引き算」のM&Aです。



社員のスキルアップのための投資を加速させます

言うまでもないことですが、PCIグループはM&Aだけで成長してきた企業ではありません。既存のビジネスを拡大し、将来のビジネスを生み出すための研究開発投資も積極的におこなってきました。

しかし、振り返ってみて、不足していた投資があります。人財育成のための投資です。私たちIT企業では社員こそが財産であって、社員がお客様に価値を提供して初めて成り立つビジネスです。先ほど非リニアな成長を成し遂げるためには、私たちグループのイノベーションが必要であると申し上げました。その変革の主たる担い手が社員であることは間違いありません。にもかかわらず、社員に対する教育投資は十分ではなかったと反省しています。

今回の新中期経営計画では、この点を根本的に改めました。社員のスキルアップのための投資を加速させます。社員への教育投資を費用とは捉えず、「人財」という資産をつくるための投資と考えます。社員のスキルが高まるまでには一定の時間を要します。その間、収益面では踊り場を迎える可能性もあります。しかし、正しい投資をおこなっていれば、収益面での成長は必ず後からついてくると考えています。新しい会社の形をつくり、その後の成長を高めるために必要な期間なのです。もう一度申し上げますが、私たちは、社員のスキルアップのための教育をどんどん実施していきます。「人財」を育てます。近いうちに、「教育／人財育成のPCI」というブランドができあがり、意欲のある人財が多数入社してくれることを期待しています。

技術者集団とリレーションシップマネージャーの育成

改めてですが、PCIグループの社会的使命は、企業理念「お客様の満足を通じて全社員の幸せを追求し、そして社会の発展に貢献します」に凝縮されています。それをどのように実現していくのか、それを示しているのが「IT Solution for you!」という標語です。お客様にとって最適なソリューションを、ITによって実現するということです。私は、これは「総合技術コンサルティング」と言い換えられると考えます。では、当社グループが総合技術コンサルティングビジネスをおこなうためには、どのような能力を身に付けた人財が必要であるのか。私は、2つの重要な能力があると考えます。

1つは、世の中の動きの最先端を常に追いかけ、それを超えようという動きをする能力です。PCIグループは技術の会社です。社会や経済の最先端を切り拓くのは技術革新です。優れた技術者とは、その最先端に立ち続けようとする人でしょう。お客様にITソリューションを提供するためには、こうした「人財」が必要です。お客様よりも技術に関する深い知識をもち、新しい技術が世界をどう変えていくのかわかりやすく説明できる「人財」です。当社グループには1,500人を超える技術者がいます。この技術者たちが、どういう形で今後世の中の課題に対して向き合っていけるのか、ということを考えていかなくてはなりません。私たちが技術の会社である以上、技術者一人ひとりのスキルアップを進めて優れた技術者集団に育て上げる必要があります。最先端の技術革新への挑戦は、技術者にとってはワクワクする楽しいことであるとも思います。当社グループの技術力が社会をワクワクさせたり、幸せにしたりする姿を技術者一人ひとりがいつも思い描いている、そういう技術者集団の会社になったら、世の中から信頼され期待されると確信しています。

もう1つの重要な能力は、お客様とのリレーションシップを構築する能力です。PCIグループが総合技術コンサルティング企業となるためには、技術に関する知識だけではなくお客様のことを広く深く理解している必要があります。ある会社のことについて、本社から工場まで全てのキーパーソンを知っている、カネの流れもモノの動きも全て知っている、とにかくその会社のことなら何から何まで理解している、その会社の社員にも負けないくらい熟知している、言わば銀行業界ではリレーションシップマネージャーと呼ばれる役割を担う人物です。お客様のことを良く理解しているからこそ、お客様が抱える課題とその解決策をいつでも提案できる、そうしたところから本当のビジネスが始まると思います。お客様から相談があった場合には、その回答は倍返しどころか10倍返し、お客様から、「そこまでやってくれるのか」、「そこまで提案してくれるのか」と感心・感動されるくらいのことをして、お客様の心に響くと思っています。お客様が「PCIの○○さんの言うことなら100パーセント信じよう」という深い信頼関係を構築できる、そういったリレーションシップマネージャーを全てのグループ会社において育て上げていくことが、今後の成長基盤となります。

優れた技術者集団とリレーションシップマネージャーの育成が進むと、今どういう技術が最先端にあるのか、更にそれがどういう分野で使われていくと価値があがっていくのか、それを提案すべきセクターやクライアントは誰であるのかといったことを、常に考えている組織となります。当社グループの中長期的な価値創造のためには、どの産業セクターに私たちの経営資源を振り向けていくべきか、こうした見極めが常にできていなければなりません。

経営目標は資本収益性と市場評価に重心を置きます

「PCI-VISION2026」の説明の最後として、財務面の経営目標（KPI）について触れます。まず、財務面での最重要目

標をROE（自己資本利益率）及びROIC（投下資本利益率）としました。株式会社の経営目標は、最終的には資本収益性に尽きるわけです。株主の皆様が期待している投資収益率、私どもから見た資本コストを上回る資本収益性を中長期にわたって安定的に実現していく必要があります。事業ポートフォリオ戦略を明確にしましたが、ROICであれば異なる性質の事業の成果を公平に測ることができます。独立社外取締役から見ても、計画の進捗や事業の成長をモニタリングするうえでわかりやすい指標です。

また、目標値は単年ではなく中期的な数値としています。経営の目線が短視眼的になってしまった背景には、単年度の売上高・営業利益などに重きを置いていたことがあったと思います。これだと、単年度の目標を達成することが優先されて中長期的な課題解決が先送りされるということが事業レベルで起こらないとは限りません。

また、株式市場からの評価に関する指標として、PBR（株価純資産倍率）を2倍以上とする目標を設定しました。直近のPBRは1倍強ですから、PBR2倍を掲げたということは、株価上昇を重視していく経営意思を強く示したものであります。当社グループの業績は順調に伸びてきましたが、これに比べ株価の上昇は限定的です。これは、今までのIR活動が開示内容も含め十分ではなく、私たちの事業内容、成長戦略を投資家の皆様に十分に伝えられていないからだと考えています。株価は将来にわたってのキャッシュフロー創出力によって決まるのであり、現在ではありません。中期的にROEを15%に引き上げたとすると、PBR2倍を達成するためにはPER（株価収益率）15倍程度が必要な計算になります。PERを引き上げるためには、投資家の方々の私どもへの成長期待を高めていくことしかありません。これは当社グループの全ての取締役の責任です。今回初めてとなる統合報告書の公表は、ご紹介している新たな中期経営計画「PCI-VISION2026」の内容を含めて、私どもの経営力とIR体制の強化に向けての第一弾となる施策です。

市場評価指標の中でPBRを選択したのは、先ほど申し上げた社員への教育投資を強化するという方針がその背景にあります。PBRが1倍を割るということは会社の知財・無形資産がマイナスであると評価されているわけです。当社グループのPBRは1倍を超えてはいますが、決して高い水準ではありません。社員の教育投資に力を入れれば、P/Lでは利益が減りますが、無形資産を含めたB/Sを考えれば人的資本という資産が増えるわけです。そして、教育投資が適切な規模や内容であれば、それは必ず将来の収益成長に結び付きます。今後、教育投資が適切であるかどうかを投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に判断していただくために、教育投資の内容、投資額、その内訳といった情報をしっかりと開示していきます。以上のようなストーリーとロジックを投資家の皆様に信頼していただければ、収益が短期的な踊り場を迎えたとしても株価は上昇し、PBRが改善していきます。今後は、取締役会においてPBRを重要な経営指標として監視し、中長期的な視点から持続的な成長を確保する経営を実践してまいります。

サステナビリティ課題とパーパス経営

「社会的使命を全うする」かれこれ20年ほどパーパスの重要性を伝え続けてきました

ここで、私のサステナビリティ経営に関する考え方についてお話しします。冒頭でも述べましたが、私が大切にしている経営理念の一つが「社会的使命を全うする」ことです。これまで私がトップマネジメントを務めてきた会社では、このことを全ての社員に対して繰り返し強調してきました。昨今、企業経営において「パーパス（存在意義）」の浸透の必要性が謳われていますが、私はかれこれ20年間にわたり、この「パーパス」の重要性を伝え続けてきました。企業も個人と同じように、社会との関わりなしでは成り立ちません。社会あってこその企業です。企業は社会的使命を果たしているからこそ存続することができますし、逆におろそかにすると、それ以上の成長はなく、衰退するものと考えています。

すなわち、社会的使命を果たすということと、成長するということは、相反することではなく、同じベクトルの上にあることなのです。社会課題があるからこそ、その解決に向けた取組みが生まれ、市場が創出されるのだと思います。まだソリューションが確立されていない社会課題についても、必ず市場が誕生することになります。そして、難しい社会課題であればあるほど、手のついてない市場であればあるほど、非常に付加価値の高いビジネスが生まれてきます。そして、難しい社会課題であるからこそ、そのフロンティアを切り拓く企業は、不確実性が極めて高い尖った戦略をとる必要があります。20年間にわたって、私がパーパスの重要性を伝え続けてきた理由はここにあります。極端な戦略をとることにはリスクがあります。しかし、その社会課題が自社のパーパスに適った課題であれば、企業はリスクを恐れずその解決に向けて取組むことができるのです。

ステークホルダーとの正しい価値協創

こうして考えたとき、ステークホルダー資本主義の見え方も変わってくるはずです。ステークホルダーとの価値協創を進めることは非常に重要です。ただ、全てのステークホルダーと、同じように価値協創ができるわけではありません。社会的使命から目を背けている企業、自社の企業理念を忘れてしまっているような企業は、社会課題の解決による成長機会を見逃しており、例え成長機会に気付くことができても、大きなリスクをとって課題解決に邁進するような経営判断は期待できません。そうした会社は、現在は良くとも、数年後にはなくなっているかもしれません。

私たちは、現在の取引先がどのような価値観をもっている会社であるのか、どれだけ社会に役立つ会社であるのか、それを見極めなければいけません。当社グループの企業理念に照らし合わせ、同じベクトルの価値観や使命感をもっている、そうした会社とは積極的に価値協創をおこなっていきます。一方、そうではない企業とは、取引関係を解消していきます。その結果、長期的には当社グループのお客様は、価値観を共有し、価値を協創できる企業ばかりになっていくはずです。そして、言うまでもなく当社グループの価値創造も大きく高まっているでしょう。パーパスによるステークホルダーの選別は、中長期的には当社と価値協創ができる顧客基盤への転換が進み、当社の生み出す付加価値もどんどん高まっていくことになります。その結果、社員への還元も増えることになり、「全社員の幸せを追求」することが可能となるのです。こうした考え方を、私はグループ企業の経営陣と共有するべく努めています。そういう会社こそが、世の中において価値のある会社であると考えています。



時代の要請に基づく社会的使命を感じとることが重要

私は、社会的使命には、普遍的使命と時代の要請による使命の2つがあると考えています。普遍的使命は、企業が創業時に掲げた経営意思であり、企業が存続している間、絶対忘れてはならないものです。企業はその普遍的使命を土台に、時代の要請に基づく社会的使命を自ら感じ取り、それを果たしてこそ更なる成長があり、企業ブランドもより一層の輝きを増すと考えています。この時代の要請に応えることによって、例えば「モビリティの分野に強いPCI」、「教育のPCI」といったブランドが、産業界にも資本市場にも広がっていきます。

それでは、私たちPCIグループにとって、時代の要請による使命とは何か。まずは、「はじめに」で指摘した格差の問題です。現在、世界では、個人間、世代間、地域間、様々な格差が存在し、拡大していると感じています。この格差を埋める手段となり得るものがITです。気候変動問題についても、私たちが再生可能エネルギーの分野で貢献できることは限られていますが、省エネルギー技術については貢献できることが多々あります。モビリティの分野は、まさにCASE（コネクティッド、自動化、シェアリング、電動化）といった最先端技術によって、自動車産業が100年に一度の変革を迫られているわけです。特に、コネクティッドに関するソフトウェ

ア力と通信制御技術力、これらの融合というのは大きな力が発揮できる分野です。健康・医療の分野も様々な大変重要な課題になってきます。医療機器に関する組込みPCなど市場ができている分野もありますが、まだまだ多くの社会課題と潜在市場が残る分野です。DXによる成熟産業の活性化、中小企業の活性化といった余地もまだまだあります。いずれにせよ、様々な社会課題へのソリューションを、私たちの目利き力によって創造していきたいというのが私の夢であります。それが、「モビリティといえばPCI」「教育のPCI」という企業ブランドを構築する要諦です。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の執行面で見た課題はショートターミズム

コーポレート・ガバナンスとは、端的に言えば永続的に健全に稼ぐ仕組みであると考えています。取締役会の機能には、経営の執行を監督する役割があります。私の目からみて、当社の執行サイドの課題は、経営が短視眼化していることです。2022年からのサステナビリティ委員会での議論や今回の新中期経営計画の策定を通じて改善はしていますが、グループ企業全体への浸透を含めて、組織としてはまだまだ課題があると考えます。長期の視点に立って、短期的な業績の踊り場を恐れず、社員への教育投資や研究開発を積極的におこなっていく経営を実践してまいります。

監督面は全く新しい体制になりました

監督面については、私が社長に就任した2022年4月の段階では、独立社外取締役の在任期間が長期化しているという課題がありました。この点については、2022年12月に社外取締役4名のうち3名が退任、新たに4名の社外取締役を選任し、全く新しい体制になりました。多様性に富むバックグラウンドのある社外取締役に就任いただき、取締役会としての多様性も強化されました。また、企業の成長には異分子が入って化学変化が起こることが重要です。社内の常識で考えている経営戦略が、世の中の変化のベクトルやスピードとは違うのではないか、世間的には非常識なのではないかといった議論が活性化することを期待しています。

キープヤングの会社であり続けたい

サクセッションプランの検討にあたっては、外部の目が重要だと考えています。ホールディングスの社長である私、そしてグループ企業の社長についても、外部の目で客観的に見て望ましい人財像を考えて、社内に適切な候補者がいないのであれば、外部から招聘することも必要になるかもしれません。ただ、外部からの招聘よりも重要であるのは、若手の登用です。多くの日本企業がそうかもしれませんが、当社グループにも古い体質が残っており、例えば人事が年功序列になっています。外部環境が急速に変化していく昨今の経営環境では、こうした年齢重視の組織や発想では臨機応変な経営はできません。こうしたことからも、脱却あるいは打破していかなければなりません。若いうちから能力重視で役員や幹部を選抜し、グループ全体を若々しい姿に変えていきたい、「キープヤング」の会社であり続けたいと考えています。

若手を育成するという意味では、若いうちにトップマネジメントを経験させることも必要です。小さい会社であっても社長を経験することは大変重要です。事業だけではなく管理の面も全て見ることになるので、企業を経営するうえで重要な数字の感覚が生まれます。そういった感覚を常に意識し、磨いていかなければいけません。事業部での営業成績などの数字だけではなく、その数字が財務戦略や管理会計の中でどのような関係にあるのかなどを含めて、全社的な観点から把握する能力は、若いうちから養ってほしいと考えます。特に、バランスシートを見る目は養ってもらいたい。なぜ、この製品の在庫は増えているのか、売掛金の水準が大き過ぎないか、現預金の増減の理由は何だろうか、こういった問題意識をもって常に考えることが重要です。私は資産の効率化の重要性をしきりに伝えています。資本の効率化は経営が担わなければなりませんが、資産の効率化は、それぞれのセクションでもしっかりと考えてほしいのです。

本統合報告書をお読みいただいている皆様へ

いま私たちの初の統合報告書をお読みいただいている皆様に、心より深く感謝申し上げます。この統合報告書は、私たちPCIグループの経営が凝縮されたレポートです。このレポートをご覧いただき、当社グループに関心を持っていただいた方々は、是非ともPCIホールディングスのIR担当にご連絡をいただければ大変うれしく思います（Mail: ir@pci-h.co.jp）。社長である私、財務担当取締役、企画担当取締役、独立社外取締役、IR担当者はもちろんのこと、ご関心の内容に応じて適切な担当者を選定し、ステークホルダーの皆様との積極的な対話をおこなっていきたいと考えています。投資家をはじめとする外部のステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じて、皆様により役立つ情報媒体となるように努めてまいります。

また、PCIグループの内部ステークホルダーである社員の皆さんは、このレポートの隅から隅までを読み尽くして下さい。このレポートには、PCIグループが大切にしている価値観、これから目指そうとしている理想像とそれを実現するための計画、サステナビリティ経営、そして皆さんにとって重要な人財育成に関する考え方と具体的な施策が整理されています。これは、皆さんのバイブルなのです。私たち経営陣は、外部のステークホルダーとの対話だけではなく、内部のステークホルダーである社員の皆さんとの対話も深めていきます。そして、皆さんと価値観と戦略を共有し、第二創業期にあるPCIグループの飛躍に結び付けていきます。PCIグループの社会的使命の全うに向けて、手を携えて価値協創に取組んでいきましょう。



会長インタビュー



代表取締役会長　**天野　豊美**

創業時を振り返って

当社は、2025年に創業20周年を迎えます。ステークホルダーの皆様に、当社をより深く理解していただくため、創業以来の当社の成長の軌跡を振り返りたいと思います。

私が当社の前身となる株式会社M&Sを立ち上げたのは2005年4月でした。当時は、ITバブル崩壊の傷が癒えていないというような時代でした。ただ、長年、情報システム業界に身を置いていた私から見れば、ITの発展と普及のポテンシャルは非常に高く、創業に不安はありませんでした。

創業時に考えていたことは、情報システム業界に風穴を開けるということです。当時、日本経済は「失われた10年」にあると言われていました。ITは、日本経済を活性化させる可能性を秘めた先端技術であり、新しい価値が創造される産業分野です。ところが、情報システム業界の構造は、大手が元請けとなり受注した仕事を下請け、孫請けに回す、所謂建設業界の「ゼネコン構造」と全く同じ多重下請け構造でした。当社グループには高い技術力があり、私には情報システム業界への広いネットワークがありました。顧客から仕事の打診はあるのですが、いざ受注という段になると企業としての実績や信用が乏しいため、直接の契約で業務ができないということになってしまう。悔しい思いをしました。

日本では、1964年の東京オリンピックの後くらいの頃からコンピューター関連の会社が誕生し、1970年代には雨後の筍のように数多くの会社が生まれました。その頃に創業された会社には、小さくても優れた技術を有する会社がたくさんあります。しかし、そうした会社が大企業へと成長できない背景の一つにはこうしたゼネコン構造があったわけです。これは、おかしい。そうした企業がもっと活躍できれば、情報システム業界はもっと活性化するはずで、様々な産業にもITで良い影響を与えられるはず。それならば、小さくとも優れた技術をもつ企業が一体となり、大企業に負けない体力と信用を身に着け、私たちがもつ技術を社会に広げていこうと考えたのです。幸い、想いを同じくするIT企業の経営者も多く、また、私の構想に賛同いただけるベンチャーキャピタルなどの投資家にも恵まれ、順調に創業して業容を拡大することができました。その後、リーマンショックや東日本大震災など大きな波はありましたが、創業時の構想は、総じてうまく実現してこられたと考えています。

社名と企業理念に込めた思い

～PCIはイノベーターたる条件を表しています～

創業3年目に、社名を「PCIホールディングス」に変更しました。事業も軌道に乗り始め、改めて、当時のグループ各社のトップの方々と私たちの将来ビジョンや価値観を整理してみようということになったのです。PCIという社名に込めた思いは、イノベーションへのこだわりです。イノベーターであるための条件とは何か。それは積極的に（**P**ositively）、変化（**C**hange）と革新（**I**nnovate）をし続ける精神をもつことです。この頭文字をとった「PCI」を私たちが共有する「旗印」として掲げることとしました。この言葉は、大きいもの強いものが生き残るのではなくその時々の環境変化に適応したものが生き残るという、ダーウィンの進化論にも通じるものがあります。当時まだ小さな新興企業であった私たちの旗印として、非常にいい言葉だということになりました。

私たちが大切にしている価値観は、企業理念の「お客様の満足を通じて全社員の幸せを追求し、そして社会の発展に貢献します」という言葉に集約されています。こだわりをもっているのが、「全社員」という言葉です。当社グループのようなIT企業の資産は、「人」しかありません。社員こそがアセット（人財）という思いを表現するためには、社員という言葉だけでは弱いと思いました。そこで、あえて「全社員」という表現を使いました。この「全」を入れると入れないによって、言葉の重みが全く変わってきます。

会社は、社員一人ひとりが生きていくうえでの基盤であり、自己実現の場となります。会社がしっかりしていなければ、私たちの大切なアセットである人財を育てることはできません。私たちは、次期中期経営計画「PCI-VISION2026」で人財教育投資を大幅に増額します。背景には、こうした考え方があるわけです。また、基盤である会社がしっかりするためには、全社員一人ひとりがしっかりと会社に貢献することも必要になります。そして、会社が成長するためには、お客様に喜んでいただき、社会に必要とされなければいけない。やはり社会貢献も重要です。こうした考え方を背景に、企業理念を作りました。最近、人的資本経営、ウェルビーイング、ステークホルダー資本主義といった言葉をよく耳にしますが、当社グループには、創業期からこうした考え方が根付いていたように思います。

なぜホールディングス形態をとったのか

～「連邦型統合」を目指してきました～

当社は、社名にあるとおり、純粋持株会社であり、傘下のグループ会社が事業をおこなっています。創業当初からこの方式を続けていますが、当時は当社グループのような規模でホールディングスの形をとっている事業体は珍しかったと思います。たしかに、純粋持株会社は、屋上屋を架すというような非効率な面もあります。では、なぜホールディングス形態なのか。それは、経営統合のデメリットを抑えながら、そのメリットを活かしたいと考えたからです。

小さな企業が集まって、実力のあるIT企業集団となるためには、強固な結びつきが必要です。やはり、血は水よりも濃い。しっかりと資本のつながりがある経営統合をすべきと考えました。一方、合併を性急におこなうと、1つの会社の中に「旧XX会社派」という複数の派閥ができてしまう場合が多いものです。そして、少数派閥の社員は、段々と会社を辞めていくことになります。当社グループのアセットである人財が減るわけです。そうすると、合併をしても1+1が2にもならず、1.8や1.5になるリスクがあるわけです。あるいは、シナジーなどが出る前に、誰もが派閥争いで疲れてしまったりするのです。

こうしたことを避けるため、経営統合にあたっては、所謂「連邦型統合」を基本方針として、子会社の経営全般を子会社社長に任せてきました。もちろん、事業ポートフォリオの管理やシナジー効果の追求も重要です。これまで当社グループでもビジネスが似通っている子会社同士の合併や、スピンアウトによる事業ポートフォリオの整理統合もおこなってきました。ただ、そうしたグループ内再編などの施策は、経営統合からしばらく時間が経って、お互いの顔がわかって気心の知れた段階になって進めてきたということです。PCIグループとして一体感が共有されてきた現段階では、グループ企業間の重複するコストの削減やシステムの共通化、グループ企業が連携した顧客へのソリューション提供などを進めることが必要になると考えます。横山社長が指摘する「掛け算」の経営統合への進化ですね。



M&A戦略のこれまでとこれから

～M&Aは引き続き成長戦略の大きな柱の一つです～

M&Aを主軸に据えた成長戦略は、これまでのところ順調に成果をあげてきたと考えています。当社が上場してまず実行したM&Aは半導体設計・テストを主要事業とする株式会社シスウェーブ（現株式会社プリバテック）です。当時はどうしてソフトウェア開発主体の当社が営業利益数千万円程度の半導体関連の企業をグループに入れるのかと言われましたが、組込みソフトウェア開発を得意とする当社グループの事業との親和性を期待してのM&Aでした。その後、株式会社シスウェーブは、M&Aによりグループに入った同じく半導体関連事業を営むバイテックシステムエンジニアリング株式会社（現株式会社プリバテック）と合併しました。M&A実行直前の、両社を合わせた営業利益は44百万円程度でしたが、2022年9月期には5.5倍の242百万円となりました。

2022年9月期の当社グループ全体の連結売上高は251億円であり、2015年の上場時と比べて3倍以上に増えています。ただ、私の持論では、情報システム業界は売上規模で少なくとも500億円から1,000億円はないとプレゼンスが示しにくい世界だと考えています。500億円や1,000億円を目指すとなると、既存の子会社の事業が直線的に伸びるだけでは到底達成できません。オーガニックな成長率で二桁に届くような事業というのは、成長分野であるIT企業でもなかなかありません。したがって、当社グループはこれからもM&Aと資本・業務提携を成長戦略の大きな柱の一つにしていきます。1970年代に創業したIT企業の中には、いま後継者問題の課題を抱えている会社が数多くあります。私たちとビジョンや価値観を共有できる会社があれば、資本提携して一緒にやっていくことが考えられます。

他社との連携ということでは、販売力の強化も1つの目的です。当社グループには高い技術開発力があります。ただ、その高い技術で開発した製品・サービスを売る力が残念ながらまだまだ弱い。例えば、あるお客様と開発した製品・サービスを、その他のお客様に「横展開」して拡販・普及に結びつける、こういったノウハウをもった人財が不足しています。こうした人財の育成とともに、ノウハウをもった企業と提携することも考えてきました。レスターホールディングスグループ（以下「レスター」、証券コード：3156）との資本業務提携がその実例の一つです。レスターは国内トップクラスの半導体商社を中心とした企業集団であり、その販売力は非常に強力です。一方、レスターが付加価値向上のため必要としているエンジニアリング力を豊富に有しているのが当社グループであり、共存共栄の関係にあるわけです。



今後の成長のポテンシャル

～「尖った事業」や「尖った人財」を育てたい～

2022年4月に、当社の代表取締役社長に横山が就任しました。当社グループは、「第二の創業期」に入ったと考えています。この「第二の創業期」の成長戦略をまとめたのが、「PCI-VISION2026」です。

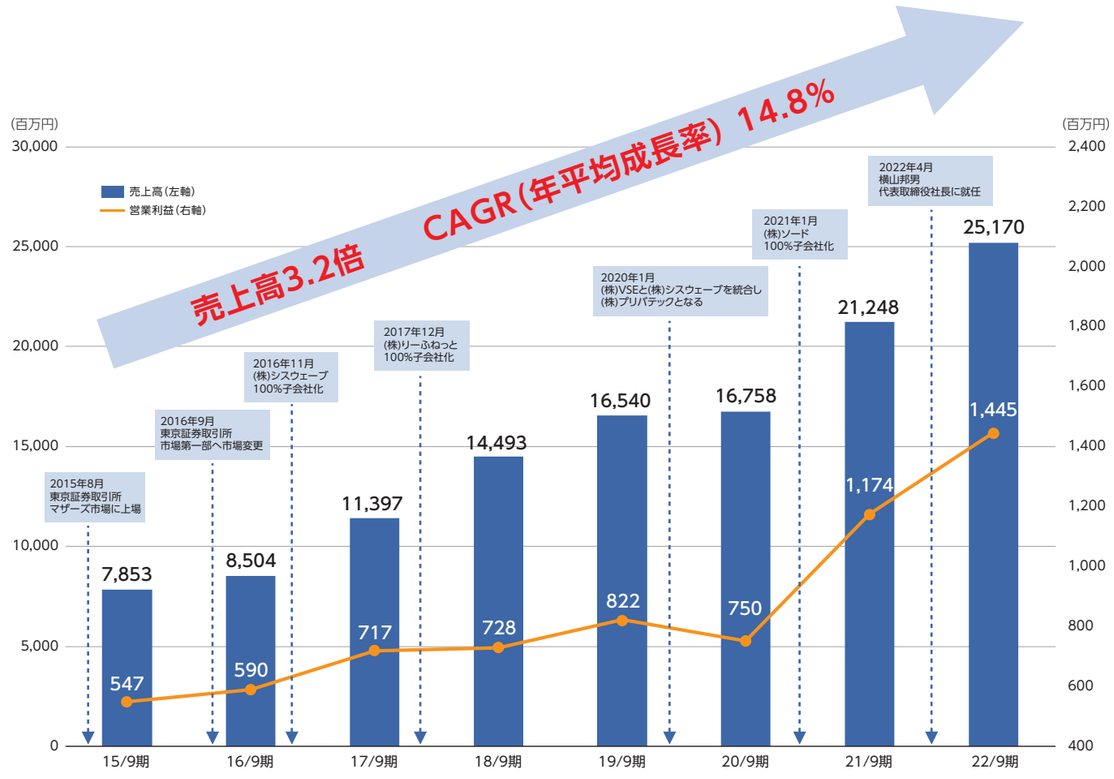
当社グループには「尖ったもの」が欠けています。当社の業績は、上場後も順調に伸びてきました。しかし、あまりにも地道にあがりすぎていて、高成長のイメージがない。ステークホルダーの方々からすると、何か「尖ったもの」がない地味なIT企業にみえるのかもしれません。今期2023年9月期を最終年度とする現中期経営計画「PCI-VISION 2023」では、PCIは他の会社と何が違うのかを「ワンストップソリューション」という言い方で表現しました。ただ、当社の人財や技術等のアセットや事業ポートフォリオがどのように競争力に結びついているのか、そのビジネスモデルをステークホルダーの皆様に十分に伝えることはできていません。これが業績に比べて株価が低迷を続けている背景の一つと考えています。本統合報告書の目的の一つは、投資家を含めたステークホルダーの皆様に当社のビジネスモデルをわかりやすく説明することです。

成長のためには「尖った人財」も必要です。成功する企業には、必ず何人かのキーパーソンがいます。常人とは全く違う思考方法でビジネスやソリューションを見つけ、行動する人物です。時には、常識外の突飛且つ奇抜なアイデアを出してくる人財も必要です。確かに、当社グループには優秀な社員がそろっています。但し、「尖った人財」がいるかというと、なかなか見いだせていません。当社グループの成長ポテンシャルを引き出す、最も重要な要素はアセットである人財です。多様なバックグラウンドをもつ社員たちが自由闊達に意見を交わし合い、お互いに刺激を与えることができる職場づくりによって「尖った人財」を見いだすことにつながるのだと思います。

2030年代といった少し長期の視点で見れば、やはり成長ポテンシャルは海外にあります。日本の情報システム業界は、当面は成長を続けるでしょう。日本企業のDXもようやく本格的に動き出したばかりです。また、安全保障環境の変化や円安の定着を背景に、私たちの主要顧客である製造業の国内回帰も進むと考えられます。これは、私たちにとってビジネスチャンスと捉えています。だた、その先はどうなるでしょうか。やはり、成長を続けていくためには、海外展開も考えていかなければならないでしょう。そういうことも考えてチャレンジすることも必要です。

今後も当社グループが成長を続けるためには、変化を恐れてはいけません。まさに、積極的に（Positively）、変化（Change）と革新（Innovate）をし続け、価値を生み出していくことが必要です。

投資家の方をはじめとするステークホルダーの皆様には、今後とも当社グループの企業価値の創造へのご助言とご協力をいただきたく宜しくお願い申し上げます。



長期ビジョン「PCI X-formation 2032（PX2032）」





「PCI X−formation 2032【PCIトランスフォーメーション2032】（略称：PX2032【ピーエックス2032】）」は、国内外の市場環境の急激な変化が続いている現在、「当社グループが将来にわたって存続していくためには、少なくとも10年程度の未来を見据えたビジョンをもって戦略を考えなければならない」との認識の下、当社グループとして初めて策定した「長期ビジョン」です。この「PX2032」では、当社グループの全社員がお客様に寄り添い、お客様と共創することを通して、積極的（Positively）に変化（Change）と革新（Innovate）をし続けるという行動指針のもと、社会に新たな価値を創造することによりサステナブルな社会を実現していくために必要となる当社の「あるべき姿」と「進むべき道」を見定めています。

2032年に向けて社会の有様や地球環境が大きく変化するなか、グループの総力を結集し、ITの力で安心・安全・豊かな社会の実現を目指すための当社グループのロードマップがPX2032です。

PX2032　ビジョンステートメント

ITの可能性を探求し続け、
安心・安全・豊かな社会（= サステナブルな社会）
の実現に貢献するとともに、常に変化に対応し成長する企業でありたい

当社グループの使命は、これまでも／これからも企業理念を実践することです。お客様の**真のニーズに寄り添って高い付加価値を創造・提供**すること、全社員の身体的・精神的・社会的に良好な状態すなわち**ウェルビーイングの実現を目指す**こと、そして、**社会的使命を全うする**ことによって、当社グループの持続的成長が実現できると考えています。

企業理念

我々は、お客様の満足を通じて　：お客様の真のニーズに寄り添う
全社員の幸せを追求し、　：ウェルビーイングを実現する
そして社会の発展に貢献します　：社会的使命を全うする

社長メッセージにもあるとおり（P. 8）、個人も企業も社会との関わりなしでは成り立たず、社会あってこその企業であり、企業は社会的使命を果たしてこそ存続し成長することができ、逆におろそかにすれば衰退していくものと考えています。社会的使命を全うする要諦は、その時代に顕在・潜在する社会の課題を自らの視点と生業から解決し、社会の発展に寄与することです。企業の究極の存在理由は、この課題解決の中で自らの本分を果たしていくことです。

当社グループはITプロバイダーの企業グループです。その企業活動は、お客様の真のニーズを深く理解し、ITに関するスキルやノウハウの強みを活用し、お客様企業を通して様々な社会の課題を解決するという企業理念に基づく普遍的使命のもとにあります。更に、国内外の市場の変化や消費者の選好の遷移、あるいはITの進化・多様化等によって醸成される時代の要請に応えるべく、積極的（Positively）に変化（Change）と革新（Innovate）をし続けることで、安心・安全・豊かな社会の実現に貢献したいという意志をビジョンステートメントに込めています。



当社グループが想定する10年後の社会

PX2032を検討するにあたっては、2032年頃の社会の姿を想定する必要があります。当社の企業活動の土俵であるITの視点では、AIをはじめとする様々なITの進化・深化とその実社会への活用・普及が進んでいるものと想定しています。具体的には、日本政府がSociety 5.0として描く「必要なものやサービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細やかに対応する」社会となっているものと想定しています。このような2032年の社会ではメタバース技術・Web3.0技術等を基盤としたサイバー空間とフィジカル空間の一体化した生活が様々な場面で根付いているかもしれません。そこでは、年齢・性別・地域・言語といった様々な制約を乗り越えた多様性と包摂性が浸透し、格差の縮小した社会が到来しているものと考えます。

例えば、100年に一度の転換期を迎えているモビリティ分野について考えてみましょう。まず、自動運転に関する技術の高度化等々により「年齢」は運転の制約ではなくなる可能性があります。高齢者の安全運転はもとより幅広い年齢・性別での安全な運転の実現が可能になります。次に、国毎に異なる交通ルールや、地域毎の地理的条件等によって生じる「人の慣れ」といった差異も縮小するでしょう。更に、話題のChatGPTのような言語モデルが簡易に導入されればカーナビゲーションシステムに必要な言語の壁は想像できないほど小さくなるでしょう。このように、ITの進展により「運転」という行為に付随する様々な格差を縮小・解消することができます。ただ、「移動行為」が全ての人にとって容易になることと「人が移動する」こととは次元の異なる命題です。人の行き来を活発にして地域間格差などを縮小するためには、「移動すること」を動機づけし、人々に移動を促していくことが必要です。この社会課題はITのみでの解消は難しく、様々な技術要素・政策要素を組み合わせた総合化（エコシステム化）が必要になります。これを含めた解決が実現されている社会が2032年のモビリティ社会だと想像しています。

モビリティ分野を一例として挙げた未来社会の実現が、その他の分野（ヘルスケア、一次産業、金融、製造業等）でも同様に実現されていきます。産業分野毎に実現の度合いは異なっていますが、SF小説で描かれた未来と現実の社会の差異が紙一重になる「時代」が迫りつつあると考えています。

成長の先にある姿

当社グループは、2032年の社会において、前記のビジョンステートメントを具現化した企業集団になっていたいと考えています。ただ、社会を構成する全ての産業分野で実現することは現実的ではありません。当社グループの「持ち味」を活かした産業分野の選択と集中により存在感のある会社となることを目指します。

まず、選択するのは組立系製造業、特にモビリティ分野です。ITは、「自動車」を例とするとIn−Car／Out−Carの両者でなくてはならない構成要素となります。「走る・止まる・曲がる」を「安全且つ心地よく」実現するにはITに基づく制御技術が必須になります。また、車を「移動する居住空間」と捉えると、エンターテイメントやワークプレースとしての快適性も必要となります。ここには通信技術を核とするIT、UI／UXを実現するITが必須です。安全性を担保するには成熟したITが、快適性を追求すると先進的なITが必要になります。当社グループは、これらの技術をバランスよくお客様に提供できる会社でありたいと思っています。「さすがPCIさん、絶妙だね」というお褒めの言葉をいただくことこそが当社グループの価値になります。2032年以降の全ての自動車に”DDD（Design／Develop／Deploy）by PCI”の刻印が記されている世界、それが私たちPCIグループの夢です。

ヘルスケア分野・スマートファクトリ分野でも同じことが言えます。これらの分野でのITは、データを中心に据えた収集・処理のバランス、すなわちエッジとクラウドのバランスが肝となります。このバランスの妙を実現するのがPCIの目指す姿です。

加えて、当社グループのITにはLSI設計を含むハードウェア技術があります。これからの産業分野でのITの実装を考えた時、ソフトウェアのOn−Chip化にもバランスが重要視されます。柔軟性・可用性・高速処理性の間での絶妙なトレードオフを低減していくことも当社グループの価値となります。このような「持ち味」を社会貢献に変換転化できる産業分野を選択していきたいと考えています。

2032年の社会の足元をITで支えている、しかもピリッと一味違う持ち味で支えている「総合技術コンサルティング企業」、そんな姿を描いています。

サステナビリティ経営

2022年８月、経済産業省より「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」が公表されました。「伊藤レポート3.0」では、サステナビリティ課題は、企業が対処すべきリスクであることを超えて、企業の長期的且つ持続的な価値創造に向けた経営の根幹をなす要素になっていると指摘されています。当社グループは、サステナビリティに係る課題への対応が経営の根幹をなす要素であることを強く認識し、今後もサステナビリティ課題の解決に向けた取組みを積極的且つ継続的に実行することにより、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

サステナビリティ基本方針

当社グループは、「企業理念」（P.4）と「行動方針」をサステナビリティ経営の基本方針と位置付けています。

PCIグループ行動方針

1. 安定した事業成長を実現します
2. ユーザーに適したソリューションを提供します
3. 応援して頂ける企業を目指します
4. 積極的（P）に変化（C）を求め、革新（I）します
5. 全てのステークホルダーに満足して頂ける企業を目指します

サステナビリティ推進体制

当社は、2022年７月に取締役会の諮問機関であり、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置しました。

（サステナビリティ委員会の役割）

本委員会は、サステナビリティに関する基本方針や重要課題（マテリアリティ）の特定、重要課題に基づく目標設定や進捗管理、サステナビリティに関する全社教育や浸透活動の推進、情報開示に関する事項等の審議をおこない、定期的に取締役会へ答申・提言をおこないます。また、リスクの把握、リスクの分析・評価及びリスクの回避、低減、その他の必要な措置についての報告、助言等をおこなうことによって当社グループのリスク管理に貢献します。

（サステナビリティ委員会の構成）

本委員会は、当社代表取締役社長が委員長を務め、管理部門管掌取締役及び経営企画部門管掌取締役が副委員長を務めます。また、各グループ会社代表取締役（当社執行役員）及び当社関連部署責任者を委員とすることで事業との連動性を図る体制としています。加えて、サステナビリティ活動を推進するため、委員長の指名によりグループ会社役職員で構成されるワーキンググループを設置し、全グループを挙げて取組む体制を構築しています。

マテリアリティ

当社グループは、かねてよりサステナビリティ経営の推進に努めてきました。2023年２月、サステナビリティ課題への対応を強化するため、6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。なお、詳細についてはマテリアリティ（P.58）、及びマテリアリティの特定プロセス（P.59）に記載しております。

マテリアリティ（重要課題）	主な観点（ESG）
①積極的な変化と革新の追求を通じた安心・安全・豊かな社会の実現	事業面（技術）
②お客様に真に有益なソリューションの提供	事業面（顧客）
③持続可能な地球環境づくりへの貢献	環境（E）
④社会の発展、事業の成長、自己実現に喜びを感じる人財の育成	社会（S）・人的資本
⑤多様性・公平性・包摂性を大切にする企業文化	社会（S）・社会全般
⑥公明正大で説明責任の果たせる企業活動の追求	ガバナンス（G）



財務責任者メッセージ
サステナビリティ経営を支える経営管理体制の確立

1.新中期経営計画「PCI-VISION2026」における財務戦略

当社は、2020年11月に2021年9月期を初年度とする3ヵ年計画「PCI-VISION2023」を公表し、主力のシステムエンジニアリングサービスや自社製品/ソリューション/サービスの新規創出、アライアンスやM&Aなど事業規模の拡大に取組み、直近2022年9月期では売上高251億円、営業利益14億円で過去最高額を計上するに至りました。最終事業年度の2023年9月期では売上高300億円、営業利益18億円を計画しています。

これまで順調に事業規模を拡大してきましたが、営業利益率やROEはおおむね横這いで推移しており、資本収益性や資本効率性について改善の余地が大きいと考えています。

新中期経営計画「PCI-VISION2026」は、10年後のあるべき姿を見据えた経営の変革と実践によるサステナビリティ経営を追求していく「第二の創業期」のスタートと位置付けています。

この変革を支えるため、「収益規模の拡大」「資本収益性の向上」「財務体質の改善」を財務戦略の柱とするフレームワーク化を図り、利益の「質」を追求する経営管理体制の確立を目指します。

具体的には、ROE（自己資本利益率）に加えて新たにROIC（投下資本利益率）を目標指標に設定し、資本収益性の観点から各事業のリスクを早期に見極め、現行事業の継続、事業ポートフォリオの組替えや再編を積極的且つ柔軟におこなうことで新陳代謝を図り、成長投資の原資であるキャッシュの継続的な創出に取組みます。



取締役管理本部長　杉薗 和也

創出されたキャッシュは、中長期的な視点で資本収益性を見込むことができる成長投資への配分を最重視しつつ、安定的な株主還元との両立を図っていきます。

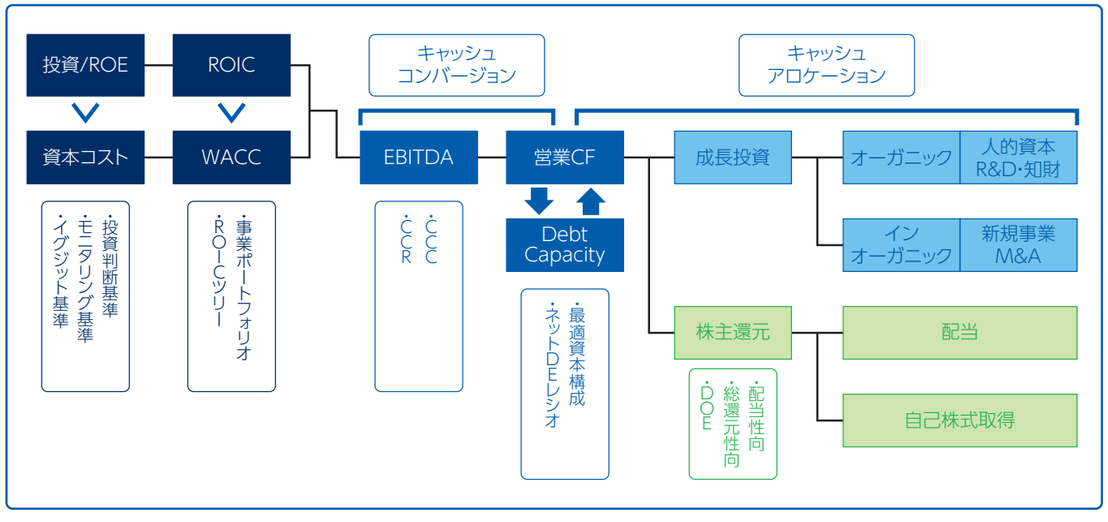
当社グループにとって企業価値を生み出す最も重要な資源である知財や人財といった無形資産については今後も積極的に投資をおこなう方針です。

特に「人的資本（人財）」への投資については持続的な成長に必要な重要課題（マテリアリティ）として捉えております。人的資本経営推進のために設置したワーキンググループでのグループ企業横断的な活動を通して、当社グループの社員とともに成長をし続けるための投資施策を推進していきます。

但し、その投資効果は遅行しますので、投資方針や経過状況など非財務情報の可視化を進め、先行指標としてステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう努めてまいります。

また、これらの経営判断をスピーディー且つ精度を確保して実行するため、グループ企業横断的にデータを活用するDX戦略の推進に注力していきます。これは、ステークホルダーの皆様との対話に必要な情報を可視化するためにも大変重要な位置付けとなります。

■財務フレームワーク



2.資本収益性の追求

従来、当社グループは売上高、営業利益、営業利益率、ROE、配当性向を対外的な経営指標に設定し、グループ経営を進めてきましたが、新中期経営計画の初年度より新たにROIC（投下資本利益率）を導入します。

アフターコロナへの移行で経済活動の活性化が期待されるものの、米中二極の覇権争い、ロシアのウクライナ侵攻、中台関係の緊張などサプライチェーンや環境課題などに影響を及ぼす地政学リスクは高い水準にあり、加えて少子高齢化や働き方の多様化による人手不足など、依然として先行き不透明な状況にあります。

このような経営環境のもとで持続的な成長を実現していくためには、収益性や資本効率といった「質」の追求と適切な事業ポートフォリオマネジメントが不可欠であると考えています。

具体的には、事業単位毎の収益性と資本効率の評価に適したROICと成長性の観点から事業を評価、事業投資の優先順位を明確にしてポートフォリオの最適化を図ります。

ROICについては、投下資本に対する付加価値率の改善に向けた取組みが重要であると考えています。

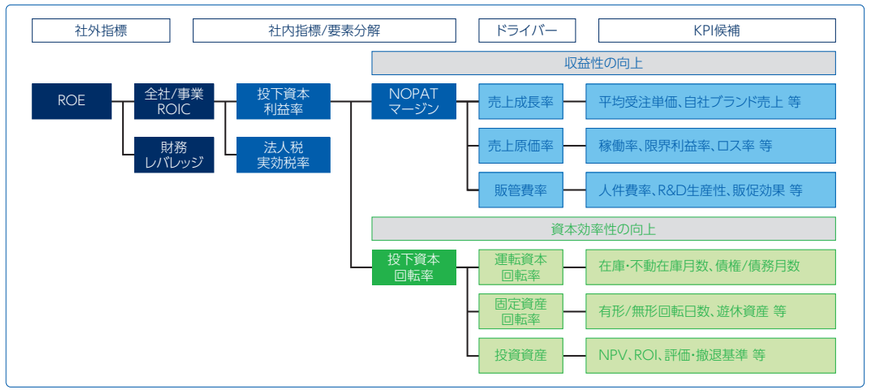
これらの構成要素を現場レベルで意識できる指標まで分解したROICツリーを活用して全社でROIC向上に取組み、新中期経営計画の最終年度ではROIC15%以上の実現を目指します。

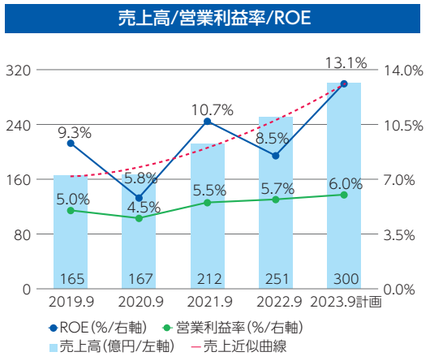
また、事業に関する改善施策や撤退判断をスピーディーに実行するため、WACC(加重平均資本コスト)等の資本コスト及び投下資本の回収可能性を評価する新たな投資判断基準を整備し、定期モニタリングから潜在的リスクを早期に捉えることで、限られた資源を有効的に活用していきます。

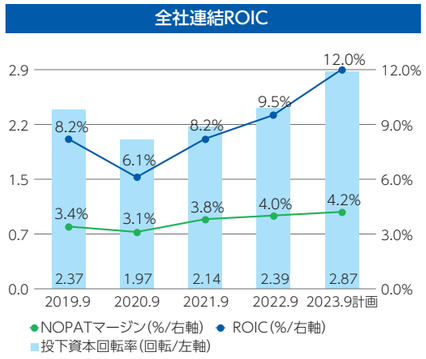
■ROIC計算式

・全社連結ROIC　　：NOPAT※ ÷ 投下資本（有利子負債 + 純資産）
・事業セグメントROIC：事業セグメント別NOPAT※ ÷ 事業セグメント別投下資本（運転資本 + 固定資産）
※税引後営業利益 = 営業利益 ×（1− 実効税率）

■ROICツリー イメージ







■中期経営計画 指標

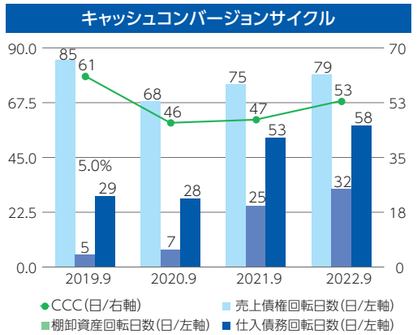
	PCI-VISON2023			PCI-VISION2026	
	2021年9月期（実績）	2022年9月期（実績）	2023年9月期（計画）	2026年9月期（計画）	伸長率
ROE	10.7%	8.5%	12%以上	15%以上	+3.0pt以上
ROIC	8.2%	9.5%	10%以上	15%以上	+5.0pt以上

3.キャッシュ創出力の強化

本質的な企業価値向上を図るためには、ROIC等の会計上のリターンだけでなくキャッシュベースのリターンを意識する必要があります。

事業ポートフォリオの適正化による利益拡大に加えて、運転資本の圧縮、非事業資産の流動化、保有有価証券の定期的な再評価などバランスシートの効率化も推進することでキャッシュの創出力を強化します。

特に運転資本においては、キャッシュコンバージョンサイクル（CCC）の短縮が重要であると考えております。



CCCの過去3期は短縮トレンドで推移してきましたが、2022年9月期は新型コロナウイルス感染症やロシアのウクライナ侵攻を背景にした供給制約や円安といった特殊要因の影響から仕入債務や棚卸資産の回転日数が増加、CCCも長期化に転じております。

今後、不確実性の高い経営環境は常態化するため、レジリエンス（柔軟性）の強化が重要であると考えています。

サプライチェーンの精緻把握、調達の多様化、在庫の適正化などの施策を通してCCCの短縮に取組んでいきます。

4.キャッシュアロケーション　持続的成長への投資

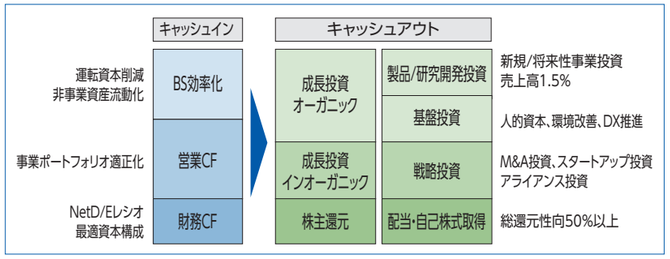
営業活動により創出したキャッシュは、DebtCapacityと合わせた範囲内で、成長投資（オーガニック成長、インオーガニック成長）と株主還元に配分します。

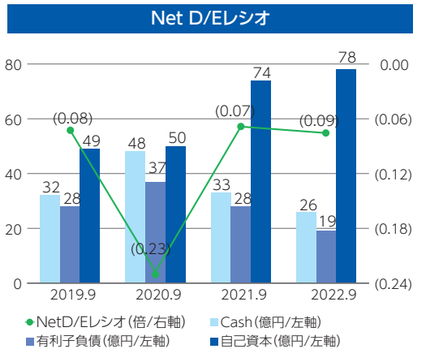
具体的には、人的資本投資や製品/研究開発投資等のオーガニック成長投資への配分を優先し、不確定要素が多いM&A等のインオーガニック成長投資については、事業戦略との整合性、回収可能性、シナジー効果等を勘案して配分を決定します。

財務の観点から規律付けるために債券信用格付から類推したDebtCapacityを設定し、NetD/Eレシオを一定の水準（0.3倍以内）でコントロールすることで財務の安全性を確保しながら、有利子負債と株主資本の最適資本構成を追求します。

人的資本投資や製品/研究開発投資等のオーガニックな成長投資には、営業活動により創出したキャッシュを優先的に配分するとともに、M&A、アライアンス投資、スタートアップ投資等のインオーガニックな成長投資には、有利子負債の活用と併せて配分します。

■キャッシュアロケーション

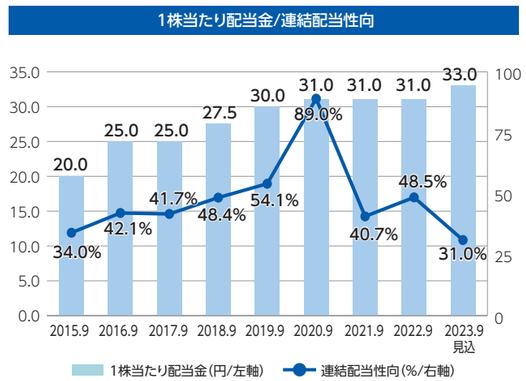




5.株主還元

当社の配当は、2015年上場来、維持又は増配を継続しておりますが、現中期経営計画の最終年度となる2023年9月期は、1株あたり33円の年間配当を計画しています。

新中期経営計画期間におきましては、安定的且つ継続的な配当と機動的な自己株式の取得を合わせて総還元性向50%以上を目標として利益還元を図る方針です。



価値創造プロセス

▶価値創造基本方針(P.4～)

企業理念
▶企業理念(P.4)

我々は、 お客様の満足を通じて　全社員の幸せを追求し、 そして社会の発展に貢献します

長期ビジョン
▶長期ビジョン(P.20)

【ビジョンステートメント】
ITの可能性を探求し続け、安心・安全・豊かな社会(=サステナブルな社会)の実現に貢献するとともに、常に変化に対応し成長する企業でありたい
【ありたい姿】
「○○のPCI」というブランド確立　／　「総合技術コンサルティング企業」

創出価値	質の高いITサービス・IT製品を世の中の隅々に届ける	真のニーズに寄り添うことでITの活用領域を新たに拡げる	地球環境に配慮した事業活動やIT活用に取組む
目指す社会	強くしなやかで安全な社会	誰もが安心して暮らせる社会	持続可能で豊かな社会

外部環境 社会課題

情報技術の発展
AIの進化
デジタル化の遅れ
生産性の低迷
サイバーセキュリティリスクの増大

人口動態の変化
人口減少
少子高齢化
労働力不足
都市化・過疎化
地域間・世代間格差

地球環境の変化
地球温暖化
生物多様性喪失
自然災害激甚化

インプット

【財務資本】2022年9月期
・自己資本77億円
・現金及び現金同等物26億円

【製造資本】
・ソフトウェア開発センター
・組込みPC製造工場
・アウトソーシングセンター
・半導体クリーンルーム

【知的資本】
・研究開発費3億円(2022年9月期)
・ソフトウェア資産1億円(2022年9月期)
・AI関連特許4件
(2022年9月期以降)

【人的資本】
・連結従業員数1,615名
・ソフトウェア、ハードウェア、半導体にわたるエンジニアリングリソース約1,500名
・企業理念が浸透した企業風土

【社会・関係資本】
・大手製造業を中心とする顧客基盤
・主要資本業務提携先13社
・ソフトウェア開発パートナー約200社

【自然資本】
・GHG排出量 660t-CO_2
・総電力使用量1,987MWh

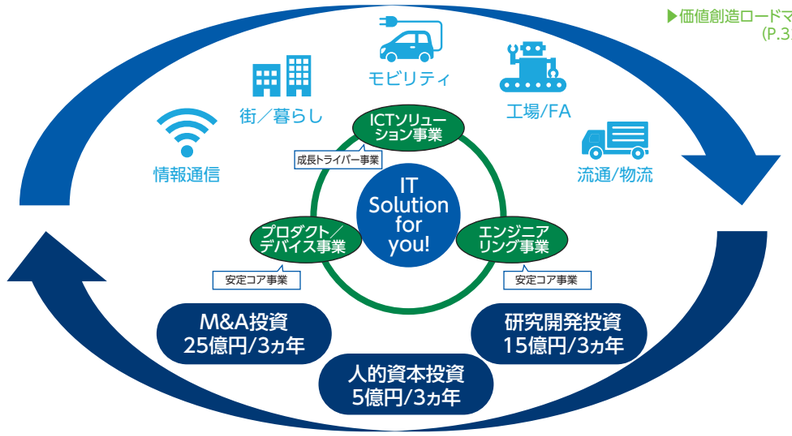
長期ビジョンを実現するビジネスモデル

マテリアリティ
▶マテリアリティ(P.58)

①積極的な変化と革新の追求を通じた安心・安全・豊かな社会の実現
②お客様に真に有益なソリューションの提供
③持続可能な地球環境づくりへの貢献
④社会の発展、事業の成長、自己実現に喜びを感じる人財の育成
⑤多様性・公平性・包摂性を大切にする企業文化
⑥公明正大で説明責任の果たせる企業活動の追求

社会的課題の把握と解決策の創造プロセス

▶価値創造ロードマップ(P.32～)



戦略的投資による事業拡大

内部統制／コンプライアンス／リスク管理／情報セキュリティ

コーポレートガバナンス
▶価値創造を支える経営基盤(P.58～)

アウトプット

【製品・サービス】
●エンジニアリング事業
-組込みソフトウェア開発
-一般ソフトウェア開発

●プロダクト/デバイス事業
-組込みPC製造
-エッジコンピューティングデバイス開発
-半導体設計・テスト受託
-LSIターンキーソリューション

●ICTソリューション事業
-サービスインテグレーション
-AI活用ソリューション
-IoTプラットフォーム

【自然資本】
・CO_2排出量削減
・産業廃棄物削減
・気候変動問題をはじめとするESG情報開示の強化
(CDP評点：現状C→B以上)

【財務成果】2026年9月期
売上高:305億円
営業利益:27.5億円

アウトカム

【人的資本】
・高度なIT人財集団
・顧客を知悉したリレーションシップマネージャー
・総合技術コンサルタント

【知的資本】
・「技術ロードマップ」に沿った最先端技術の応用
・独自のITソリューション

【社会・関係資本】
・成長産業のリーダーとなる顧客との取引拡大
・M&Aを通じた企業価値創造の推進
・ビジネスパートナーとの協創による社会課題の解決

【財務資本】2026年9月期
・ROE15%以上
・ROIC15%以上
・総還元性向50%以上
・営業CF20億円以上

【自然資本】
・GHG排出量を2030年までに基準年度比46%削減

ステークホルダー	インパクト
お客様	ITによるベストソリューション提供
エンドユーザー	ITによる社会課題解決
社員	社員とその家族のウェルビーイング
ビジネスパートナー	価値協創ネットワーク構築
株主・投資家	金融・資本市場の発展
経済社会基盤	ITソリューションによる経済活性化
自然環境	環境保全と社会発展の両立



Ⅱ. 価値創造ロードマップ

中期経営計画「PCI-VISION2023」の回顧

当社は、2020年11月に中期経営計画「PCI-VISION2023」を策定し、持続的成長に向けて下表の5つの重点施策を推進してまいりました。その3年間を総括いたします。

5つの重点施策は大別すると、基盤の安定化（①）、事業ポートフォリオの多角化（②、③）、インオーガニック成長への投資（④）、人財投資（⑤）となります。

基盤の安定化に関しては、当社グループの「持ち味」を踏まえた市場の選択と集中を図るとともにお客様との関係強化・深化を図ってまいりました。後述する計数実績推移に見られるように売上高・利益とも順調に増大し、経営基盤・事業基盤の一層の安定化が実現できました。事業ポートフォリオの多角化に関しては、AI、特に画像処理技術を基とした研究開発を進め、お客様の現場に実装することができました。「商品化」には今一歩ではありますが確かな一歩を踏み出せたと考えています。一方、サイバーセキュリティ事業に関しては、市場のトレンド、お客様のニーズ等に十分に応えられておらず当初目標とした結果には至りませんでした。次期中期経営計画の中でこの事業の取り扱いを予断なく検討いたします。インオーガニック成長への投資に関しては、提携強化、出資、買収・子会社化等の様々な手法を用いた成長投資を実施いたしました。但し、これらの成長投資が目に見える効果を生むには一定の時間が必要となります。早期に投資の種が芽吹くように努力してまいります。人財投資に関しては、世間一般でも言われているとおりの「人手不足」の状況下において、試行錯誤を続けております。当社グループは「人財が事業の全て」の企業集団です。この3年間を覆ったコロナ禍の下で推進した働き方改革を土壌とし、少数精鋭の人材採用、全社員のリスキリング等を進めてまいりました。



■中期経営計画「PCI-VISION2023」重点施策とその評価

≪重点施策≫	≪主な実施項目≫	評価
①システムエンジニアリングサービス事業の規模拡大・質的向上	●得意領域（モビリティ分野／車載用標準ソフトウェア技術）への更なる傾注による売上増 ●アカウントマネジメント強化による顧客との関係の深化	◎
②最適な自社ブランド製品／ソリューション／サービスの創出	●AI等の先端技術開発からのソリューションの創出（主に、画像認識技術による物体検知・異常検知機能を用いたユーザとの共同開発） ●エッジ技術とクラウド連携によるIoTソリューションの実現	○
③サイバーセキュリティ関連事業の推進	●産業用機器向け「AppGuard®」の拡販 ●セキュリティソリューションラインナップ充実	△
④業務提携先との更なる連携強化及び積極的なM&Aの推進	●ソード社の買収による組込みPCとの連携強化 ●資本業務提携の積極的な推進	○
⑤組織体制の強化及び働き方改革の推進	●人材採用及び教育の強化 ●グループ企業の特色に応じた働き方改革の推進	○

■計数面での実績推移

（百万円）

	2020年9月期	中期経営計画「PCI-VISION2023」期間							
		2021年9月期			2022年9月期			2023年9月期	
	実績	計画	実績	2020年9月期比	計画	実績	2020年9月期比	計画	2020年9月期比
売上高	16,758	21,200	21,248	26.8%増	26,500	25,170	50.2%増	30,000	79.0%増
営業利益	750	950	1,174	56.5%増	1,400	1,445	92.6%増	1,800	139.9%増
営業利益率	4.5%	4.5%	5.5%	1.0p増	5.3%	5.7%	1.2p増	6.0%	1.5p増
EBITDA	966	–	1,485	53.6%増	–	1,835	89.8%増	2,150	122.4%増
EBITDAマージン	5.8%	–	7.0%	1.2p増	–	7.3%	1.5p増	7.2%	1.4p増
ROE	5.8%	–	10.7%	4.9p増	–	8.5%	2.7p増	12%以上	6.2p増

「PCI-VISON2023」での最終年度である2023年9月期（中期経営計画最終年度）の目標は、オーガニックグロースにより連結売上高210億円、連結営業利益12.5億円としておりましたが、2021年1月に株式会社ソードを連結子会社化したことを踏まえ連結売上高300億円、連結営業利益18億円（営業利益率：6%）と目標を変更いたしました。

本中期経営計画の3年間は新型コロナウイルス感染症の拡大・沈静化、ロシアのウクライナ侵攻・中台関係の緊張等に代表される地政学的リスクの高まり、これらに起因する市場の混乱がもたらした為替の急激な変動や部材価格高騰等、極めて不安定な事業環境でした。当社グループでは、これらのリスクに対応する適切な対策をおこなったうえで、需要への的確な対応、適切な成長投資を実行し、5つの重点施策に精力的に取組んでまいりました。その結果、表に示したとおり順調な成長を遂げております。



次期中期経営計画「PCI-VISION2026」（2024年9月期～2026年9月期）骨子

現中期経営計画「PCI-VISION2023」の振り返り、長期ビジョン「PX2032」の検討結果をもとに次期中期経営計画「PCI-VISION2026」を策定しております。ここでは、その骨子を説明します。

■コンセプト・基本方針

次期中期経営計画の対象となる3ヵ年は、第二の創業期と位置付けています。更なる成長の「基盤作り」に重点を置き、収益の「質」の向上に向けた積極的な経営改革を実行してまいります。

次期中期経営計画の基本方針は以下の4点です。

①パーパス経営の実践

企業は社会の公器であり、企業存続の目的は社会課題の解決に資することです。10年後の私たちが暮らす世の中の姿を想定しつつ、より良い社会、より住みやすい社会を実現するITを提供できる企業基盤を確立してまいります。

②高収益体質へのシフト

当社はPBR（株価純資産倍率）が1倍を超える水準の企業体ではありますが、資本効率は十分なものではありません。この資本効率を改善し、株主還元はもとより未来を構築するための投資を積極的におこなうには収益性の改善が必要です。次期中期経営計画では、成長領域への積極的な投資やリソースの最適配置等の実行により高収益体質へのシフトを実践してまいります。なお、高収益化の実現に際しては、M&A、事業提携等々他社様との「掛け算」によるアプローチも必須と考えています。

③人的資本経営の高度化

当社の経営資本で最も重要なものが人的資本であることは明快です。パーパス経営の実践も高収益体制の実現も偏に社員がもつスキルや意欲の向上、すなわち人的資本の高度化にかかっています。次期中期経営計画では今まで以上に教育・研修をはじめとした人的資本への投資ウェイトを重くし、社会やお客様により高い価値を提供できる人財を擁する企業へと高度化してまいります。

④サステナブル経営の深化

企業が社会の公器である以上、その活動が社会基盤を脅かすことがあってはなりません。企業は、自らの経営理念に照らして重要と考えられる社会課題を解決するべく、持続可能な社会の実現に向けて積極的に行動しなければなりません。当社グループが一翼を担うバリューチェーンの中で地球環境や社会環境への脅威を軽減し、サステナブルな未来への配慮を進めてまいります。

次期中期経営計画の骨子（ベース戦略）

前述した基本方針及びマテリアリティ（P.58）をもとに立案した次期中期経営計画の骨子は次のとおりです。

①「PCIだよね」の競争力強化を目指します　＜マテリアリティ①②＞

IT業界は、技術や事業が短期に変動する環境にあります。この中で成長を目指すには先を見据えた技術力の確保と事業の目利きが必要になります。この期間では、技術はもとよりお客様とのリレーションを深化させ、当社グループが強みをもつ産業分野や技術分野をより強化し、お客様から「この分野・技術はPCIだよね」との評価をいただけることを目指し、競争力を高めてまいります。

②人的資本経営を再構築します　＜マテリアリティ④＞

競争力を強化するには人的資本の最適化が必須です。人的資本の最適化とは、競争力のある領域を見据えて人財の能力や特性に応じた適切な配置をおこなうことです。スキル高度化教育、また、リスキリング教育等の教育投資はもとより、人事制度の高度化、企業文化の醸成、多様性・公平性・包摂性のある組織づくりなどへの投資を活性化させます。これにより、社員のエンゲージメントを高め、生産性向上やイノベーション創出を図ります。

③サステナブルな成長を実現する施策に注力します　＜マテリアリティ③⑤＞

脱炭素社会を推進する各種活動を展開するとともに、包摂性をもつ企業を目指して多様な人財による経営の実現を図ります（ジェンダーを含めた様々な格差の是正、社会全体でのエネルギー効率改善等）。

④資本効率に基づく経営を目指します　＜マテリアリティ⑥＞

PL/BS/CFの財務三表のバランスを念頭に置き、資本効率（ROE・ROIC）の極大化を実現する経営を徹底します。

■事業セグメント別方針

当社グループでは、エンジニアリング事業及びプロダクト／デバイス事業を「安定コア事業」と位置付けています。お客様が必要とする技術や製品を継続的且つ安定的に提供し、お客様の付加価値創出を支援するビジネスモデルです。これらの事業を通して、優良且つ豊富なエンジニアの獲得・育成並びにプロダクトマネジメント体制の構築をおこなっています。

こうした安定的な経営基盤をもとに、「成長ドライバー」である付加価値の高いICTソリューション事業を成長させ、より高収益な事業構造への転換を目指しています。この実現には、技術者の数と質を更に向上させるための人的資本投資、先端技術を取り入れ新製品・新事業を生み出すための研究開発投資、当社グループの事業を効果的・効率的に補うM&A投資を3本柱として掲げ、積極的且つ継続的に実行する投資の好循環を確立することが必要と考えています。

（グループ企業とセグメントの対応）

セグメント《事業ポートフォリオ上の位置付け》	グループ企業（連結子会社）		
	PCIソリューションズ㈱	㈱ソード	㈱プリバテック
エンジニアリング事業《安定コア事業》	●組込みソフトウェア開発 ●エンタープライズ・ソフトウェア開発	●キッティング・サービス ●PC運用コールセンター・サービス	—
プロダクト/デバイス事業《安定コア事業》	—	●組込みPC/コントローラー開発 ●エッジ用PC開発	●半導体設計／テスト ●LSIターンキーサービス
ICTソリューション事業《成長ドライバー》	●AI活用ソリューション開発 ●クラウドサービスインテグレーション	—	●IoTプラットフォーム開発 ●AI活用ソリューション開発

[エンジニアリング事業]

エンジニアリング事業では、当社グループの強みとお客様の業界や開発テーマに応じた技術のライフサイクルの両面から、「基盤分野」「注力分野」「成長分野」の3つに分けて取組み方針を定めています。

「基盤分野」…豊富な実績があり当社が強い分野は、継続的な品質向上により収益の基盤とする。

「注力分野」…ニーズの大きな業界や有望な開発テーマに集中的に資本を投下し事業規模を拡大する。

「成長分野」…将来的に大きな需要が期待される新分野・新技術の習得に早期に取組み、市場の成長を後押しする。

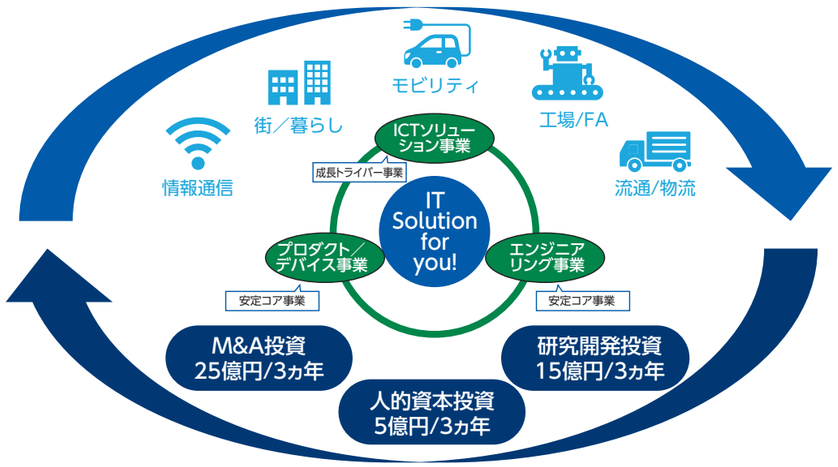
技術の高度化教育やリスキリングにより育成されたエンジニアリングリソースをこれらの3分野に最適配置し、振れ幅の大きいIT市場の需要を当社グループへ効率的に取り込み、量と質の両面で成長を目指します。

[プロダクト／デバイス事業]

プロダクト／デバイス事業は、大型産業機器に組込まれるコンピューター（マザーボード、筐体、電源等の個別部品を含む）の設計・製造・量産、並びに半導体の設計・テストの受託などIT分野におけるハードウェア側を担うビジネスです。台湾のTSMCの日本進出、九州地方のシリコンアイランド構想等の注目を集める話題に事欠かず、また資本投下が顕著な分野を事業領域としています。この旺盛な投資環境の下で当社グループの持ち味を活かしたサービスや製品の提供をおこなっていくとともに、省電力化等に係る製品開発によって環境負荷低減にも貢献してまいります。

[ICTソリューション事業]

ICTソリューション事業は、当社グループの「成長ドライバー」であり、事業の複線化を実現するために必須のビジネスと位置付けています。このセグメントでは、SaaS／PaaS／IaaSといったクラウドサービスを組み合わせるシステム（サービス）インテグレーションのビジネスモデル、お客様との共同開発（=ローンチ開発）により構築されたソリューションの横展開を図るライセンス型のビジネスモデル、あるいはその提供形態としてのサブスクリプションサービス、などといった高い付加価値をもつ新たなビジネスモデルを確立します。更に、当社グループのハードウェア／ソフトウェアの両面の技術力・開発力を活かし、エッジとクラウドで構成されるIoTプラットフォーム開発への進出を図ります。



■戦略投資（3ヵ年の合計）

①人的資本投資：5億円	※グループ内教育部門運営費用+外部研修費用 （OJTや研修受講の投資換算額は含まず） ※外部研修受講費用：前中計期間対比　3.0倍
②製品開発・研究開発投資：15億円	※前中計期間対比　1.5倍
③M&A・アライアンス投資：25億円	※営業キャッシュ・フロー（3ヵ年合計）の50%

■キャッシュアロケーション（3ヵ年の合計）

キャッシュイン

営業キャッシュフロー：50億円（人的資本投資、製品開発・研究開発投資　販管費計上前　営業キャッシュフロー：70億円）

借入実行：21億円

キャッシュアウト

オーガニック成長投資：20億円（人的資本投資：5億円、製品開発・研究開発投資：15億円）

インオーガニック成長投資：25億円（M&A・アライアンス投資）

株主還元・設備投資・借入返済・手元資金拡充等：46億円

■目標とする経営指標

次期中期経営計画「PCI−VISION2026」での最終事業年度（2026年9月期）の経営指標のアウトルックは次のように想定しています。特に、収益の「質」向上の視点での「EBITDA マージン」、資本効率性の視点での「ROE・ROIC」、市場評価の視点での「PBR」を重視いたします。

項目	オーガニックグロース指標	M&A・新規事業含む チャレンジ目標
連結売上高	30,500百万円	35,000百万円
連結営業利益	2,750百万円	−
連結営業利益率	9.0%	−
EBITDA	3,050百万円	3,500百万円
EBITDAマージン	**10.0%**	**10.0%以上**
親会社株主に帰属する当期利益	1,500百万円	−
総還元性向	50%以上	同左
ROE（自己資本利益率）	**15%以上**	**同左**
ROIC（投下資本利益率）	**15%以上**	**同左**
PBR（株価純資産倍率）	**2倍以上**	**同左**

※2023年６月27日付「子会社の株式譲渡（子会社の異動）に関する基本合意書締結及び特別利益の計上予定のお知らせ」にて公表いたしましたとおり、現連結子会社である㈱りーふねっと及び㈱トラッキモGPSが連結から除外されることを前提とした目標であります。

※「チャレンジ目標」は、インオーガニック成長投資資金として25億円をM＆A及びアライアンスに活用し、事業ポートフォリオの再構築や新規事業の立ち上げによる成長を見込んだ目標値です。



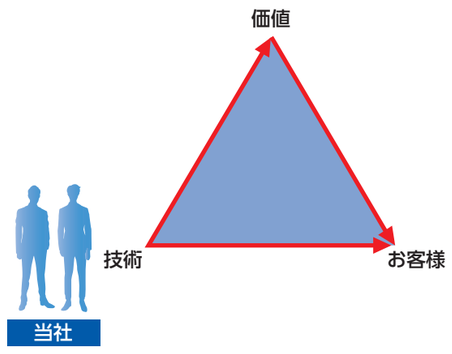


『まことに小さな国が、開化期を迎えようとしている。』

司馬遼太郎の『坂の上の雲』はこの一文から始まります。この文の「国」を「PCIグループ」に「開化期」を「第二の創業期」と置き換えれば当社におけるこれからの成長戦略に多くの示唆を与えてくれます。そして『のぼってゆく坂の上の青い天にもし一朶の白い雲がかがやいているとすれば、それのみをみつめて坂をのぼってゆくであろう。』と司馬遼太郎があとがきに記したように、当社グループも企業パーパスという「坂の上の雲」を目指して進むこと、また、同様です。そして、これが成長戦略全般を通しての通奏低音になります。この小説に描かれているように、明治という時代は新鮮な昂揚感のもと楽天的な時代でした。太平洋戦争敗戦後の高度成長期の日本の雰囲気もおそらくはそのようなものでした。しかしながら、1990年代のバブル崩壊から続く長い低迷期の中で、「成長」に欠かすことのできない昂揚感も楽天主義も薄れていったように思われます。創業から18年を経過する当社も、その社歴をこの昂揚感の薄い時代の中で刻んできました。これからは、証券市場の再編、企業が目指すべきサステナビリティ経営や人的資本経営への転換や挑戦、社会のあらゆる面へのデジタルの浸透といった価値観の変化を強いられる事業環境の中で、当社グループはこれまでの18年間の事業経営を踏まえつつ、新鮮な昂揚感をもち続ける企業へと脱皮していきたいと考えています。『一朶の白い雲』を追い求めることが企業経営の真髄であり責務であるとの信念をもって事業運営とその成長を図ってまいりたいと考えています。

■事業セグメント

当社グループの事業を簡潔に定義すれば**「技術を価値に変換してお客様にお届けすること」**です。図化すれば簡単な図になります。ただ、ここで重要なことは各要素を結びつける矢印があることです。当社グループは無垢の「技術」を直接お客様にお届けする場合もあれば、「価値」に変換してお客様にお届けする場合もあります。前者はエンジニアリングサービスであり、当社グループの技術者がその保有する技術を必要としているお客様に役務として提供し、お客様の付加価値創出のお手伝いをするケースです。後者は、ソリューションサービスであり、「技術」を「お客様の課題の解決」という価値に変換してお届けするケースです。



「技術」がソフトウェアに関連する技術の場合、ハードウェアに関連する技術である場合、そのハイブリッドである場合、等々のバリエーションがあります。当社グループは2024年9月期より各事業会社の事業内容を次の3つのセグメントで整理いたします。

エンジニアリング事業 ……【幅広い産業分野におけるお客様の要求・仕様を実現する情報技術サービス】
プロダクト／デバイス事業 ……【特定産業でのハードウェア製品・デバイスの設計・開発・販売】
ICTソリューション事業……【幅広い分野でのICTを活用したコンサルティング・サービス等による課題解決】

当社グループの事業の性格から、成長をドライブする、すなわち競争力を向上させ、差別化を生むためには、

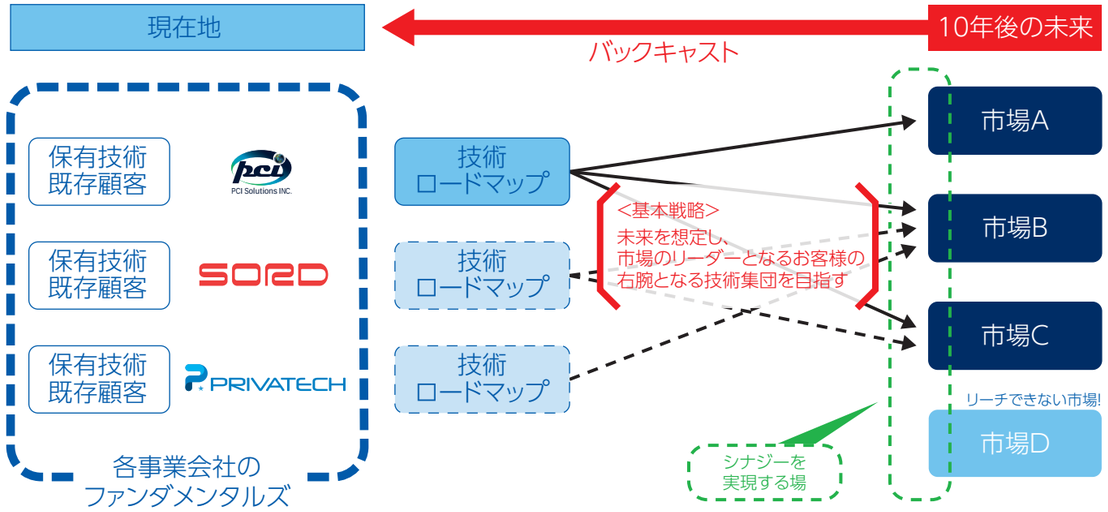
「保有技術の高度化」「価値変換能力の向上」「お客様との関係性の深化」

の３つの要素の組合せの中で事業の方向性を探索し、選択・集中を探らなければなりません。激しいデジタル技術の進化の中、先端的な技術をいち早く獲得しお客様にお届けすること、多様な技術を組み合わせることによりお客様にとって最大の価値となる技術に変換すること、お客様の課題の本質を見極めシンプルで強力なソリューションとしてお届けすること、これら３つの軸の組合せが各事業セグメントでの成長の基本姿勢です。

当社グループは、**常に、お客様に最適な技術をお届けし、お客様をサポート・伴走することによって社会に貢献しようとしている企業**です。成長戦略は、この下地の上に描かれています。

■技術ロードマップ

本統合報告書で前述した当社の中期経営計画の骨子、更にはその基となる長期ビジョンの検討の過程で、当社が現在保有している技術分野から見た10年後の技術フォーキャスト、また逆に、10年後に想定される市場分野からのバックキャストに基づくここ数年の重要な技術探索の2つのアプローチを組み合わせたロードマップを作製しました。フォーキャストとバックキャストを組み合わせて使っているのは、中長期ビジョンを検討するにあたり当社が念頭に置くべき未来の市場に大きな漏れが生じないように配慮しながら、しかもリアリティのある粒度で技術ロードマップを作製する必要があるためです。



未来の市場はおおむね2035年頃に実現されると思われる「社会の姿」を想定し、その社会で基盤となっている市場として描きました。例えば、政府や経済団体が提案している「Society 5. 0」なども10年後、15年後の日本社会の姿を描いており未来を想定する1つの素材となります。このような種類の情報を収集・検討することにより2035年頃に実現しているであろう社会を支えている市場として12の分野（金融、建築、情報通信、等々）を取り上げ、各々の市場を技術分野へとブレークダウンしました。例えば、「モビリティはどう実現されているのか?」「AIはどの市場でどのような活用が支配的になるのか?」「ロボットは実社会の中でどう使われているのか?」等々をトップダウン的に問いながら、未来社会に実装されている技術をイメージアップするという作業です。この結果として抽出された「技術」領域は、現在の当社グループの保有技術と必ずしも連接性があるわけではありませんが、当社グループが2035年近辺の社会に貢献するために自家薬籠中の技術としておかなければならない技術であれば、今を起点とした技術獲得のためのロードマップを描いておく必要があります。もちろん、連接性がある技術については、より一層の競争力強化ために必要な深化・成熟のロードマップを描く必要があります。

□将来の社会の姿・社会課題・必要技術領域（要約・一部抜粋）

得意領域	将来の社会の姿（2035年頃）	社会課題
通信	■5G、6Gといった通信規格、IOWNのような新たな通信インフラにより、高速且つ低遅延且つ低消費電力の通信が実現 ■AI、3D技術、ロボット技術、ブロックチェーン技術等を組み合わせたコミュニケーションツール（メタバース等）が日常生活やビジネス面で普及 ■宇宙技術とITの融合による新たなサービスが出現	■IoTの普及により、デバイス間の通信量が激増 ■通信セキュリティへの高度な対策が必要 ■データの取り扱いについての規制の高度化に対するより複雑な対応が必要
街 モビリティ	■電気自動車が普及 ■自動運転の実用化に伴いモビリティがサービス化 ■スマートシティー化が進展 ■GHG削減をはじめとした環境対応が進展 ■空飛ぶクルマが実用化段階に	■プライバシーやセキュリティ対応の高度化が必要 ■新技術に対応する法律や制度の整備が必要 ■革新的な都市インフラの変化を断続的に実現するための多様な業界・技術分野の協力・融合が必要
工場 製造FA	■サプライチェーンのグローバル化 ■AIや人協働型ロボットの進化に伴い、小規模工場でも生産ラインの多くが自動化 ■3Dプリンター等の技術が普及 ■メタバース、デジタルツインの普及により、リアルタイムでのデータ収集・分析・可視化が可能	■地政学的リスクへの対応のより一層の高度化が必要 ■劇的な省人化により仕事を失う労働者の急増への対策が必要 ■工場の情報セキュリティに関する対策の高度化・複雑化への対応が必要
流通 物流	■ＡＩを活用したデータ分析や予測技術により業務プロセスが一新 ■オンラインショッピングの利便性や体験性が向上 ■ドローン、自動運転車、人協働型ロボットによるラストワンマイルの効率化により配送時間短縮とコスト低減が実現 ■スーパーアプリの台頭やウェアラブルデバイスの普及によりコンピューターと人との接点（インターフェース）が大きく変化 ■リアルな買い物はエンタメ性を重視	■店舗を主体とした小売企業は引き続きビジネスモデルの大転換が必要 ■物流2024年問題に端を発する人手の深刻な不足を背景にした物流クライシスへの対応が必要 ■巨大グローバルＥＣが市場やデータを占有し、寡占化が進むことで起きる市場のゆがみ等への対応が必要 ■地域間・世代間などの格差のより一層の拡大・深刻化の対応が必要

キーとなる技術領域	
データ生成領域、アプリケーション領域	：自動運転技術、IoT技術、ロボット技術
データ処理領域	：エッジコンピューティング技術、クラウドコンピューティング技術、人工知能（ＭＬ・ＤＬ）技術
データ通信領域	：５Ｇ・６Ｇ技術
データ管理領域	：ブロックチェーン技術
データ利用領域	：メタバース（３Ｄモデリング）技術
データ保護領域	：サイバーセキュリティ技術

当社グループの最大の無形経営資本は、「人財」と「技術」です。そして、当社グループは、技術の変化が激しく且つその利活用の幅が多様で広大なデジタルの産業領域をその生業としている企業です。このような事業環境を念頭に置くと、当社グループにとって、中長期の「社会の姿」と「技術」を常にウォッチし、足元並びにその先に分岐を生むかもしれない兆候に注意深く目を配ることが成長戦略のバックボーンとして必要不可欠と考え、次に述べるような成長に向けた投資を継続していくことが重要であると考えています。

■成長に向けた投資3本柱

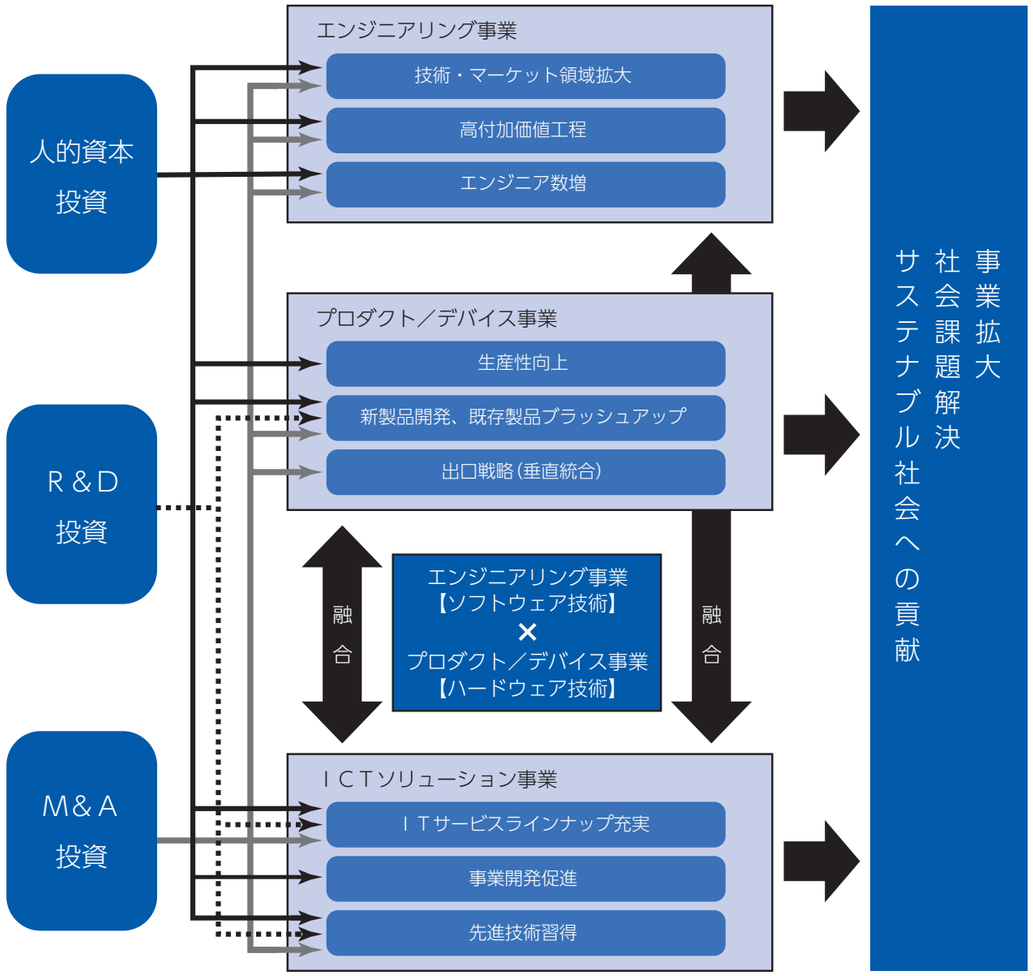
当社グループでは、以下の3項目について積極的に投資をしてまいります。事業セグメント毎に注力すべき投資を明確にし、事業成長を図ってまいります。

・人的資本投資

・R&D（製品開発・研究開発）投資

・M&A（子会社化／アライアンス）投資

投資分野 / 事業セグメント	人的資本投資	R＆D投資	M＆A投資	
			（子会社化）	（アライアンス）
エンジニアリング事業	◎	－	◎	△
プロダクト／デバイス事業	◎	◎	○	○
ＩＣＴソリューション事業	◎	◎	○	◎



■積極的な人的資本への投資

日本の総人口は徐々に減少し、同時に少子高齢化が進んでいるため、生産年齢人口はより急速に減少しています。一方、労働力人口の減少に備えられる程には生産性が向上していません。特に、当社グループが属する情報サービス産業では、新技術の発展が早く、技術のライフサイクルが短いため、労働力の減少の顕著な影響を受けます。これが、IT人材の不足の原因でもあります。

当社グループにおいても、このような人財をめぐる環境には危機感を抱いています。当社グループは、約1,500名の技術者を有しています。この技術者という資本を効率的・効果的に活用することが成長戦略に求められます。**リスキリング、リカレント教育など、様々な教育・トレーニング手段を用いて人的資本力を増強していかなければならない**と考えています。当社グループにとっての人財力は単なる技術者数ではなく**「技術者数×技術力×エンゲージメント」**の3つの要素の掛け算です。技術力の向上とエンゲージメントの強化により生産性が向上すれば、技術者数の増加によらずとも人財力は増強できます。そのような認識のもとで、この人的投資の3要素の増強をバランスよく推進していかなければならないと考えています。そして、一人ひとりの人財がその能力を最大限発揮するためには、企業という組織を常に時代に即した形へと変えていく新陳代謝が必要であり、また、様々な属性や異なるスキルを備えた多様な人財が知的新結合を実現できる組織づくりに努めていく必要があります。特に、技術者にとって自己の向上が図れる組織体制と柔軟性を備えた「働く場」としていくことが目標です。これによって「新鮮な昂揚感」にあふれる組織体を作ってまいりたいと考えています。

□人的資本投資による成長

◇専門性教育
- 技術研修／職種別研修／階層別研修
- リスキリング
- 自己学習奨励
- キャリア開発機会

＋

◇社内環境整備
- 各種人事制度高度化
- 開発環境充実

⇒

多様な人財の活躍
エンゲージメント向上

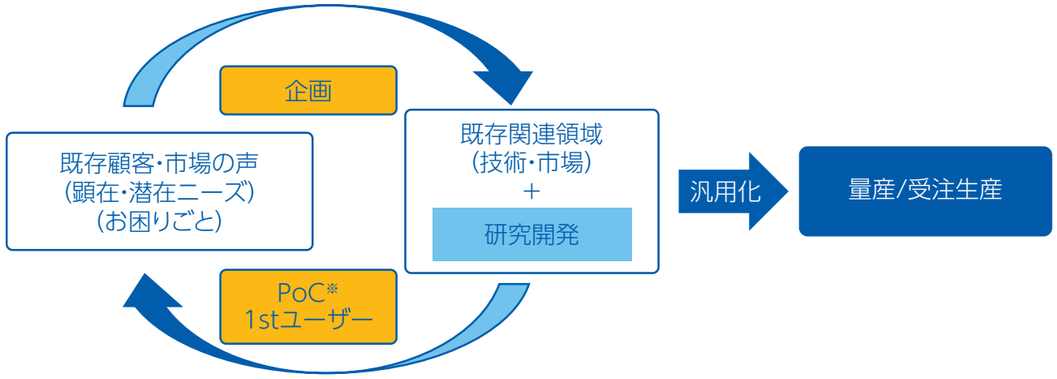
⇒ **生産性向上**
⇒ **持続的成長**

※ダイバーシティ&インクルージョン、従業員エンゲージメントについては、P.66に詳細を記載しております。

更に、当社グループの枠を超えれば、一緒に業務を担っていただけるビジネスパートナーの皆様がいらっしゃいます。ビジネスパートナーの皆様は人財という面では当社グループの外周にあり、当社グループから見れば社会・関係資本にあたりますが、同時にオープンで分散的な人的資本とも考えられます。事業に対する課題感の共有をベースに、協業、協創、提携等々の様々なスキームを通して両社の人的資本の有効な活用を図ることも成長戦略の重要なパートです。

■製品開発・研究開発

当社グループでは、高度化・多様化する最新の情報技術を取り込み、新規サービス・製品の開発及び既存サービスの進化のための研究開発活動に注力しています。お客様や市場の「声」を常に意識し、高度な技術を探求することで多種多様な社会的課題の解決を目指し、サステナブルな社会の実現に貢献すべく、既存事業の強化あるいは新たな価値創造に向けた要素技術・応用技術・既存製品の高付加価値化に係る研究開発をバランスよく推進いたします。



※PoC（Proof of Concept：概念実証）とは、新たなアイデアやコンセプトの実現可能性やそれによって得られる効果等について検証すること。

(現行の研究開発の取組みテーマ)

・プロダクト／デバイス事業

ニーズ	取組みテーマ
省電力化・省資源化	自社製コントローラー・組込みコンピューター後継機開発
省電力化	自社製マザーボード開発
省電力化、低炭素化	インバーターボード開発
耐環境性能・物理的セキュリティ対応	エッジコンピューティングに係る研究
AEセンサー（音響の反射を検知）の利用	機械故障予知システムに係る研究
高速応答・高安定性の両立	新モーター制御技術に係る研究
デジタル温度電圧センサーの測定精度向上	LSIの劣化検知に係る研究

・ICTソリューション事業

ニーズ	取組みテーマ
リアルタイム情報伝達通信システムの社会実装	V2X（Vehicle to Everything）の活用に係る研究
低消費電力化による長時間駆動の実現	高度IoTプラットフォームに係る研究
距離・速度・進行方向を認識し、夜間でも光の動きにより移動する車両を検出	AI画像認識の活用に係る研究
画像解析による物体検出・分類による良品・不良品解析	AI物体検出に係る研究
ドローンによる撮影画像をAI分析	太陽光発電所点検業務システム高度化に係る研究開発

■業務提携、資本提携、M&A

デジタルによって様々な課題を解決することが当社グループの社会的使命の一面です。一方、社会やITが多様化し分散化し相互依存関係を増す水平方向の複雑化、社会やITが高度化し階層化し専門化する垂直方向の複雑化、その両軸で複雑化した社会や高度化したITのブラックボックス領域の拡大に鑑みると、当社グループのみで解決できることは限られているのが実情です。これは、同様の事業をおこなう他社にも共通する課題です。一つ一つの企業がその強みとネットワークを持ち寄って協調・協創しなければ課題解決の道を探れない状態になりつつあります。複数の企業が協業スキームの中で成果を出していくという姿が必然となりつつあります。

当社グループにとっても、現在のお客様の課題、更には未来に向けての様々な社会課題を解決するためには他社との協業・提携が欠かせなくなりつつあります。短期的・プロジェクト的な課題には協業で、中長期的・相互補完的な課題には提携で、更には、1+1≧2となるような市場競争力の獲得には資本提携・買収など、様々な手法を適宜選択してコーディネーションし、お客様や社会にとって最適な価値を構築することが必須です。このコーディネーションは、グローバルな視点で考えていかなければならないこともまた必然だと肝に銘じています。

[M&A／提携基本方針]

●対象企業の経営方針が当社グループの経営方針と合致していること

：顧客へ”真に寄り添う”／社員のウェルビーイング追求／社会的使命の全う

●既存グループ企業との相乗効果が十分に見込まれること

：知的資産（人財、技術、ブランド、顧客ネットワーク等）が「強み」の強化あるいは補完関係にあること

：総合的に、中長期視点でのグループ成長ストーリー／シナジー・将来ポテンシャルがあること

[セグメント別目的／検討対象企業]

事業セグメント	目的	検討対象企業
エンジニアリング事業	・ITエンジニアリングリソース確保 ・付加価値の高い領域でのエンジニアの活用 ・顧客需要の取り込み最大化（顧客層拡大）	・エンジニアリング事業を営む企業（水平統合）（事業承継に課題を抱いているソフトハウス） ・コンサルティング（IT・業務）を得意とする企業
プロダクト／デバイス事業	・ハードウェアとソフトウェアの融合したワンストップソリューションの強化	・差別化領域の強化に係る技術保有企業 ・有力な販売チャネル保有企業
ICTソリューション事業	・サービスラインナップの充実	・ITサービス（自社製品・サービス）保有企業（一定のシェアをもつパッケージベンダー等）



グループ会社事業戦略

PCIソリューションズ株式会社　【エンジニアリング事業】【ICTソリューション事業】

2023年3月末現在

代表者	代表取締役会長　天野　豊美 代表取締役社長　守屋　元雅	設立	2012年9月
従業員数	899人	資本金	360百万円
売上高 （2022年9月期）	10,230百万円	経常利益 （2022年9月期）	899百万円
株主	PCIホールディングス㈱　100%		
本社	東京都港区虎ノ門1−21−19　東急虎ノ門ビル		
その他の拠点	横浜事業所（横浜市西区）、名古屋事業所（名古屋市中区）、大阪事業所（大阪市中央区）、 東陽町開発センター（東京都江東区）、上野開発センター（東京都台東区）		
連結子会社	㈱PCIソリューションズ総合研究所、パーソナル情報システム㈱		

PCIソリューションズは、確かな技術力と豊富なエンジニアリングリソースとを活かして、お客様のデジタル化による付加価値向上に貢献するとともに、独自のソリューションにより自らも高付加価値な企業となることを目指します。

事業内容



守屋　元雅
PCIホールディングス㈱　執行役員
PCIソリューション㈱　代表取締役社長

PCIソリューションズは、ITを用いてお客様の様々な課題を解決する企業です。

インダストリアルビジネス本部は、自動車や建設機械、スマートフォンやカメラをはじめとした情報機器の組込みソフトウェアの受託開発といったシステム・エンジニアリング・サービス(SES)を提供しています。

エンタープライズビジネス本部は、金融業や流通業や官公庁などの情報系システムやIT基盤の受託構築といったSESを提供しています。

プラットフォーム事業部では、SaaS、PaaS、IaaSといったクラウドプラットフォームを組み合わせてお客様企業のDXを実現いたします。また、当社グループ独自で研究開発した技術を用いたソリューションをお客様やパートナーと共同開発して、より付加価値の高い新たなビジネスモデルの確立に取組んでいます。

プロダクトソリューション事業部では、メインフレームシステムをはじめとした大規模なシステムの運用支援ソフトウェア、周辺機器、セキュリティソフトウェア等を販売し、その導入サービスを提供しています。

特長・優位性

現在のところ、PCIソリューションズの事業のボリュームゾーンは、主に技術を必要としているお客様に提供し、お客様の付加価値創出をご支援するエンジニアリング事業です。主なお客様は大手のグローバルな完成品メーカーやその関連会社、システムインテグレーターであり、最適な技術を継続的に長期にわたりお届けしていることが特長です。お客様企業に伴走することによって社会に貢献し、当社グループの安定的な経営基盤となっています。この安定的な経営基盤をもとに、技術者の質と人数を向上させるための“人的資本投資”、先端技術を取り入れ新規事業を生み出すための”研究開発投資”を積極的に行う好循環のサイクルを回して、技術動向の変化を的確に捉えてビジネスチャンスとしていくことで、既存事業の安定的な成長とより付加価値の高い新たな事業への挑戦を両立させ、優位性を高めています。

研究開発投資としては、主に子会社のPCIソリューションズ総合研究所を中心に活動をおこなっています。詳しくは、PCIソリューションズ総合研究所のページ(P.52)をご覧下さい。

人的資本投資としては、専門部署である人材開発部教育課を設置しており、プログラミング言語研修や組込み開発研修等の技術研修、プロジェクトマネジメント研修やビジネススキル研修等の独自のプログラムによる教育研修を実施しています。なお、当社独自の教育研修プログラムの効果には一定の評価をいただいていることから、他社にも有償提供し、事業としての収益も生み出しています。

重点取組み項目

エンジニアリング事業では、自社の強みとお客様の業界や開発テーマに応じた技術トレンドのライフサイクルの両面から、取組み方針を「基盤分野」「成長分野」「注力分野」の3分野に整理しています。豊富な実績があり自社が強い分野では、継続的な品質向上を図り、収益基盤として強化していきます(基盤分野)。一方で、将来的に需要拡大が見込まれる新分野に対応するために、早期段階から新技術の習得に努めます(成長分野)。成長分野の中からニーズが盛り上がる業界や開発テーマにリソースを集中投下し、事業規模を拡大させます(注力分野)。技術の高度化教育やリスキリングにより育成されたエンジニアリングリソースをこれらの3分野に最適配分し、IT市場の堅調な需要をPCIソリューションズの事業に効率的に取り込み、規模と質の両面で成長を目指します。

PCIソリューションズは自動車や建設機械といったモビリティの制御関連ソフトウェア開発に強みがあります。自動車系組込みソフトウェアの開発アーキテクチャーであるAUTOSARは、「成長分野」の段階からの早期に取組んだ技術者育成が奏功し、技術が標準化される中で需要が拡大して、「注力分野」となる段階を迎え、当社グループの成長に大きく貢献しています。モビリティ業界はエンジンなどのハードウェアからソフトウェアに付加価値の源泉が移る大転換期にあります。今後、モビリティ業界向けのSESを最重点成長分野の1つとして位置付け、注力していきます。

また、次の成長の柱として、Amazon Web Services(AWS)やSalesforceをはじめとしたプラットフォーマーとの提携関係を強化しています。また、独自技術を使ったシステムを販売力のあるパートナーと共同開発することで新たなソリューションを生み出して横展開を図るなど、アライアンスを梃子としてより付加価値の高い新たなビジネスモデルの確立に取組んでいます。これまで、大都市圏の大企業向けの情報システム市場を主要市場としてきましたが、今後は旺盛なDX需要を背景に全国の中堅企業や中小企業向けの市場開拓も目指します。これにより、我が国の地域格差や企業規模による格差の是正といった社会的使命を果たすとともに、市場の拡大が著しく、且つ裾野の広いDX需要の取り込みを当社グループの次の成長のエンジンとします。

以上の重点取組み分野に、PCIソリューションズが保有する約800名のエンジニアリングリソースを優先的にシフトし、成長の地歩を固めていきます。

トピックス

プラットフォーム事業部では、グローバルプラットフォーマーとの連携強化を推進しています。その一例として、AWS認定資格対策の研修やコミュニティの運営といったエンジニアのスキルアップに積極的に取組んだことで、AWSパートナーネットワーク(APN)のAWSセレクトティアサービスパートナーとしてAmazonから認定を受けています。特に、AWSのクラウド型コンタクトセンターサービスであるAmazon Connectについては、豊富な導入実績があります。

独自のソリューションの創出については、道路作業員が作業中に交通事故に巻き込まれる課題、子供たちの通学路の安全を確保する課題、グリーン電力の保安効率を向上する課題等に対して、当社グループがこれまでの研究開発により蓄積してきたAI画像認識技術やハードウェアのノウハウを適用することで、「後方接近車両検知システム」、「歩行者安全見守りシステム」、「太陽光発電パネル故障検知システム」といった独自のソリューションの開発につながり、社会実装がはじまっています。これらのソリューションは、それぞれの業界のリーディング企業や販売力のあるパートナー企業との協業により生み出されているものであり、今後、横展開での普及を推進していきます。

株式会社ソード　【プロダクト/デバイス事業】【エンジニアリング事業】

2023年3月末現在

代表者	代表取締役社長　須藤　裕二	設立	1970年4月
従業員数	359人	資本金	499百万円
売上高 (2022年9月期)	8,648百万円	経常利益 (2022年9月期)	162百万円
株主	PCIホールディングス㈱　100%		
本社	千葉県千葉市美浜区真砂5−20−7　ソードビル		
その他の拠点	川崎事業所(川崎市幸区)、神田オフィス(東京都千代田区)		

ソードは、社名「SORD」の由来のとおり、「SOft」と「haRD」の技術を融合して、優れた製品、サービスを生み出すことで、お客様の安心・安全なソリューション提供を通して、お客様とともに成長し続ける企業を目指します。

事業内容

ソードは、産業装置メーカーやシステムインテグレーター等のお客様向けに特定の用途に特化したコンピューター(組込みコンピューター)やその周辺機器の製造並びにソフトウェアの設計・開発・製造・販売・保守等をおこなっています。

お客様に組込みコンピューターをスムーズに導入いただくために、キッティング、サポートデスクの運用及び修理といった付随するサービスも提供しています。例えば、キッティング・サービスでは、お客様のご要望に応じて、基本ソフトウェアやアプリケーションソフトウェアのインストール、周辺機器との接続といった設置前の必要な作業を提供しています。



須藤　裕二
PCIホールディングス㈱　執行役員
㈱ソード　代表取締役社長
㈱プリバテック　取締役(非常勤)

特長・優位性

ソードは、国産初のPCであるM200の開発・製造をおこなう等PC黎明期に創業し、その後、長年にわたり東芝グループでPCを製造していました。マザーボード、筐体、電源といったコンピューターの基幹部分を設計する技術を有しています。多種多様な部品を独自の技術力とノウハウをもとに適切に選定、検証して組み合わせるなど、コンピューター製品をゼロから設計、製造し、保守サービス、付随サービスまでも提供できます。

首都圏からアクセスのよい千葉市美浜区の本社一拠点で、一括して事業を行う体制を整えています。国内製造の独自製品だからこそ、お客様の要望にハイクオリティでタイムリーに対応できることが特長です。例えば、ソード製品の障害の解析などは国内で完結できるため、短期間での対応が可能です。



ソードの組込みコンピューターは、医療装置、印刷装置、セルフサービス端末、小売り店舗システム、医事会計システム、デジタルサイネージといった産業装置や情報システムに組込まれるため、完成品メーカーやシステムインテグレーター等のお客様の要望に合わせてカスタマイズして納品しています。形状、設置環境、保守性、連続稼働性などの諸仕様はお客様の用途毎に最適に設計・創造するため、標準化されていないフォームファクタ(形状や大きさなどの物理的仕様)の組込みコンピューターの提供が可能です。

組込みコンピューターは、産業装置の量産販売期間や情報システムの保守運用期間にわたって動作を保証できる品質水準を保ったままで「長期供給・長期保守」の対応が求められます。ある型式の装置やシステムにソードの組込みコンピューター製品が採用されると、一定期間、一定数量の安定的な量産を求められるのですが、実はこの"長期量産"のノウハウや体制にこそソードの強みがあります。コンピューターは、数多くの部品で構成され、お客様の量産販売期間中に一部の部品が製造終了となることがあります。このような市場環境の中、同一性能を保証しつつ長期間安定的に量産を続けるためには多くの経験を踏まえた非常に難易度の高い事業運営が必要です。それに対処するノウハウや体制をソードは保有しています。この点が、短期間に大量生産を繰り返しながらトレンドを追う多くのPCメーカーとの大きな違いです。

例えば、ソードの組込みコンピューターが採用されたある型式の医療機器が5年間にわたって毎年数千台の規模で量産販売される場合、ソードはその医療機器の利用が終えるまで組込みコンピューターを確実に供給できます。この長期安定供給体制の構築・維持を基盤とした信頼関係により、優良なお客様企業とお取引関係が構築でき、ビジネスモデル上の優位性が生まれています。

また、サービス面においては、首都圏にアクセスのよい立地を活かして、キッティングや設置などを受託することで、短期間に大量のPCを導入するお客様のニーズにもお応えしています。例えば、義務教育の児童生徒への学習用PC整備を整備する文部科学省のGIGAスクール構想関連のプロジェクトでは、5ヵ月間で30,000台規模のキッティングを実施した実績があります。

重点取組み項目

今後は、PCIグループの各社ソフトウェア事業部門との連携、AI関連のアプリケーション領域のベンチャー企業との協業により、ハードウェアとソフトウェアの両面から見て安定稼働を担保する製品やシステムを提供してまいります。加えて、事業拡大に向けて保守やキッティングなどのサービス面を更に充実させて、ユーザーが安心して長期間にわたりご利用いただける製品提供と合わせてホスピタリティを意識したサービスの充実に取組んでいきます。また、既存の自社製品についても、継続して研究開発をおこなうことで、不断の性能改善(耐環境性、耐久性、省資源性、省電力性など)に努めます。

このような方針のもと、具体的には、培ってきたPC技術の活用先としてエッジコンピューティング市場の開拓に重点を置きます。エッジコンピューティングは、IT市場で大きく成長する可能性のある分野の一つです。データが生成される場所でデータ処理をおこなうコンセプトは、工場の自動化、自動運転車、スマートシティー、スマート農業といった現場において、AI技術の急速な普及に伴って発生する課題(データ遅延の軽減、データ通信量の削減、クラウドデータ保存量の削減、プライバシーを含むデータセキュリティリスクの軽減など)を解決する有力な実装方式です。また、データ収集・データ処理のいずれにしても、長期にわたっての安定稼働が求められるため、ソードのノウハウが活きる現場でもあります。

環境面では、製品の省資源化、省電力化をおこなうとともに、ISO14001に即したマネージメントシステムを通じて、例えば梱包材の再利用化など熟練した組込みコンピューターメーカーのソードだからこそできる環境活動に継続的に取組みます。

これらの取組みを通し、多様な競争が広がっているPC市場というレッドオーシャンにおいて、ソードならではの安定した事業領域《ブルーアイランド》を見出してまいります。

トピックス

サービス面を強化し、大規模プロジェクト対応をおこなう施策に関しては、前述のGIGAスクールプロジェクト以外にも成功事例が蓄積されてきています。マイナンバーカードの保険証化をおこなう厚労省のオンライン資格確認関連プロジェクト(4ヵ月間で2,000台規模)、官公庁向けサーバー(6ヵ月間で3,500台規模)などを完遂しました。特に、オンライン資格確認関連プロジェクトでは、サードパーティを含むPCや周辺機器の選定、調達、キッティング、現地調査、設置までのワンストップサービスを提供いたしました。

株式会社プリバテック　【プロダクト/デバイス事業】【ICTソリューション事業】

2023年3月末現在

代表者	代表取締役社長　山下　泰弘	設立	1989年4月
従業員数	252人	資本金	100百万円
売上高 （2022年9月期）	2,800百万円	経常利益 （2022年9月期）	242百万円
株主	PCIホールディングス㈱　50%(連結子会社)、㈱レスターホールディングス　50%(持分法適用)		
本社	東京都港区港南2−10−9　レスタービルディング		
その他の拠点	川崎事業所（川崎市幸区）、関西技術センター（大阪市淀川区）、九州技術センター（熊本市中央区）、 九州技術センター福岡オフィス（福岡市早良区）、テストセンター（川崎市中原区）		

プリバテックは、社名の由来である「We provide PRIme VAlue for customers through our TECHnology.」のとおり、技術を通じてお客様に最高の価値を提供いたします。

事業内容

プリバテックは、半導体メーカーやエレクトロニクスメーカーのお客様へ3つの事業又は、サービスの提供をおこなっております。

1つ目が、半導体集積回路の設計開発、テストソリューション、アナログ及びデジタル回路設計、組込みソフトウェア（ファームウェア、デバイスドライバー等）開発等の受託サービス事業です。

2つ目が、センサー、通信、画像処理技術を駆使した、IoTプラットフォームやAI（人工知能）を用いたシステムソリューションに基づいた製品・サービスの提供です。

3つ目が、MPUやイメージセンサーといった半導体についての技術サポートです。こちらのサービスは、プリバテックのエンジニアの専門的な技術知見を活かして半導体を利用するうえでのトラブルを未然に防止するためのノウハウや便利な利用方法などをお伝えします。



山下　泰弘
PCIホールディングス㈱　執行役員
㈱プリバテック　代表取締役社長
㈱ソード　取締役（非常勤）

特長・優位性

プリバテックが事業を展開する半導体業界は好不況の循環（シリコンサイクル）があると言われていましたが、今や半導体は情報通信機器のみならず、自動車、医療機器、AI、ロボットなどの社会を支える様々な産業の根幹を担う技術であり、一時的な踊り場はあるものの、長期的にはボラティリティの低い右肩上がりの成長が続いています。プリバテックは、大手優良企業を顧客とし、且つ、半導体の在庫調整の影響を受けにくい開発分野を業務領域としているため、安定的な成長が実現できています。



特に、テストソリューションにおいては、半導体テストエンジニア100名超の体制を擁し、試作品の特性試験からテストプログラム開発、量産テストまで機密性の高い開発工程をお任せいただいており、日本の高品質な半導体を支える一端を担っていると自負しております。自社の空気清浄度の高いクリーンルーム内に半導体試験装置をはじめとした各種測定機器を保有することで、テストエンジニアの技術力向上と新たなテストソリューションの創造をおこなうことができます。

次に、プリバテックは日進月歩の先進テクノロジーへの追随と新規事業開発に並行してプロジェクト単位のロット管理に基づく定量的なマネジメントを実現しており、個性あふれるエンジニアの適材適所への配属と相まって多様な人材を許容・育成する企業文化や制度も特長です。プリバテックでは、社員の多くが技術者としてのキャリアを歩みますが、技術スキルだけでなくプロジェクトの管理から組織管理へと段階的に関与する機会を創出し、適性を見極めつつマネジメントスキルを育んでおります。更に、新規事業開発への挑戦を奨励しており、新たな技術に触れることで技術力やモチベーションの向上につながることを期待しております。これらの取組みにより、先端分野の技術者集団の企業文化を醸成しています。

また、プリバテックは、1992年より熊本市に九州技術センターを構え、現在30名体制となっています。台湾の大手半導体メーカーTSMC社やイメージセンサー世界シェアトップの半導体メーカーであるソニーセミコンダクタソリューションズ社等が熊本県に新工場を建設することをきっかけとして、九州全地域において「シリコンアイランド」が再び脚光を浴びています。当社も九州技術センターを核にシリコンアイランドの発展に寄与していきます。

重点取組み項目

プリバテックは「Device」「Design」「Development」「Digital Transformation」の4つの「D」で新しい付加価値をプラスする「4D+【フォーディープラス】」のもとでものづくりのソリューションサービスを展開します。

基盤事業である半導体メーカーのお客様向けのエンジニアリングサービス受託事業を安定的に成長させつつ、製品に合わせたカスタムLSIを必要とするお客様向けには製品の設計から量産までを一括で受託するターンキーサービスの事業を展開し、より収益性の高い事業ポートフォリオ構成を目指します。

加えて、ハードウェアとソフトウェアの双方の高度な技術的知見を必要とするファームウェア開発並びにデバイスドライバー開発からアプリケーションソフトウェアまでをトータルで内製できる技術力を活かして、独自のシステムソリューションを提供し、お客様にご満足いただけるシステム製品の開発に取組みます。開発事例としては、AIを用いたリアルタイム基板検査ソリューション（SatisAI【サティスアイ】）、漏水検知システム、クラウド型予約・入退出管理システム（EL Master【イーエルマスター】）といった当社IoTプラットフォームを活かした製品ラインナップを有しております。しかも、お客様の初期投資コストの低減を目的にするリカーリング型での提供を導入し、製品・サービスの両面から、高収益化に挑戦します。エレクトロニクス応用技術の基本構成要素である半導体を熟知したプロフェッショナル集団であるプリバテックだからこそ実現できるソリューションです。

トピックス

プリバテックは、一般社団法人日本電子デバイス産業協会（NEDIA）、一般社団法人エッジプラットフォームコンソーシアム（EPFC）、一般社団法人九州半導体・デジタルイノベーション協議会（SIIQ）、くまもと3D連携コンソーシアム、北九州半導体ネットワーク、一般社団法人熊本県工業連合会、大分県LSIクラスター形成推進会議といった団体への参画を通じて業界横断的な活動をおこない、積極的に情報収集や情報発信をおこなっています。例えば、NEDIAでは、電子デバイス戦略マップ委員会の特別委員を務め、電子デバイス業界情報誌「電子デバイス戦略マップ」への寄稿や講演の活動をおこなっています。また、くまもと3D連携コンソーシアムは内閣府の交付金事業に採択されて国立大学法人熊本大学様と連携して革新的eFPGAのテスト開発の研究をおこないます。

その他にも、プリバテックでは、野菜工場の作物生育状況をモニタリングする技術の研究開発に取組んでいます。距離測定が可能なステレオカメラの画像を用いて作物の重量推計を高精度で実現する独自技術で、画像データから空間的情報を効率よく抽出し、機械学習モデルの精度を高めるための汎用的な技術であり、作物生育モニタリングに限らず多方面での応用が期待できます。株式会社PCIソリューションズ総合研究所、データステップス株式会社（パートナー企業）と共同で特許出願中です。要素技術研究から未来の社会課題解決へつながる取組みがはじまっています。

株式会社PCIソリューションズ総合研究所　【研究開発】

2023年3月末現在

代表者	代表取締役社長　清宮　幸夫	設立	2017年8月
株主	PCIソリューションズ㈱　100%		
本社	東京都港区虎ノ門1−21−19　東急虎ノ門ビル		

PCIソリューションズ総合研究所は、未来を見据え、最先端ITの研究開発、実証、情報発信を通して、実社会の様々な課題解決に挑戦し、安心・安全・豊かな社会の実現に貢献します。

事業内容

PCIソリューションズ総合研究所は、3〜10年先の将来の社会やIT動向の変化を見据えた先端技術を用いた情報システム、ITサービスについての調査、研究、開発、実証を業務としています。10年後の将来の社会やIT動向の変化を見据えてバックキャスティングで当社グループの事業展開の方向を探るためのロードマップ策定に関する調査・研究活動をおこなっています。また、併せてPCIソリューションズ及びPCIグループの事業に3〜5年先に必要となりそうな技術の調査・研究活動をフォアキャスティングでおこなっています。

研究スタンスとして、机上の調査や研究にとどまることなく、当社グループ各社の事業部門や業務提携先等のパートナー企業と連携して、お客様への提案活動やシステム開発プロジェクトといった現場の活動にも積極的に参画することを大切にしています。そうすることで、先端技術の実証をおこなうとともに、得られた知見をグループ内外に情報発信します。技術動向や業界動向を事業部門の現場に連携するハブとして機能し、PCIグループの新たな価値創造の中心的な役割を担っています。



清宮　幸夫

㈱PCIソリューションズ総合研究所　代表取締役
PCIソリューションズ㈱　取締役

特長・優位性

PCIソリューションズ総合研究所は、PCIソリューションズの研究開発部門を前身としており、主にPCIソリューションズの重点領域であるモビリティ（自動車や建設機械）の制御関連技術の研究に取組んできました。例えば、自動車会社の研究開発部門と観光用のミニビークルの開発に取組んだことをきっかけとして、走る領域の制約を守るためのジオフェンス技術やV2X（Vehicle to Everything）技術の研究に取組みました。ジオフェンス技術でクルマの侵入不能エリアを設定し、そのエリアに入った自動車に対して、V2I（Vehicle to Infrastructure：クルマと信号機等のインフラの情報交換）技術やV2N（Vehicle to Network：クルマとネットワークの情報交換）技術で規制情報や回避制御指示を送受信するといったことを実現する技術です。

また、第3次AIブーム（ディープラーニング技術の進化）により、自動運転技術が大きく進展してきました。特に画像解析や判断などの領域では、ディープラーニング技術が高い精度を実現してきており、PCIソリューションズ総合研究所の研究領域も必然的にAI画像認識技術分野に広がってきています。

当初は、主にライブラリ（汎用性の高いプログラムをまとめたもの）を用いることで、AIの研究開発をスピード感をもって立ち上げました。その後、独自の技術開発を推し進め、道路認識／モビリティ認識／セル照度変化検知／距離速度進路変更認識などを組み合わせることで、検知対象のモビリティを限定して高精度で移動体を検知することができる「移動体検知システム」（特許第6980887号）、動画等の入力データから空間的情報を効率よく抽出し機械学習モデルの精度を高める「特徴量抽出装置」（特許第7166415号）、3次元仮想空間を利用して多数の学習用データを容易に作成する「機械学習システム」（特許第7140933号）といった特許技術を含む独自の技術開発に至っています。

重点取組み項目

現在のPCIソリューションズ総合研究所の技術開発は、安心・安全・豊かな社会に貢献するために次のような分野に絞り込み、重点を置いて技術開発に取組んでいます。

1点目は、モビリティの制御関連分野への応用が可能な技術分野です。3〜5年先のPCIグループの成長に資する技術の調査研究、実証、情報発信をおこないます。

2点目は、高度なソフトウェア技術によって、汎用的なツールやデバイスを現場に適用することで実用的で投資効果の高いシステムを生み出す技術分野です。「特殊な機器やセンサーの設置が困難」「AI学習データが不足」といった制約の解消を目指します。

3点目は、現場のユーザーの納得感のある運用性の高いシステムを生み出す技術分野です。「利用のためには専門知識や多くの操作が必要」「過度なAI検知アラートがあがる」「学習データのためのフィードバック入力が必要」といった不満の解消を目指します。

また、中長期視点では、将来の社会やIT動向の変化を見据えて当社グループの事業展開の方向を探るために、12市場35分類にわたる技術ロードマップ策定に取組んでいます。

トピックス

ライブラリをベースにしたAI研究開発活動の中で、インテル社のOpenVINOツールキットというAIライブラリスイートに出会い、インテル社のソリューション開発コンテストでは連続受賞しています。

また、特許技術を含む、PCIソリューションズ総合研究所の技術を応用して、当社グループの事業部門において「後方接近車両検知システム」、「歩行者安全見守りシステム」、「太陽光発電パネル故障検知システム」、「作物生育のモニタリング・解析システム」といった独自のソリューションが実用化されています。

OpenVINOコンテスト 受賞実績

第2回OpenVINOツールキットによる ソリューション開発コンテスト

優秀賞受賞



「分散AI・協調システム」の提案

第3回OpenVINOツールキットを使用した 開発コンテスト

高完成度受賞

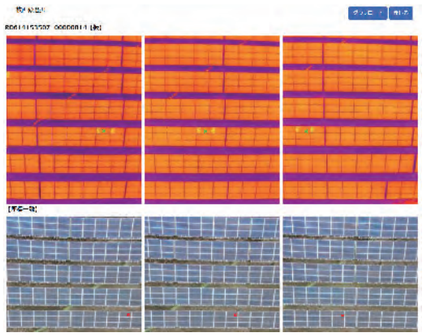


「自立分散AIプラットフォーム」を 活用した「接近車両検知システム」

太陽光パネル故障検知システム



検査情報画面



パネル画像の比較

社員座談会

PCIホールディングスグループの使命、そして未来

未来を担う中堅社員で構成される会議体「PCI transformation」【略称：TeamPX】では、当社グループの長期ビジョンについての議論をおこなってきました。本統合報告書では、TeamPXメンバーのうち４名の座談会形式でその内容をご紹介します。



湯元　真悟
PCIソリューションズ（株）

川口　直幹
（株）プリバテック

河野　愛
PCIソリューションズ（株）

高橋　裕幸
（株）ソード

TeamPXの活動を振り返って、いかがでしたか？

高橋　2022年からのTeamPXでの議論は、様々な気づきがある本当に有意義な会議でした。ソードの須藤社長からPCIグループの未来の”あるべき姿”を描くビジョンをつくる会に参加するようにと言われたときは、正直、いったい何をすれば良いのかと少し戸惑いました。しかし、同じPCIグループの企業の同世代の”チームメイト”と様々な視点や角度から将来の社会の姿を予想し、その中で自分たちの会社がどのような社会課題の解決と企業としての成長を目指していくべきか、会議を重ねるごとに、楽しくワクワクする仕事だと思うようになりました。

川口　ソードとプリバテックは、お互いPCIグループに入る前から仕事の関係がありましたよね。以前は全く別の会社として一緒に仕事をしていて、このPXの集まりでお互い同じPCIグループの社員として並んで一緒になって長期ビジョンについて話し合うということになって、不思議な縁を感じて、ワクワクしました。

河野　PCIホールディングスの横山社長とグループ全体やグループ各社の将来像を語り合う機会をもてたことはとても良かったです。当社グループのトップがどのような価値観をもっていて、どんな経営戦略を考えているのか直接聞くことができましたし、また、私たちの世代の考えや想いを横山さんに直接伝えることもできました。ビジネスパーソンとして、一皮むける機会をもらえたと思っています。あと、横山さんって、キレキレでドライなビジネスマンなんだろうなと勝手に想像して初回の集まりの前の晩に超緊張していたのですが、良い方向に予想がハズれました。とてもやさしい方で、会話の中から私たちが伝えたいことを汲み取って下さって、リラックスしてチームメイトのみんなで会話できる場を作って下さいました。

湯元　そうですね。私も、このPXをきっかけに、横山さんから事業のことやITのトレンドのことを直接聞かれたりすることもあります。それから、さきほど高橋さんがおっしゃったとおり、普段はあまり交流がない異なるグループ企業の社員が、お互いの仕事内容や想いを知る機会になったこと、大きな成果でしたね。今日は、PXのメンバーが全員そろっていなくて少し残念ですけど、改めて、一人ひとり、いまの仕事内容とそのやりがいについて話しましょう。

日常の業務を通じて実感する当社グループの創る安心・安全・豊かな社会とは？

湯元　私は、PCIソリューションズでSaaSなどのクラウドサービスをベースにしたシステムを法人のお客様向けに提案し導入しています。当社グループのビジネス形態は主にBtoBであり、直接のお客様の多くは法人です。私たちはお客様企業のその先にいるユーザーに、便利になったと喜んでもらえるような仕組みを生み出しています。したがって、直接的に社会課題を解決するというより、お客様企業を通して間接的に社会課題を解決する形になっていることが多いと思っています。私たちの技術やサービスをお客様のビジネスプロセスに組込むことで、お客様の新たなビジネスアイデアが実現したり、お客様が解決困難だと諦めていたような課題が解決したりというような現場に立ち会ったとき、私は最もやりがいを感じますね。例えば、あるクリニックでは、COVID-19のワクチン対応で忙殺される中、問合せ電話が殺到し、お困りでした。交換機やサーバーを設置するオンプレミス型コンタクトセンターシステムをウォーターフォール形式の開発プロジェクトで構築する従来のやり方では、費用対効果、導入期間などを考えると解決が困難な問題でした。私たちは、得意とするAmazon Connect というクラウド型コンタクトセンターシステムのSaaSを使うことで、自動音声応答で電話の前裁きができるようにしました。爆速でシステム構築が実現し、ワクチン接種業務の正常化に貢献できました。このように、お客様ができないと思っていたことが私たちの技術やサービスがあれば実現するのです。

川口　私は、プリバテックでフィールドアプリケーションエンジニアとして、CPUやその他の半導体についてエレクトロニクスメーカーなどに向けた技術支援をおこなっています。プリバテックは、半導体集積回路の設計やテストなどをおこなう企業です。世の中のあらゆるシステムの処理の高速化や省電力化など、半導体技術は産業の基盤を支える存在であるため、ITの進歩に伴って幅広く人々に利益をもたらしていると考えています。プリバテックは、集積回路の設計も、ファームウェアやデバイスドライバーといったデバイスを制御するソフトウェアの開発もできるので、ブラックボックスのないシームレスなシステムや機器を内製できます。お客様にもっとお役にたてるようになれると思っています。更に、当社グループが協力すれば、すごい機器が内製で開発できると思っています。

河野　当社グループ会社間の連携は、少しずつですが、はじまっていますよね。私は現在、PCIソリューションズで自社技術を活用したソリューションの事業開発に取組んでいます。例えば、AI画像認識技術を応用した後方車両検知システムでは、ロードサービス事業者様の作業者の方が高速道路での作業中に後続車の衝突で怪我をしたり亡くなるといった不幸をなくしていくという、まさに社会的意義の高い仕事ができているという実感をもっています。PCIソリューションズは自動車や建機などのモビリティ関連のソフトウェア開発の実績が豊富で、また、その研究所であるPCIソリューションズ総合研究所は、特許技術を含む独自の通信やAI関連の技術を保有しています。インテル社のOpenVINOツールキットという人工知能ツールの開発コンテストでインテル社から優秀賞を受賞もしています。自社の強みがある技術を活用した独自商品を開発して販売することは、とてもやりがいがあります。更に、ハードウェアに強いソードが当社グループに入ってきて、プロジェクトに一緒に取組むことができたので、ソフトウェアからハードウェアまで一気通貫で後方車両検知システムをお客様に提供することができました。ニュースを見ていると毎日のように世の中でびっくりするような不幸な事件が起きています。PCIソリューションズでは、通学児童の見守りソリューションなどにも取組んでいます。私は、ITを使って社会の不幸をなくしていきたいと思っています。

高橋　当社グループの他の会社のお客様の声を聞いて製品開発に役立てる機会があるのはいいですね。私は、現在、ソードでハードウェアの設計開発をおこなっています。ソード（SORD）の社名は、SOftとhaRDの合成語なんです。文字通り、ソフトウェアとハードウェアを融合させて、ITに不慣れな人やITが使いにくい環境でも使えるコンピュー



ター・システムを作って、ITの活用領域を拡げようとしてきました。これは、私たちITプロバイダーの普遍的な使命ですよね。目に見えないところにあるソードの組込みコンピューターですが、様々なところで役立っています。病院に行くとCTスキャンといった画像診断装置や医事会計システムなんかのお世話になっていると思いますが、そういうところにソードの組込みコンピューターは活用されています。技術を意識させないでユーザーが使えるというのが本当に良い技術の要素の一つかもしれないと私は思っています。

当社グループが未来に向けて生き残り、成長するために必要なこととは？

湯元　ITの動向は驚異的な早さで変わっています。正直なところ、10年先にどうなっているかは私たちITの業界にいる人でも見通すのは難しいです。例えば、話題になっているChatGPTは、サービス開始からわずか5日間で100万ユーザー、2ヵ月で1億ユーザーに達したそうです。AIがプログラムのコードを生成するということが起きています。以前から、ローコードやノーコードのシステム開発が広がってきていて、私たちの部門ではそういった技術動向を私たちにとっての脅威ではなく、ビジネスチャンスだと捉えて、取組みを進めてきています。私たち技術者でも直近の技術動向をキャッチアップしていくのは大変なので、一般の事業会社のお客様はもっと大変だと思います。私たちは、お客様に先んじて技術動向をキャッチし、お客様企業が高度なITをいち早く使えるようにするために、クラウド、ネットワーク、エッジデバイス・・・それぞれの分野の基本的な技術をしっかり磨いて、お客様に爆速でITを提供していくことを目指しています。技術力を磨き、スピード感をもって、お客様の真のニーズに寄り添うことが大切です。



川口　確かに、技術動向を見通すのは難しいです。特定のバズワードに極端に入れ込むのでなく、技術の動向を的確に把握しつつ、適応できるように本質的な力を強くしておくことが大切ですね。例えば、かつて3Dプリンターが世の中に出てきたときに、5年で製造業界が壊滅するというような極端な話もありましたが、実際には5年以上経っても製造業界の壊滅なんて起きていません。一方で、3Dプリンターをはじめとした新たな革新的技術をうまく使いこなすことで、成長している企業が出てきているのも事実です。外部環境の変化を受け入れながら、自らを変えて生き残り、成長できるような、長期的なビジョンを見据えた本質的なマインドやスキルをもっておくことが大切だと思います。それこそがサステナブルな経営ですよね。それから、私たち技術者にとっては、新しい技術を調べておくことは、モチベーション向上やキャリア形成にとっても大切です。私たち技術者の多くは、新しい技術に触れるとワクワクするものです。プリバテックでは常に新たな事業の取組みをおこなうという会社の仕組みやカルチャーがあります。これは、新たな事業を生み出すためというのはもちろんですが、新しい技術に触れることで技術者のモチベーションを上げるためでもあります。

高橋　当社グループには、半導体、組込みコンピューター、ソフトウェアとそれぞれ特徴のある事業会社が集まっています。様々な技術者がいて、様々なお客様がいらっしゃるので、他のグループ会社の社員やそれぞれのお客様のニーズも知ることができれば、仕事のヒントになると思います。グループ会社の研究開発系の技術者の有志で集まって情報交換する技術交流会というような取組みも始まっています。草の根で自主的に始まった取組みということもあって、公式な会議とは少し違った、いい雰囲気のある集まりですよね。世代別とか職種別とかグループ横断の交流はやっていきたいですね。

川口　そうですね。技術交流会では、お互いの技術的取組みの紹介をしたのがきっかけとなって、PCIソリューションズ総合研究所が必要としていた技術情報をプリバテックからタイムリーに提供することができたなんてこともあって、うれしかったです。

河野　これまで当社グループはM&Aでグループの仲間を増やしながら成長してきましたが、グループの事業会社の相互連携は、小さな実績ができてきているところです。もっと連携が起きるといいですね。あと、当社グループはITの会社ではありますが、技術だけではなく、世の中のルールや仕事のやり方、人の暮らしの変化にも注目する必要があると私は考えています。例えば、自動運転に向けて道路交通法が改正されたり、人々の行動が大きく変わったりするといったことが起きていくでしょう。お客様が示される仕様のとおりのソフトウェアを正確に作ることはもちろん大切ですが、ITの進化と世の中の変化を踏まえて、お客様に寄り添って、更にその先にいる実際にシステムを使うユーザーのことにも思いをめぐらせて、真のニーズに向かって適切な提案、お客様が気づかないような提案、お客様が解決を諦めてしまっているような課題を解決するような提案をすることが大切だと思っています。技術は「人」の生活を豊かにし、幸せにするためにあるということを忘れずに取組みたいと思っています。

当社グループの仲間を増やし、技術の担い手不足に対応していくには？

湯元　技術を使うのも「人」、担うのも「人」ですよね。「技術を担う人」という観点では、IT人材は不足感があります。デジタル化需要が増える一方で、少子高齢化による生産年齢人口の減少が起きています。長期的にはIT技術者不足が深刻になることが予想されます。私の所属する事業部は、若手社員が早期に成長できるように、積極的に仕事を任せ、サポートするようにしています。経験が浅いからと言ってテスト作業とかコーディング作業のような単純作業ばかりさせるのでなく、お客様の要件を聞く機会を作ってあげることで仕事の全体像が見えてきますので、成長の速度が速くなるのです。あとは、労働参加率の比較的低い層、例えば、女性や高齢者や外国人の方とか、IT関連以外の畑違いの方といった方々にも積極的に当社グループで活躍してもらえるようにリスキリングなどを積極的に推進していきたいと思っています。報道などによると、過去10年の日本の労働力人口は生産年齢人口が減っているのに337万人も増えているそうです。高齢者、女性、外国人という3つの人材プールから多くの労働力が流入しているそうです。その人たちにもITの仕事に入ってきてもらうために、リスキリングをして能力を開花させてもらえるようにしたいです。そのためには、会社側の都合で作業してもらうためだけではなくて、その人のキャリア形成を考えてIT技術者としての市場価値が高くなる技術を身につけてもらえるようにしないといけないと思っています。当社グループでは、これまで培ったノウハウやナレッジを一般化・体系化して未経験の方にも提供することができます。未経験の人材でも、教育して早く立ち上がってもらって、キャリア形成してもらえると思います。



高橋　ソードでも、未経験者に活躍いただけるケースが割とあると思います。ソードでは、長期供給・長期保守のコンピューター製品の量産をおこなっています。同じ製品を長期にわたって製造したり、対応したりするのです。よって、製品評価などの業務は経験の浅い人に任せても、先輩に蓄積されたノウハウやナレッジがあるのでフォローすることができます。ソードは歴史の長い会社なので、比較的高年齢の技術者も活躍されていらっしゃって、経験豊富な方がフォローして下さいます。ベテランからの助言は勘所を押さえていて、私も心強いです。ソードでは、最近、定年退職後に活躍するための制度も充実させてきています。

河野　女性の活躍も大切ですよね。当社グループは、まだまだ女性の管理職は少ないと思います。ライフイベントとキャリア形成の関係などに悩みがちな女性社員が自身の経験をもとにどう乗り越えていくのかといった話が互いにできるような場が当社グループにできていくと良いと思っています。私自身、ロールモデルとなれるように、子育てしながら仕事をがんばります。

川口　私も家庭ではお父さんなんです。妻と交代で仕事が終わる時間を調整して、子供の保育園のお迎えに行ったりもしていました。女性が活躍するには、男性の働き方も変わっていかないといけません。プリバテックをはじめ当社グループでも、育休を取る男性が珍しくはなくなってきているので、男性の働き方も変わってきていますね。

成長を続ける当社グループですが、多くの課題もあります。第二の創業期を迎え、彼ら中堅社員が互いに切磋琢磨し、組織の縦横に影響力を発揮し、積極的に変革を起こして課題を解決していくことが、持続的な当社グループの成長を牽引する力となります。



Ⅲ. 価値創造を支える経営基盤

サステナビリティ重要課題（マテリアリティ）の特定とSDGs

当社グループにとって、第二の創業期ともいえる今日、サステナビリティに関する6つの重要課題（マテリアリティ）を特定し、サステナビリティ課題への取組みを強化しました。マテリアリティの取組みを推進することで持続可能な社会の実現に貢献します。

1　マテリアリティ

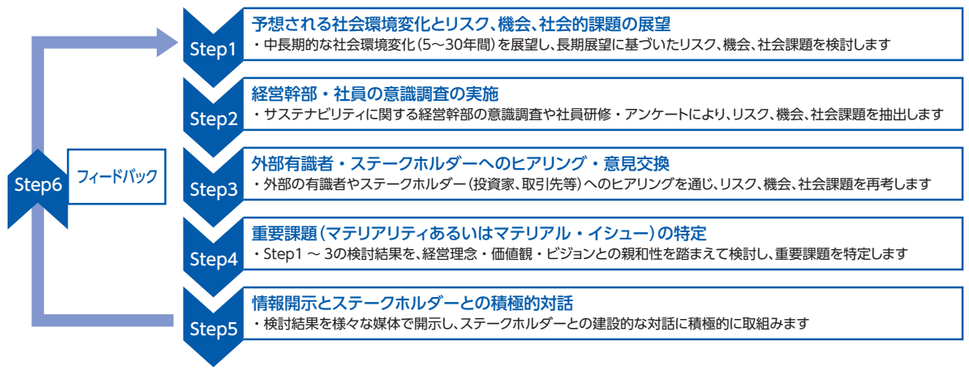
当社グループは、「ITにより安心・安全・豊かな社会に貢献する」ため、かねてより事業活動と企業活動を通してサステナビリティ経営の推進に努めてきました。2023年2月、私たちは、サステナビリティ課題への対応を強化するため、新たにサステナビリティに関する6つの重要課題を特定しました。

マテリアリティ	取組み項目	リスク	機会	主な観点
①積極的な変化と革新の追求を通じた安心・安全・豊かな社会の実現	・新しい技術と変革への積極的な挑戦 ・ITによる経済成長促進と快適な高齢化社会の実現 ・ITによる社会・経済的不平等の格差縮小 ・レジリエンスの高い基幹インフラ・ネットワークの形成 ・堅牢なサイバーセキュリティ体制の構築	◎	◎	事業面（技術）
②お客様に真に有益なソリューションの提供	・お客様との対話・“寄り添い” ・製品・サービスの安全・品質管理の徹底 ・情報管理・プライバシー保護の徹底	○	○	事業面（顧客）
③持続可能な地球環境づくりへの貢献	・地球温暖化対策の推進 ・省エネルギー・省資源の徹底 ・循環型社会・経済への貢献 ・災害に対するレジリエンスの強化	◎	○	環境（E）
④社会の発展、事業の成長、自己実現に喜びを感じる人財の育成	・人財確保・人的資本強化に向けた制度改革加速 ・従業員教育への投資充実 ・人財施策のフレキシブルな見直し ・労働・職務環境の改善／従業員の健康管理	○	○	社会（S）・人的資本
⑤多様性・公平性・包摂性を大切にする企業文化	・人権教育とデュー・ディリジェンスの強化・徹底 ・人口動態の変化への柔軟な対応 ・ディーセントな雇用機会の創出	◎	○	社会（S）・社会全般
⑥公明正大で説明責任の果たせる企業活動の追求	・法令順守、コーポレートガバナンス体制強化、 ・リスク管理、BCP体制強化の徹底	○	○	ガバナンス（G）

2　マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、マテリアリティの特定にあたって、4つのステップを踏みました。第1のステップでは、グループ企業の取締役・幹部社員を中心に、今後5～30年の長期的な経営環境の展望の考察をおこないました。次に、サステナビリティ課題を含め50項目以上の事象に関する取締役・経営幹部の意識調査や社員向け研修・アンケートをとおして、当社グループとしてのリスク並びに機会の重要性の順位付けをおこなうとともに社会課題の抽出をおこないました。続いて、選出した重要なリスクと機会や社会課題について、外部専門家との議論を通じて検証しました。最後に、取締役会において慎重に審議し、マテリアリティを特定しました。今後は、特定したマテリアリティの情報開示に基づき、ステークホルダーの皆様とサステナビリティ課題に関する対話を進める方針です。ステークホルダーの皆様からいただいたご意見やご指摘は、次回のマテリアリティの選定・特定に積極的に活用していく方針です。

（マテリアリティ特定プロセスフロー図）



（2022年7月以降の主なサステナビリティ委員会の活動）

回	期日	内容
1	2022年9月16日	1. TCFD提言に準じた情報開示について 2. 人的資本ワーキンググループの設置について
2	2022年11月18日	1. TCFD提言に準じたWebサイトによる情報開示案について 2.「サステナビリティ基本方針」について 3. 統合報告書構成案・スケジュール案について 4. 長期ビジョン並びにマテリアリティの検討状況について
3	2022年12月16日	1. TCFD提言に準じた情報開示：移行計画・指標と目標・Scope3について 2. 人的資本経営・人権デュー・ディリジェンスへの対応について 3. 統合報告書制作に関する事項：マテリアリティの特定について
4	2023年2月17日	1. 人権デュー・ディリジェンスへの対応について 2. 統合報告書制作に関する事項：スケジュール・構成について
5	2023年3月17日	1. 人的資本経営・人権デュー・ディリジェンスへの対応について 2. リスクマネジメントへの対応について
6	2023年5月19日	1. 人的資本関連（エンゲージメントサーベイ及び人権リスクに関する調査） 2. リスクマネジメントへの対応について
7	2023年6月23日	1. 人的資本関連（エンゲージメント、グループ人権方針）への対応について 2. リスクマネジメントへの対応について（全社リスクの調査状況）

3　SDGsへの取組み

当社グループは、SDGsへの取組みも積極的に推進しています。取組みにおいては、当社グループの技術力やネットワークを活かすことを大切にしてきました。IoTソリューションによる健康・福祉の増進や防災対策の他、当社グループに蓄積された知見を活用した将来世代のITエンジニア育成や産業振興等、ボランティアや寄付にとどまらない、事業や新しいソリューションの開発にもつなげています。



環境

当社グループは、サステナビリティに関する重要課題（マテリアリティ）の一つに「持続可能な地球環境づくりへの貢献」を掲げており、その個別目標として、地球温暖化対策の推進、省エネルギー・省資源の徹底、循環型社会・経済への貢献、災害に対するレジリエンスの強化を掲げています。

1　TCFD提言に基づく情報開示

2022年11月、当社グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明しています。TCFD提言に沿って活動の進捗を開示するとともに気候変動への取組みを強化していきます。

TCFD TASK FORCE on CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD提言とは

TCFDは、金融システムの安定化を図る国際的組織である金融安定理事会（FSB）のもとに設置され、2017年6月に気候変動がもたらすリスクと機会について情報開示を求める提言を公表しました。この提言には、企業が気候変動のリスク・機会を認識し、経営戦略に織り込むことの重要性が言及されています。

TCFDでは①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標と目標の4つの基礎項目における情報開示が求められています。

①ガバナンス

詳細はサステナビリティ推進体制（P.25）をご覧下さい。

②戦略（リスクと機会の分析）

気候変動に関するリスクと機会については、当社グループ企業への意識調査に加え、外部有識者の意見も踏まえてサステナビリティ委員会が中心となってその抽出と特定をおこないました。

・移行リスクシナリオ（1.5℃以下シナリオ）

2050年までに地球規模で温室効果ガス排出量ゼロを実現する規範的シナリオ。政策、エネルギー・産業構造、資源価格等は、IEA「World Energy Outlook 2021」の「NZE2050シナリオ」に、また平均気温など気候変動に関する想定は「IPCC第6次評価報告書」の「SSP1-1.9シナリオ」に原則として準拠しています。

・物理的リスクシナリオ（4.0℃シナリオ）

公表されている温室効果ガス削減に関する政策や目標の撤回を含めて、気候変動問題に対する有効な政策が実施されないシナリオ。政策、エネルギー・産業構造、資源価格等は、IEA「World Energy Outlook 2021」の「STEPSシナリオ」に、また平均気温等気候変動に関する想定は「IPCC第6次評価報告書」の「SSP5-8.5シナリオ」に原則として準拠しています。

また、2023年3月の「IPCC第6次評価報告書」によって示された、世界の排出量を2019年比で2030年までに約43%、2035年までに60%削減することの緊急性が高まっているという見解を受け、今後、当社グループにおける削減目標の見直しを進めていきます。

収益や資産等財務面への影響が大きいと考えられるリスクと機会について、当社グループはその対応策を改めて検討しました。これら事象に適切に対応することは、気候変動のリスクを緩和・軽減するだけではなく、当社グループの事業機会の拡大にもつながる可能性が高いと考えています。

今後も、緊急度の高いリスクと機会を優先して対応策の更なる拡充を図るとともに、気候変動を含めたあらゆるリスクと機会の把握に適宜努めていきます。

リスク

		予想されるイベント	予想される発生時期	財務的影響評価	リスクの内容	取組み
1.5℃シナリオ	政策・規制	カーボンプライス（炭素税等）導入・増税	中期～長期	大	●炭素税導入・増税による直接的な影響（税負担増等）と間接的な影響（価格転嫁による仕入部材の価格上昇等）	●社内カーボンプライシング制度の導入検討 ●気候変動政策に合わせた価格体系の検討 ●GHG排出量の少ない調達品の選定
		環境規制強化等に伴うコスト増	短期～中期	中	●ESG情報開示強化により事務負担・システム対応等のコスト増加	
	顧客行動・市場の変化	環境対応製品・技術への転換	短期～中期	大	●環境規制強化による自動車業界の産業構造変化（CASE対応加速等） ●気候変動リスク対応に伴う顧客の製造コスト増加、ソフトウェアのコスト抑制・性能向上への要求増加	●モビリティ分野などのソフトウェア開発に関する技術開発 ●環境対応を重視した製品差別化
		生活・労働環境の変化	短期～長期	大	●顧客企業の就業環境の変化（在宅勤務/ワーケーション普及等）	●Web面談を主体とする顧客アクセスのシステムの活用/新たな技術開発
4.0℃シナリオ	慢性的な変化	平均気温上昇	中期～長期	大	●冷房にかかる空調コスト増加	●省電力設備導入、再生可能/新エネルギー導入
	急性的な変化	自然災害の激甚化（台風、洪水、土砂災害等）	短期～長期	大	●自然災害によるサプライチェーン全体における被害の発生 ●エネルギー供給停止や交通機関の麻痺等による業務停止	●気候変動対策のBCP策定・強化 ●事業場所移転や事業所分散化の検討 ●テレワーク環境の充実、インフラ強化

機会

		予想されるイベント	予想される発生時期	財務的影響評価	機会の内容	取組み
1.5℃シナリオ	政策・規制	カーボンプライス（炭素税等）導入・増税	中期～長期	大	●温室効果ガス削減に貢献するIT関連サービス需要増加 ●再生可能/新エネルギーの需要増加	●気候変動対応（脱炭素・省電力化）に係るICTシステム／ソリューション開発需要の拡大 ●脱炭素化に関する規格やルールに即応可能なシステム開発、新規事業領域の創造
		環境規制強化等に伴うコスト増	短期～中期	中	●ESG情報開示強化による事務負担・システム対応等の需要増加	
	顧客行動・市場の変化	環境対応製品・技術への転換	短期～中期	大	●環境規制強化による自動車業界の産業構造変化（CASE対応加速等） ●気候変動リスク対応に伴う顧客の製造コスト増加、ソフトウェアのコスト抑制・性能向上への要求増加	●必要とされる技術分野の特定と人材のスキルアップ
		生活・労働環境の変化	短期～長期	大	●顧客企業の就業環境の変化（在宅勤務/ワーケーション普及等）	
4.0℃シナリオ	慢性的な変化	平均気温上昇	中期～長期	大	●省エネルギー化に向けたIT活用によるDX需要増加	●気候変動対応（脱炭素・省電力化）に係るICTシステム／ソリューション開発需要の拡大 ●脱炭素化に関する規格やルールに即応可能なシステム開発、新規事業領域の創造
	急性的な変化	自然災害の激甚化（台風、洪水、土砂災害等）	短期～長期	大	●企業のBCP対策・DX化の進展に合わせたシステム需要の増加	

③リスク管理

当社グループは、企業経営に関連する様々なリスクに対応するため、「サステナビリティ委員会」がリスク管理の充実に努めております。

2022年7月にサステナビリティ委員会を設置するまで、当社グループでは、PCIホールディングス常務会の諮問機関である「コンプライアンス・リスク管理委員会」がその管理をおこなってまいりました。しかしながら、昨今の経営環境の不確実性の高まりなどを受け、当社グループでは、サステナビリティ課題を含めた広範なリスクと機会を新設したサステナビリティ委員会で管理する体制といたしました。(コンプライアンス・リスク管理委員会は「コンプライアンス委員会」と改称し、法令の順守や企業倫理の徹底などのコンプライアンス管理を中心とした、社内調査権のある組織に改編。)

気候変動に関するリスクと機会については、当社グループ企業への意識調査に加え、外部有識者の意見を踏まえながらサステナビリティ委員会を中心に定期的に選出・特定をする体制を整えております。特定した重要なリスクと機会に関しては、サステナビリティ委員会において、対応方針、施策、目標の策定と共に審議いたします。審議された内容は取締役会に報告され、その監督のもと、最終決定されます。また、経営戦略に関する意思決定など、経営判断に関するリスクについては、必要に応じて外部の専門家の助言を受け、関係部門において分析・検討をおこなっております。

④指標と目標

・気候関連リスク及び機会を評価する指標と目標

当社グループは、気候関連リスク及び機会を評価する指標として、環境負荷に関する重要なリスクである温室効果ガス排出量を、GHGプロトコルの基準(以下の区分毎)に基づき計測しています。

・Scope1：自社の製造プロセス・事業活動における重油・ガス等燃料使用による直接排出

・Scope2：他社からの電力・熱の購入等による間接的な排出

・Scope3：Scope1、Scope2以外の間接排出(当社グループの活動に関連するサプライチェーンの排出)

Scope1とScope2の合計についてはその削減目標を設定しています。

・温室効果ガス排出量の削減目標及び実績

(a)削減目標及び実績

当社は、温室効果ガス(GHG)排出量につきましては、Scope1・Scope2の合計について2030年度までに46%削減すること、2050年度までにScope3を含めてカーボンニュートラルを目指すことを目標として、その削減に取組んでまいります。また、事業活動や領域の変遷に伴うGHG排出量の影響を考慮するため、売上高単位あたりの温室効果ガス排出量(排出原単位)を参照指標として、影響度の高い会社を中心に削減目標を設定してまいります。

2023年3月のIPCC第6次評価報告書(統合報告書)では、地表の平均気温上昇を産業革命前比1.5℃以下に抑制するためには、2035年にGHG排出量を2019年比60%削減する必要があるという新たな目標を設定しました。当社グループも、2035年の削減目標と達成手段について、改めて検討する方針です。

当社の温室効果ガス排出量(Scope1・Scope2の合計)の実績については以下の表のとおりです。

また、Scope3の算定範囲は、カテゴリ6(出張)及びカテゴリ7(通勤)とし、集計範囲の拡大につきましても今後検討してまいります。

全社合計 (単位：t-CO_2)	(参考値) 2021年9月期	2022年9月期
	排出量	排出量
Scope1・2	691.506	660.688
Scope3	－	534.432

(b)取組み内容

2023年1月に、当社グループ企業である株式会社プリバテックが、本社を100%再生可能エネルギー利用のオフィスビルに移転した他、同じくグループ企業である株式会社ソードが本社の室外機を省エネ仕様のものに更新する等のGHG削減策を進めており、2023年9月期も着実なGHG削減が実現できる見通しです。

また2024年9月期以降についても、グループ役職員の意識醸成を目的とした継続的な研修、100%再生可能エネルギー利用のオフィスビルへの移転や電力契約先の見直し、カーボンクレジットへの対応等、引き続き削減策の検討を進めています。

2　CDP

2022年7月に、回答対象期を2021年9月期として、CDP「気候変動質問書」に初めて回答しました。

回答企業の平均的なスコアである「C」の評価を受けており、スコアアップにつながる取組みを継続的に展開していきます。



社会

1　人財の育成

■人財に関する基本的な考え方

当社は、新中期経営計画「PCI-VISION2026」の基本方針に、パーパス経営の実践、高収益体質へのシフトを掲げています。これらの実現を確固たるものにするために最も重要な経営資本は「人的資本=人財」であると認識しており、これを最大化するために、サステナビリティ（長期）視点と事業（短中期）視点の両輪で「人材」を「人財」まで磨き上げていく取組みが不可欠であると考えています。

従業員は、各々の業務を通じて自ら学び自ら成長していく一方で、当社及びグループ各企業は、年齢・性別・国籍等に関係なく、自らの成長に向けて努力する従業員に対して支援する使命を担っていると考えています。

■求める人財像

・高い倫理観・価値観に基づき誠実に行動する人財

・高い専門性を有し、自らの知恵と工夫によりそれを更に高め、周囲に良い影響を与える人財

・現状に満足することなく好奇心をもって常に新しい分野へ挑戦し続ける人財

■育成のための取組・施策

□ グループ全体研修

・企業理念・行動規範等の浸透

・人権基本方針の浸透（ハラスメント、ダイバーシティ、サプライチェーン管理など）

□ 育成施策

①　職務を通じた育成（OJT）

・職務実務を通じて上司・先輩の指導により業務知識を身につける

・グループ企業間での事業推進ディスカッションを通じて、気づきを得る

②　社内研修、社外研修を通じた育成（Off-JT）

・専門知識、スキルを身につける

・社会適応力、ヒューマンスキル、ビジネススキルを身につける

③　自己啓発の支援による育成

・社員が自由に選んで受講できる研修ツールを導入、自己啓発を支援する

・資格取得奨励制度を整備し、自己啓発を支援する

■人的資本ワーキンググループの活動

当社は、少子高齢化や個人のキャリア観の変化など、労働力の量的拡大が難しい環境に強い危機感を抱いており、あらためて従業員の能力（生産性）と意欲（エンゲージメント）を拡大させる施策の重要性を認識しています。

これを踏まえ、2023年1月サステナビリティ委員会の下に人的資本ワーキンググループを設置し、グループ各企業の経営層へのヒアリングとディスカッションから事業戦略と連動した人財像のアップデートを図りました。また、グループ全社員を対象とする従業員エンゲージメントサーベイによる現状把握などグループ横断的な活動を通して可視化された課題の解決に向けて、以下を基本方針とする個別施策に取組んでいきます。

□ 基本方針

①技術者集団の育成 ～ 最先端のテクノロジー技術の習得

②リレーションシップマネージャーの育成 ～ クライアントを知悉するリレーションシップ構築力

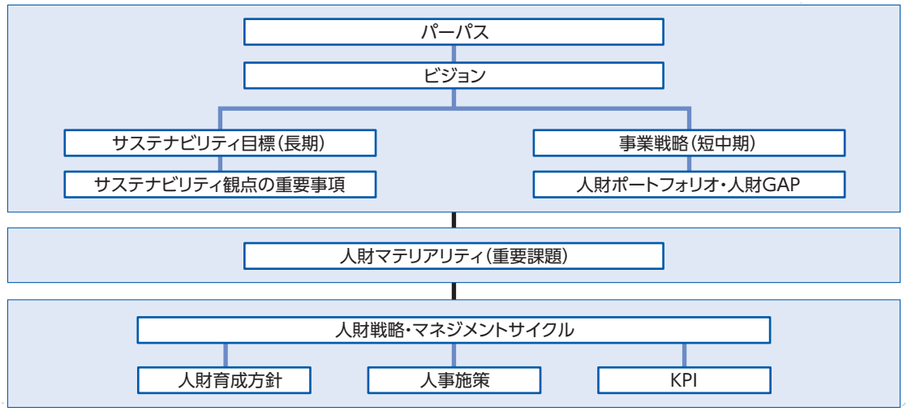
③グループ企業間の人財交流 ～ グループ人財の知識と経験の多様性を活かしたイノベーション創出

④グループ共通の教育研修制度と評価制度の構築

⑤従業員エンゲージメントの向上

今後、知識・スキル・マインド等、グループ内での人財の価値基準の統一を図り、「人財戦略」として包括的な見直しや、人財戦略のマネジメントサイクル確立に向けて、人的資本経営の推進体制の強化、人事DXの推進などにも取組んでいきます。

■人財マテリアリティを軸とした人的資本高度化のイメージ



2　人権尊重に関する取組み

当社は、「PCIグループ行動規範」に「基本的人権および、人格・個性の尊重」と掲げております。

一人ひとりの人間は、生まれながらにしてもつ人間として尊ばれ敬われるべき基本的人権を保有しており、当社グループは、社員が心地よく安心して安全且つ健康に働くことができる社内環境を整備するうえで、最も大切な基盤であるのが人権を尊重する一人ひとりの社員の姿勢であると考えています。

具体的な取組みとして、2023年2月から人的資本ワーキンググループが主体となって、グループ企業の幹部社員の意識調査に加えて、外部専門家の意見も踏まえながら、当社グループとして重要な人権リスクの特定とその対策の拡充を進めております。

2023年6月には「PCIグループ人権方針」を策定し、人権に関する最上位の方針として位置付け、人権を尊重したビジネスの基盤整備に向けた取組みを継続的に推進していきます。また、人権デュー・ディリジェンスへの対応については、適時性をもって当社コーポレート・ウェブサイト等で開示を進める方針です。

3　ダイバーシティ＆インクルージョン

当社グループでは、多様な人財が、公平な環境で互いを尊重しながら自分らしく活躍できる、働きがいのある職場づくりを進めています。

その取組みの一つとして、女性活躍推進法の適用対象会社では、既に行動計画の作成に基づくアクションプランを実行しておりますが、今後は当社グループ全体での行動計画を策定し、推進できるよう検討しています。一部のグループ会社では、女性役員と女性従業員の交流を通じて、働く環境や風土についての意見交換をおこなっています。性別を問わないキャリアアッププランの明確化や教育の充実化に対する要望を踏まえ、グループ合同での研修実施によって交流の機会も増やしていきます。

一方で、シニア層に向けては、再雇用年齢上限を撤廃したグループ会社もあり、長年培った知識やスキル、豊かな経験を活かして活躍できる環境を拡げるとともに、次世代社員の教育・育成への積極的な関与を期待しています。

なお、2023年9月期の有価証券報告書からの各種開示義務に則して、女性管理職比率等、過去2期分の集計・開示を今回おこないました。現時点ではまだ現状把握の段階ではありますが、今後はそれぞれの改善目標の設定並びに実現手段に関する検討を進めていきます。

	2021年9月期	2022年9月期
女性管理職比率	3.2%	4.0%
男性育児休業取得率	20.0%	38.9%

4　従業員エンゲージメント

一人ひとりの従業員が組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取組めている度合いを表す「エンゲージメント」は、従業員の能力と合わせて人的資本を最大化するために必要な要素の一つであると考えています。

多様な働き方の浸透や労働市場の深刻な人手不足による人財獲得競争の過熱化は、採用や離職を通して、当社グループの将来成長に不可欠な人的資本に大きな影響を及ぼします。今後、エンゲージメント強化、すなわち働きがいの醸成により、離職防止や採用の促進につなげていきます。

エンゲージメントの向上には、仕事、人、組織などの要素において、従業員に充実感のある「体験」を提供し続け、従業員の自己成長をサポートしていく取組みが重要であると考えています。取組みの一つとして、当社グループの成長に積極的に関わっていこうとする姿勢やロイヤリティを育てるため、従業員持株会制度（拠出額20%の奨励金支給）など、「体験」の機会を提供しております。

また、ワーキンググループ活動の一環として2023年4月にグループ従業員を対象に現状把握を目的としたエンゲージメントサーベイを実施し、エンゲージメントスコアとして可視化をおこないました。初回サーベイとしてデータ蓄積のない参考情報ですが、組織、周囲、個人をキードライバーとする要素分析を通してエンゲージメント向上に必要な要素や改善施策の貴重なヒントを得ることができました。

この現状分析の結果は、グループ各社経営層にフィードバックをおこない、現在、各社特性を踏まえた改善施策の検討を進めていますが、グループ従業員が充実感のある「体験」を積み重ねていくためには、時間をかけながら改善施策のトライアンドエラーを繰り返していくことが重要であると考えています。

今後は積極的にパーパスの浸透を図り、従業員の自律を促し、双方向のコミュニケーションを取りながら、従業員と当社グループが企業価値を共創していく関係の構築に注力していきます。

5　職場環境の整備

多様な人財がパフォーマンスを発揮するためには、全ての従業員が心身共に健全な状態で、安心して活き活きと働ける環境を整備することが重要であると考えています。下記の取組みを通じて、より良い職場環境づくりを進めていきます。

□健康管理に対する取組み

- 定期健康診断・一定年齢以上の従業員の人間ドック受診の奨励
- 産業医相談/定期的なメンタルヘルス診断の実施（一部グループ企業）

□ワークライフバランス

- 長時間労働の防止、時間外・休日労働時間の削減
- 年次有給休暇の取得促進、育児休業/育児時短勤務の奨励
- 各種ハラスメントの防止に向けた研修実施、相談窓口の設置
- テレワーク等のフレキシブル勤務の推進（一部グループ企業）
- DX推進による業務効率化の実現

6　社会貢献活動（CSR）

当社グループのネットワークや蓄積された知見を活かし、上場企業としての社会貢献活動を継続的に実施しています。

立教池袋中学校・高等学校「数理研究部」の研究活動　『デジタルコンテンツプロジェクト』支援（2017年4月～）

「学校法人 立教学院立教池袋中学校・高等学校数理研究部」のサポートをおこなっております。同部は、パソコン・プログラミング・数学・ゲーム作り・ウェブ関連や社会科学と様々なことに挑戦をしている文化部です。活動成果として、「国際学生VRコンテスト（IVRC）」での受賞実績や、「日経STOCKリーグ」での連続入賞といった素晴らしい成果を残しています。当社グループは、こうした将来を担う世代への教育・研究活動の充実、学生生活の質向上、そして理工系人材育成の一助となるべく積極的な支援を継続してまいります。

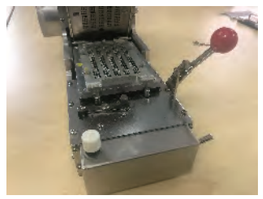


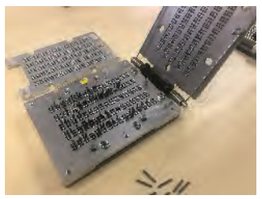
●数理研究部サイト
https://ikebukuro.rikkyo.ac.jp/club/cultural/math_science.html

点字名刺プロジェクトへの賛同（2021年4月～）

就労継続支援B型事業所（福祉作業所）ココロスキップが推進する名刺への点字刻印サービス「点字名刺プロジェクト」に賛同し、グループ社員有志が点字名刺を活用しております。

視覚障がいのある方への点字の刻印業務の発注、グループ各社への点字名刺活用の呼びかけ、リリースや動画等でのプロジェクトの情報発信を通じ、本プロジェクトを支援しております。





●就労継続支援B型事業所ココロスキップ公式サイト
https://www.tenji-meishi.net/



ガバナンス

1　コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、企業理念である「我々は、お客様の満足を通じて全社員の幸せを追求し、そして社会の発展に貢献します」の実現を目指し、グループの企業価値を継続的に向上させる活動を日頃より実践しております。そのためには、健全で透明性の高い経営管理体制を構築・運営して、コーポレート・ガバナンスを有効に機能させることが、ステークホルダーに対する当社の重要な責務と考えて行動しています。併せて、コンプライアンスの徹底や内部統制の強化にも日頃から注力しております。

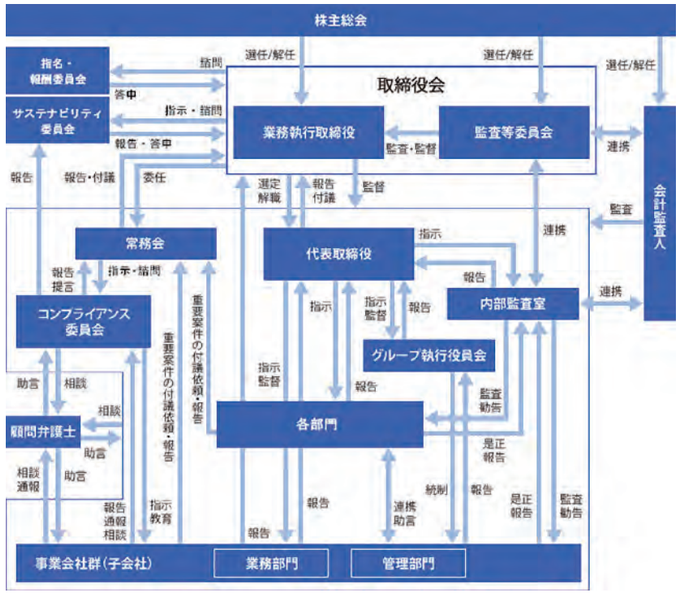
2　コーポレート・ガバナンス体制

取締役会は、10名の取締役で構成しています。内訳は、取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（うち社外取締役1名）、及び監査等委員である取締役4名（全て社外取締役）です。そのうえで、当社におけるコーポレート・ガバナンスを機能させるために、①取締役の半数である5名を独立社外取締役としている他、②監査等委員は全て社外取締役から選任、また③過半数を社外取締役で構成する指名・報酬委員会を設置するなどしております。これらの方策を通じて、取締役会が公正且つ中立な立場で経営を監視する一方で、迅速な意思決定と機動的な業務執行の実現を図っております。

【取締役会の構成メンバーの多様性】

社外取締役比率：50%（5名/10名中）
女性取締役比率：20%（2名/10名中）
年代構成：40歳代 2名、50歳代 3名、
　　60歳代 3名、70歳代 2名
主な職務経歴：情報通信5名、
　　金融（M&A含む）2名、
　　行政1名、
　　弁護士1名、
　　公認会計士1名

コーポレート・ガバナンス体制



主要会議体・委員会	
■常務会 ・取締役会の委任を受けた範囲にて、経営上の重要事項を審議するとともに、その結果を取締役会に報告・付議	■指名・報酬委員会 ・当社及び子会社の取締役の選任及び解任に関する株主総会議案、役員報酬等に関する審議・答申 ・サクセッションプランについての検討
■監査等委員会 ・監査規程、監査基準、監査計画に基づく取締役の業務執行の監督、重要書類の閲覧	■サステナビリティ委員会 ・サステナビリティに関する基本方針の策定やマテリアリティの特定、各種施策の推進・モニタリング、啓蒙・教育 ・経営リスクの把握・分析・評価、回避・低減策の検討
■コンプライアンス委員会 ・コンプライアンス体制の整備・維持、規則・ガイドラインの策定、啓蒙・教育 ・法令違反等に関する内部通報窓口	■グループ執行役員会 ・グループ業績管理、事業戦略の進捗確認 ・グループ全体に関わる重要事項の共有 ・グループ会社間のシナジーの創出検討

3　役員報酬

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、「基本報酬（固定報酬）」、各連結会計年度の業績に連動する「業績連動報酬（賞与）」及び当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すインセンティブとしての「株式報酬」により構成されています。なお、各取締役の報酬額については、全て、指名・報酬委員会で審議・検討のうえ、取締役会で決定しています。

■当社の取締役報酬の考え方／基本方針

①中長期的な企業価値向上の実現に向け十分な動機付けとなる水準であること

②同規模の企業と比較し、優秀な人材を確保し、維持できる水準であること

③各役員の役割や責任に応じた水準であること

④各事業年度の目標達成を動機付ける仕組みを取り入れること（但し、過度に短期業績偏重とならないよう留意）

⑤公正性、透明性、合理性を備えた仕組みであること

■役員報酬制度の概要

①報酬構成比率

2022年9月期の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬構成は、基本報酬82%、業績連動報酬（賞与）10%、株式報酬等8%としました。中期的には、基本報酬75%、業績連動報酬（賞与）15%、株式報酬等10%を一定の目線とし、中長期的な企業価値向上に向けて適切なインセンティブとなるよう検討しています。

②基本報酬に関する方針

取締役の基本報酬は、「取締役の報酬等に関する細則」に従い、各取締役の管掌範囲、実績、経験年数等を総合的に勘案して決定しています。

③業績連動報酬等に関する方針（2023年9月期より適用）

業績連動報酬については、当社グループの単年度の連結業績に応じて賞与として支給することとしています。業績指標は、連結売上高、連結営業利益、連結EBITDAマージンとしています。各取締役の基本報酬の月額に一定の業績計数（あらかじめ規定された計画値と実績とに応じた計数）を乗じて得られる額を基準に算定しています。

④株式報酬等に関する方針（2023年9月期より適用）

中長期的な精勤インセンティブを与えることを目的として、ストック・オプションとしての新株予約権による報酬及び譲渡制限付株式報酬を付与しています。指標は、株式時価総額、ROE、ESG関連指標（環境、人的資本）としています。

4　取締役会の実効性評価

当社は、経営の透明性・公正性を高めつつ、迅速な意思決定をおこなうことにより、企業としての競争力の強化を図ることを目的として、取締役会の機能強化を進めています。2016年からは、取締役会の実効性評価を実施しており、課題のある項目について改善をおこなっています。

■評価方法

以下の5分野（28項目）について、年に1回、各取締役が5段階で自己評価をおこないます。自己評価の平均が3（及第点）に満たない項目を中心に、翌年度の取締役会で改善の取組みをおこないます。

項目	論点
①取締役会の機関設計・構成・資質	機関設計、任意の委員会の設置・運用、知識・能力・経験
②取締役会の役割・責務	中長期的な企業価値向上の基礎となる経営方針策定、経営戦略立案
③取締役会における審議・運営	取締役会審議の活性化、情報入手と支援体制、社外取締役等の活用
④取締役会と経営陣幹部との関係	経営幹部の選任・解任、コンプライアンス・リスク管理、 執行状況報告・監督
⑤取締役のトレーニング・後継者育成・ステークホルダーへの対応	トレーニング、後継者計画、社会・環境課題への対応、 役職員の多様性への対応、情報開示の充実、株主との建設的な対話

■2022年9月期の実効性評価での要改善項目

要改善項目	改善取組み状況
①戦略・中期経営計画についての活発な議論が必要	サステナビリティ委員会及び取締役会における議論のうえ、 グループ長期ビジョンを制定
②サクセッションプランが不十分	指名・報酬委員会（新体制）にて具体的活動を開始
③ダイバーシティへの取組みを重視すべき	人的資本ワーキンググループを立ち上げ、人材育成方針・多様性の 確保に係る方針等を再整理
④IR戦略を明確にし、強化すべき	トップ直轄体制とすることに加え、IR室メンバーを補強

5　サクセッションプラン

当社は、グループの持続的成長と企業価値の向上を目指すうえで、最高経営責任者の後継者育成を経営の最重要課題の一つとして位置付けております。2022年12月、指名・報酬委員会によりサクセッションプランの検討が開始され、人物像（パーソナリティ・態度・姿勢）、力量（見識・能力・専門性）、経験、実績の観点からなる後継者の「人材要件」を定めました。今後、指名・報酬委員会が「人材要件」に合致する可能性が高い候補役職員を当社グループ内で選抜して、具体的な育成計画の策定に着手してまいります。

最高経営責任者の選定にあたっては、指名・報酬委員会の答申を踏まえたうえで、取締役会としても候補者の人格、識見、実績を十分に吟味し、またその時々の経営環境の変化をも勘案して、透明性・公平性の高い視点から決定してまいります。

社外取締役メッセージ



小野　種紀

社外取締役／指名・報酬委員会委員長

ポイント
若い世代の育成
カルチャー形成

社外取締役就任にあたって

新たに社外取締役に就任しました小野です。米国で法学修士、経営学修士、ニューヨーク州弁護士資格を取得し、その後は米国と日本の法律事務所や投資銀行で、企業のM&Aやファイナンスに関する業務に長く関わってきました。弁護士として、そして投資銀行のバンカーとして、私が大切にしてきたことは、お客様の目線に立って仕事をするということです。お客様を理解し、お客様のニーズを理解し、そして長期的な視点でお客様の利益を考えることです。また、若い世代の育成も心掛けてきました。一人の人が同じ会社にいる期間はおよそ30年です。そうした制約のある中で会社が成長を続けていくためには、会社としてのカルチャーを醸成する必要があり、そしてそのカルチャーを受け継いでいく人材を育成する必要があります。

今回、私は監査等委員ではない社外取締役として選任されました。社外取締役の役割は、経営の方向性を決めるというよりは、経営陣に対する監督や助言をおこなうことと認識しています。したがって、社外取締役のひとりとして客観的にモニタリングの役割を果たすことは当然のことでありますが、M&Aによる成長を続けている当社グループにおいて、私のこれまでの知見や経験を経営戦略の検討に役立たせたいと考えています。一般的な社外取締役としての枠から少し外れるかもしれませんが、こうした想いから、経営戦略や中期経営計画の策定プロセスにも、社内取締役と一緒に議論に参加しています。これまでの当社グループのM&Aは、企業と企業が一緒になる「足し算」としては成功しているように思います。これからはグループ企業間でのシナジーの追求はもちろんのこと、人材の交流や技術開発の共同化など、「掛け算」のM&A戦略が必要になると考えています。

2022年4月1日に、横山氏が当社の社長に就任されました。激変の嵐が吹く今日において、当社は第二の創業期を迎えています。当社グループは、まだ歴史が浅い企業グループです。そのためか、PCIグループとしての1つのカルチャーがまだできあがっていないという印象を抱いています。第二創業期の当社グループを発展させるためには、「こんなものは前例がない」という考えではなく、どんな立場の人でも、新しいアイデアがあったら、気軽に提案でき、検討し、取り入れ、変えていくといったカルチャーをつくり、それを社員全員で共有することが大切です。当社グループが属する情報サービス業界は変化のスピードが非常に速く、まったく新しい市場を創出するためには、「時代」を先取りする必要があります。そのためには、10年後20年後にメインのコンシューマーとなり社会の中心になっている、所謂Z世代のコミュニティに、柔軟な頭脳をもった人材を配置し、そのコミュニティが内包する技術やアイデアと掛け合わせて大きく伸ばす、そうした新しい種まきも必要です。こうしたカルチャーづくりや人づくりの面でも、これまでの知見や経験を活かしながら、社外取締役として横山社長のサポートをしていきたいと考えております。

また、投資家との対話は非常に重要です。単に決算数字を説明するだけではなく、企業グループとしてどの方向を目指しているのか、そのために何をしようとしているのかを伝える、また、自社の現在の弱みが何であってそれをどのように克服し、強化していくのか、こうしたことを伝えるのが、本当のIRと考えています。ステークホルダーの皆様のご意見も拝聴しながら、当社グループの発展に力を尽くしていきたいと思います。

独立社外取締役対談

～サステナビリティ経営の実践に向けて～



太平　博一
社外取締役(常勤監査等委員)

髙原　明子
社外取締役(監査等委員)

当社のガバナンス体制をどのように評価されますか?

髙原　当社は2015年に東証マザーズ市場に上場した時期からコーポレート・ガバナンス体制の整備・強化に取組んでいます。2016年には取締役会の実効性評価が導入され、2020年には指名・報酬委員会の設置も実施しました。独立社外取締役が過半数で、委員長も独立取締役という経営の執行面からの独立性の高い委員会です。指名・報酬委員会では、グループ企業を含めた取締役の選解任、報酬制度、スキルマトリックスなどの検討を進めてきました。2022年4月に横山社長が就任しましたが、この人事も指名・報酬委員会で十分な議論と検討をしたうえで決定しました。

太平　2022年12月に私を含めて4名が新任の独立社外取締役として選任されましたが、各々異なる専門的な知識経験を有しています。サステナビリティ課題やIT等の加速度的に変化する事業環境に対し、中長期的な企業戦略等について独立した視点で積極的に意見を述べる等、更にガバナンスの実効性を高めるために貢献したいと思います。

髙原　太平さんが長らく金融行政に携わってこられた大蔵省や金融庁は、コーポレート・ガバナンス改革を推進してきた省庁の一つです。太平さんの眼から見て、当社のガバナンス体制はどのような評価でしょうか。

太平　私は金融庁で金融機関に対する金融検査を担当しており、コーポレート・ガバナンスやリスク管理態勢についても金融機関の方々と改善の議論や提案をおこなってきました。こうした経験を踏まえ、現時点で当社のガバナンス体制は及第点といってよいのではないでしょうか。
まず、十分な独立性が確保されていると思います。取締役会の実効性評価もしっかりと実施されており、取締役会の機能強化も図られています。加えて、監査等委員会、監査法人、内部監査室の所謂「三様監査」の強化に努めています。総じて、平均以上のガバナンス体制が構築されていると考えています。

髙原　理想的なガバナンス体制は会社によって千差万別で、その時点時点で最適な体制を、取締役として慎重に議論を重ねながら決定していくことになると思います。2022年12月の改選では、太平さんを含めて4名の独立社外取締役が新たに選任されました。この選任にあたっては、スキルマトリックスに基づいて取締役会全体としての多様性の強化に努めました。

太平　取締役会の機能は大きく強化されたと思います。まず、取締役の半数が独立社外取締役となりました。多様な知識、能力、経歴の独立社外取締役が選任され、ジェンダー面でも、女性取締役比率が20%となっています。独立社外取締役は、それぞれの多様な観点から、取締役会で発言しています。
また、今期は初めて、監査等委員ではない独立社外取締役を1名選任しました。今後、新たな事業領域への展開を強化するため、社外の人材の力を活用したいという意図です。監督・執行の両面で取締役会の多様性と機能強化が図られたと考えます。



一方、独立社外取締役の役割等の継続性を保つため、髙原さんは再任されております。今後は、独立社外取締役の適正な任期などについても検討していく必要があるかもしれません。

M&Aに関するモニタリング機能について、議論が深められています。

髙原　内外の金融機関で多くのM&Aに携わってきた小野さんが加わったことは心強く思っています。当社はM&Aを中心に成長してきた会社です。M&Aに関する意思決定については、取締役会として万全な体制で臨むような体制をとってきたと考えています。ただ、M&A実施後の監督については課題も感じます。現状では、統合後の売上と利益をただ追認するだけになってしまっています。具体的で詳細なPMIの実施、統合効果を重要成果指標(KPI)により確認することが重要です。この点は独立社外取締役として強く提案をしてきました。今般、業務執行取締役の間でも議論され、新たにM&Aに関する取組み時の計画や目的の精査の強化、M&A後のモニタリングについて制度化がなされました。これは評価すべき点だと考えています。

太平　関連して、グループ企業ガバナンスについても点検する必要があるかもしれません。制度的には、当社はグループ子会社の経営管理のためにグループ会社管理規程を制定しております。実務的には、グループ子会社の経営戦略や経営計画、事業ポートフォリオ戦略、役員・経営幹部人事などについて事前報告を求める事前協議制度をとっています。また、シナジー創出のため、グループ子会社社長を当社の執行役員に任命しています。
現状に問題があるわけではありませんが、独立社外取締役がしっかりと監督していく体制を強化する必要があるかもしれません。

当社グループのサステナビリティ経営をどのようにお考えですか?

髙原　2022年7月のサステナビリティ委員会の設置以降、当社はサステナビリティ課題への対応にスピード感をもって取組んでいます。これは、横山社長の強いリーダーシップによるものです。サステナビリティ委員会は取締役会の直下の諮問機関であり、委員長は横山社長です。委員会には、当社の社内取締役とグループ子会社の代表も加わり、幅広い分野のリスクや機会が討議されています。
私たち独立社外取締役にも、サステナビリティ委員会の活動状況が報告されています。独立社外取締役としても、しっかりとサポートしていきます。

太平　所謂サステナビリティ課題に加え、グローバル経済、地政学情勢、技術動向など幅広い経営リスクを検討していますね。

髙原　気候変動問題などは、経営への直接的な影響だけでなく、世界経済や地政学情勢に及ぼす影響を経由した二次波及的な経営への影響が無視できなくなっています。こうした理解から、従来「コンプライアンス・リスク管理委員会」が管理してきた経営リスクを、サステナビリティ委員会で一括して管理するようにしました。当社グループは、サステナビリティ委員会を中心にリスク管理や対策を検討する体制を一段と強化していくのだと考えています。

太平　非財務情報の開示も重要な課題ですね。投資判断に必要な情報を適時にわかりやすく開示することが大切です。有価証券報告書で開示が求められる人的資本や多様性については、サステナビリティ委員会のもとに人的資本ワーキンググループを設置し、持続的成長と投資家との相互理解に資する人的資本戦略及び人的資本の可視化の方向性について審議するとともに、人権デュー・ディリジェンスについても対応を検討しています。
サステナビリティ経営について、企業価値の向上の観点からもしっかりと監査・監督していきたいと思っております。

次期中期経営計画策定について

髙原　これまでの当社の中期経営計画は売上と利益目標を中心に描かれていました。次期中期経営計画に関しては、長期ビジョンを示したうえで策定に取組んでおり、将来の「ありたい姿」に向かうための3ヵ年計画になっています。

太平　業績目標だけでなく、3ヵ年の全体方針、投資計画や資金配分等を明確にした骨子であると評価しています。私たち独立社外取締役も議論に参加し、外部の視点も織り込まれています。今後、この骨子を具体的な計画に落とし込んでいく中でKPIの設定等も含めわかりやすく、ストーリー性のしっかりした計画となるものと考えています。第二創業期のスタートとして「PCI-VISION2026」を着実に遂行してほしいと考えています。



6　内部統制

会社法及び会社法施行規則に定める「業務の適正を確保するための体制」を遵守するため、取締役会において、「内部統制システムの整備に関する基本方針」（最終改訂2022年11月24日）を定め、現在その基本方針に基づき内部統制システムを運用しています。

また、これと併せて「グループ会社管理規程」を制定し、グループ全体に大きな影響を及ぼす重要な案件については当該グループ会社からの報告を受けて協議をおこない、その管理をおこなうことにより企業集団として必要な取組みをおこなっています。

7　コンプライアンス

当社は、企業の存立と継続のためにはコンプライアンスの徹底が必要不可欠であると認識しており、全グループ社員に「企業理念」「PCIグループ行動規範」を記した【KOKOROE】（クレドカード）を配布し、常時携帯することとしています。

■PCIグループ行動規範

①関連法令の遵守	②お客さまにとって真に有益なサービスの提供	③公明正大で説明責任の果たせる企業活動
④経営情報の適切な開示	⑤基本的人権および、人格・個性の尊重	⑥社会への貢献
⑦新しい技術への挑戦	⑧知的財産権の尊重	⑨機密保持、情報管理の徹底

■コンプライアンス体制

代表取締役社長が委員長となるコンプライアンス委員会を設置し、四半期毎に開催しています。

当委員会は、内部監査室が事務局を務め、委員長以下、コンプライアンス・リスク担当取締役、グループ子会社各担当及び顧問弁護士により構成されます。当委員会では、当社グループのインシデント発生状況等の審議、コンプライアンス体制の整備及び維持、規則・ガイドラインの策定、社員教育等をおこなっております。

■コンプライアンス教育

全グループ役職員を対象にコンプライアンスに係るeラーニングによる研修を毎年おこなっています。研修内容は、企業活動に係る一般的な法令に関する内容の他、労務管理やハラスメントに至るまで多岐にわたっております。

■内部通報制度

「コンプライアンスおよび事故対応等に関する規程」において、法令等に違反する行為、他の役員・社員に対して法令等に違反する行為を指示・示唆する行為、他の役員・社員の法令等に違反する行為を黙認する行為を知った時は、速やかに通報しなければならないとしています。社外の弁護士を含む通報先については、全グループ役職員に周知しています。また、通報・相談者の匿名性への配慮も含め、通報・相談者の保護体制を更に整備し、コンプライアンス違反やハラスメントの防止に努めています。

8　リスク管理

■リスク管理体制

当社グループでは、サステナビリティ委員会において、取締役会の指示・諮問に基づき、当社グループのサステナビリティ活動をめぐる課題に関して、方針や施策・取組み等についての報告・答申をおこなっています。

■リスクの洗い出し・把握と評価・対応

「サステナビリティ委員会規程」を制定し、サステナビリティ委員会にて、毎年、当社グループの経営全般を取り巻くリスクの洗い出し・把握をおこない、リスクの分析及び評価と必要な措置の検討をおこなっています。

■主なリスク

2022年9月期末現在、当社グループの財政状態及び経営成績等に影響を及ぼす可能性があると認識している主なリスクは以下のとおりです。なお、詳細につきましては、有価証券報告書「事業等のリスク」に記載しています。

項目	リスク概要	対応策
（事業環境関連）		
①技術革新	変化する顧客ニーズや新しい技術への追随が遅延するリスク 想定していない新技術、新サービスが普及するリスク	技術の動向把握 次世代技術の研究
②半導体需給	半導体メーカーの経営方針変更やコスト構造の見直しにより、 半導体開発市場の縮小が顕著となるリスク	顧客の需要動向を常に把握 事業ポートフォリオの最適化
③為替変動と部品調達	為替相場の変動により調達部品の価格が高騰するリスク	コストダウンの徹底 為替予約によるリスクヘッジ
（事業内容関連）		
④見積り違い 納期遅延 納品後の不具合	発生コストが見積り額を超えるリスク 期日までに作業を完了・納品できないリスク 当社過失によりシステム不具合が顧客に損害を与えるリスク	リスク洗い出しと事前対策の徹底 プロジェクトモニタリングの徹底 品質確保のための体制構築
⑤人材の確保と育成	適切な人材を確保できないリスク 中核となる優秀な人材が流出するリスク	計画的な採用活動の実施 教育研修の計画的実施
（事業体制関連）		
⑥従業員の安全衛生	品質や納期を厳守するために時間外労働や休日労働が連続するリスク	労働時間管理の徹底 過度な超過勤務への注意喚起
⑦企業買収 戦略的提携	企業買収時に未認識債務等が存在した場合のリスク アライアンスが期待した成果をあげられないリスク	デュー・ディリジェンスの強化 計画進捗モニタリングの強化
（その他）		
⑧保有投資有価証券	保有する投資有価証券の実質的価値が低下するリスク	事業計画の進捗の精査
⑨自然災害等	地震、火災等の自然災害や、戦争、テロ、新型インフルエンザの流行 等のリスク	安否確認システムの導入 データ保管場所の分散
⑩気候変動	気候変動に起因する自然災害の激甚化リスク 気候変動対策への取組みに関し、ステークホルダーからの理解が 十分に得られないリスク 気候変動対策関連の新法令や規制導入に対応するリスク	TCFDの提言に基づく気候変動 リスクの継続的分析 環境関連法令等の動向把握
⑪各種感染症の拡大	感染症が発生し、拡大且つ長期化するリスク	在宅勤務制度の導入 Web会議の推奨

9　情報セキュリティ

「情報セキュリティ基本方針」を定め、当社グループの全役職員はこの方針に従い、情報セキュリティの確保に万全を期し、情報資産の適正な取り扱い、管理、維持に努めています。

■情報セキュリティ基本方針

①情報資産の保護と管理を徹底します
②情報セキュリティリテラシーの向上を図ります
③情報セキュリティインシデントの対応を適切におこないます
④法令遵守を徹底します
⑤継続的な改善・見直しを実施します

■管理体制及び整備

情報インシデントが発生した場合には、コンプライアンス委員会にて報告を受け、速やかに適切な対応を講じることとしています。また、電子メールやインターネット環境における不正アクセス、マルウェアの侵入防止のため、適切なサイバーセキュリティソリューションを適用する等の物理的な対策も講じています。

■社員教育

全グループ役職員を対象とした情報管理及び情報セキュリティに関するeラーニングによる研修を毎年実施しています。研修内容は、当社グループのルールの確認、情報漏洩リスク及びその影響、防止のための啓発、外部で発生した事故等の例示等により構成されています。

10　政策保有株式

■政策保有に関する方針

株式取得によって、当社グループの売上と利益の拡大、企業価値の向上が見込まれることを十分に検討したうえで上場株式を保有することを基本的な方針としています。

■保有の適否の検証

上場株式の取得や処分の判断は、当社の成長に必要かどうかについて、当該企業の業績、配当や株価動向等を含めて総合的に評価し、他に有効な資金活用策がないか等の観点も踏まえ、個別株式毎に、毎年、担当取締役による検証をおこない、取締役会にて審議のうえ決定しています。

2022年11月には、当社取締役会において、当社グループが保有している3銘柄について保有目的の確認と継続保有の合理性について審議いたしました。

■政策保有株式の議決権行使の基準

政策保有株式の議決権行使にあたっては、提案されている議案について、当該企業の中長期的な企業価値の向上に資するものであり、且つ、当社グループの企業価値の維持及び向上に資するものであるかどうかを確認して、適切に行使しています。

上場株式銘柄：2022年9月期末時点

銘柄	保有比率	連結貸借対照表計上額	保有目的
㈱レスターホールディングス	1.2%	675百万円	資本業務提携、販売・技術包括提携
AGS㈱	0.6%	64百万円	プロダクト販売事業推進
㈱HCSホールディングス	1.7%	52百万円	エンジニアリング事業、ERP分野協業検討
計	—	792百万円	

非上場株式保有状況：2022年9月期末時点

保有銘柄数	19銘柄	連結貸借対照表計上額	330百万円
保有目的	・植物工場ICT・AI活用推進 ・分散連合学習AI支援 ・ビジネスパートナー連携強化	・サイバーセキュリティ事業推進 ・HRTech事業推進	・ブロックチェーン技術習得 ・オフショア（ベトナム）ソフトウェア開発委託

11　株主との対話

当社は、積極的な情報開示をおこなうことで株主の皆様にご理解を深めていただくことが、当社の企業価値を向上させていくうえで重要な取組みであると認識しております。当社Webサイトへの掲載、あるいは株主総会や決算説明会だけでなく個別面談などを通じて、当社の業績や経営状況、あるいは今後の成長戦略など、うまくいっていることばかりではなく認識している課題なども含めて、丁寧に説明してまいります。

■IR体制

経営企画本部IR室を設置し、IRに係る全般的な取りまとめをおこなっています。経営企画室、戦略推進室、財務・経理室及びグループ会社の経営企画部門と機動的に連携し、正確で適切な情報開示に努めています。決算説明会は原則として代表取締役社長が登壇し、説明します。

対話を通じて投資家の皆様からいただいたご意見やご質問は、取締役会及びグループ執行役員会にて共有しています。

■今後のIR方針

機関投資家・アナリストに対して積極的なIR活動を展開していきます。業績面の説明のみならず、成長戦略や資本収益性の改善に向けた方針・施策などをできるだけわかりやすく説明いたします。また、コロナ禍において開催が困難であった対面形式での個人投資家向け会社説明会も再開いたします。

2022年9月期の主な取組み

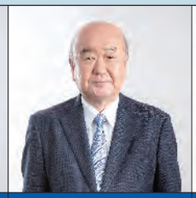
手段	回数	対応者	内容
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	3回	代表取締役	業績や事業の取組みについての説明会
機関投資家・アナリスト向けIR面談	多数	代表取締役	機関投資家・アナリストとの個別面談
個人投資家向けオンライン会社説明会	7回	代表取締役	IRセミナーへの登壇、メディア出演
株主向け冊子の発行	1回	IR担当	「BusinessReport」の発行（12月）
IR情報サイトの企画・運営	随時	IR担当	当社Webサイトでの情報開示

2022年9月期の投資家からの主なご意見・ご質問

ご意見・ご質問	回答要旨
為替変動／半導体不足（調達難）の影響は?	ソードにおける部材の仕入面で影響あり
ソードを買収したことの影響・成果は?	売上高は想定どおり90億円程度だが、急激な為替変動や部材の価格高騰により利益額・利益率は想定以下。但し、当社グループが保有するソフトの強みとソードのハードとのシナジー期待は大きく、今後の成果につなげる
販管費率が高いが、その対応方針は?	のれんの償却負担はあるが、間接部門の合理化、人員の再配置等を進め、販管費の削減に努める
のれんの減損リスクはないか?	各子会社の業績はおおむね堅調であり、リスク懸念はない
レスターグループとの提携は成果があがっているか?	ソードの調達にプラス効果。その他、レスターグループからの案件紹介等を通じて、研究開発プロジェクトへの参加や売上計上等の成果をあげている
今後のM&Aの方針は?	当社の非連続的な成長機会を確保するため、既存グループ企業との相乗効果が十分に見込まれる企業に対して、引続き積極的に取組んでいく方針
人材の過不足感、及び採用活動の状況は?	人材不足は慢性的。新卒者も一定数は採用できているが、優秀な人材の確保に苦労している

取締役一覧（2023年3月末現在）

取締役					
氏名	天野豊美	横山邦男	堀部保弘	井口直裕	杉薗和也
役職	代表取締役会長 会長執行役員	代表取締役社長 社長執行役員	専務取締役 専務執行役員 管掌：事業戦略全般	取締役 執行役員 管掌：経営企画本部	取締役 執行役員 管掌：管理本部
主な略歴（当社）	2005年4月 設立 代表取締役社長 2022年4月 代表取締役会長 （現任）	2021年4月　顧問 2021年12月 取締役 2022年4月　代表取締役社長 （現任）	2020年12月 常務取締役 2022年12月 専務取締役 （現任）	2009年10月 経営企画室長 2015年12月 取締役管理 本部長 2017年2月　取締役経営企画 本部長（現任）	2008年4月　財務・経理室長 2020年12月 取締役管理 本部長（現任）
主な略歴（グループ内）	2012年9月　PCIソリューションズ㈱ 代表取締役社長 2019年12月 PCIソリューションズ㈱ 代表取締役会長 （現任）	2021年12月 ㈱ソード取締役会長（現任）	2019年12月 PCIソリューションズ㈱ 代表取締役社長	2021年1月　㈱ソード監査役（現任）	2018月9月　㈱プリバテック監査役（現任）
取締役累積在任年数（現任期満了時）	18年	2年	3年	8年	3年
主な略歴（グループ外） ・過去在籍企業/団体 ・現兼任企業/団体	日本NCR㈱ 常務取締役	㈱三井住友銀行 常務執行役員 三井住友アセットマネジメント㈱ 代表取締役兼CEO 日本郵便㈱ 代表取締役社長兼執行役員社長 日本郵政㈱ 取締役	㈱三菱総合研究所 執行役員 JDAソフトウェア・ジャパン㈱ ＳＡＰジャパン㈱ ㈱テクノスジャパン 社外取締役（現任）	ProfitCube㈱	広石会計事務所 ㈱スリーエフ ProfitCube㈱
所有株式数（役持会分含む）（2023年3月末現在）	17,374株	4,939株	8,896株	41,949株	21,278株
取締役会出席状況（2022年9月期）	17回出席/17回開催(100%)	17回出席/17回開催(100%)	17回出席/17回開催(100%)	17回出席/17回開催(100%)	17回出席/17回開催(100%)
監査等委員会出席状況（2022年9月期）	–	–	–	–	–
所属する委員会等 指名・報酬委員会	□	□			
所属する委員会等 常務会	□	■	□	□	□
所属する委員会等 サステナビリティ委員会	◇	■	□	□	□
所属する委員会等 コンプライアンス委員会		■			□
所属する委員会等 グループ執行役員会	□	■	□	□	□
スキルマトリックス 企業経営	○	○	○	○	
スキルマトリックス 事業戦略		○	○		
スキルマトリックス IT・デジタル技術	○		○		
スキルマトリックス 新規事業・M&A	○	○		○	
スキルマトリックス グループ管理				○	○
スキルマトリックス 財務/会計/税務					○
スキルマトリックス ガバナンス/コンプライアンス/リスク管理					○

				
小野種紀	太平博一	髙原明子	野村昌弘	坂栄鷹子
社外取締役 ※独立役員	社外取締役（監査等委員） ※独立役員	社外取締役（監査等委員） ※独立役員	社外取締役（監査等委員） ※独立役員	社外取締役（監査等委員） ※独立役員
2022年12月 社外取締役	2022年12月 社外取締役 （監査等委員）	2017年12月 社外取締役 2018年12月 社外取締役 （監査等委員）	2022年12月 社外取締役 （監査等委員）	2022年12月 社外取締役 （監査等委員）
—	—	2022年12月 ㈱プリバテック取締役（非常勤）（現任）	—	—
1年	1年	6年	1年	1年
米国サリヴァン・アンド・クロムウェル法律事務所 ゴールドマン・サックス証券 パートナー・マネージング・ディレクター ㈱三井住友銀行 執行役員 SMBC日興証券㈱ 常務取締役 日本郵政㈱ 専務執行役 日本郵政キャピタル㈱ 代表取締役社長	大蔵省銀行局総務課 大蔵省銀行局特別金融課 金融庁総務企画局市場課 金融庁検査局検査監理官 有限責任監査法人トーマツ ㈱地域金融研究所　取締役理事長（現任）	三菱商事㈱ ㈱セブン&アイ・ネットメディア ウォンテッドリー㈱ 社外取締役(監査等委員)(現任) ㈱ビビットガーデン 社外監査役(現任) ㈱リブ・コンサルティング 社外取締役(監査等委員)(現任)	有限責任あずさ監査法人 （2002年4月公認会計士登録） ㈱パートナーズ・コンサルティング 朝日税理士法人 あがたグローバル税理士法人 アヴァンセコンサルティング㈱ 設立代表取締役(現任) ㈱ジオコード社外監査役(現任)	農林水産省 井垣法律特許事務所(現任) （2012年12月弁護士登録）
一株	一株	2,829株	83株	一株
―（2022年12月就任）	―（2022年12月就任）	17回出席/17回開催(100%)	―（2022年12月就任）	―（2022年12月就任）
–	―（2022年12月就任）	13回出席/13回開催(100%)	―（2022年12月就任）	―（2022年12月就任）
■	□	□		
	◇			
	◇			
	□			□
	◇			
○				
○		○		
○		○	○	
	○			
	○		○	
	○	○	○	○

■：委員長・議長、 □：委員、 ◇：オブザーバーとして参加

執行役員



守屋元雅

2019年12月就任

PCIソリューションズ㈱
代表取締役社長
（2022年10月就任）
所有株式数：6,416株



須藤裕二

2018年12月就任

㈱ソード
代表取締役社長
（2022年4月就任）
所有株式数：21,935株
グループ内兼任状況
㈱プリバテック取締役



山下泰弘

2018年12月就任

㈱プリバテック
代表取締役社長
（2018年12月就任）
所有株式数：5,158株
グループ内兼任状況
㈱ソード取締役

Ⅳ. データブック

連結財務諸表

連結貸借対照表

単位:千円

	2021年9月期	2022年9月期
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	3,310,046	2,629,966
受取手形及び売掛金	4,314,250	–
受取手形	–	49,896
売掛金	–	4,594,918
電子記録債権	1,771,094	1,344,586
契約資産	–	134,442
棚卸資産	1,291,517	1,627,621
その他	511,872	825,468
貸倒引当金	△699	△978
流動資産合計	11,198,082	11,205,922
固定資産		
有形固定資産		
建物（純額）	387,910	362,026
建物附属設備（純額）	416,597	446,819
その他（純額）	142,107	143,513
有形固定資産合計	946,615	952,359
無形固定資産		
のれん	2,299,418	2,150,607
その他	194,166	111,350
無形固定資産合計	2,493,585	2,261,957
投資その他の資産		
投資有価証券	1,403,006	1,123,272
繰延税金資産	300,224	401,701
退職給付に係る資産	236,143	185,634
その他	820,930	785,117
貸倒引当金	△7,271	△430
投資その他の資産合計	2,753,034	2,495,295
固定資産合計	6,193,235	5,709,612
資産合計	17,391,318	16,915,534

単位:千円

	2021年9月期	2022年9月期
負債の部		
流動負債		
買掛金	1,731,228	2,091,271
電子記録債務	1,056,150	888,030
１年内返済予定の長期借入金	868,223	872,364
未払金	567,138	506,466
未払法人税等	299,742	174,844
未払消費税等	331,072	194,532
契約負債	–	920,863
賞与引当金	551,903	532,490
役員賞与引当金	30,795	20,665
アフターコスト引当金	–	3,741
資産除去債務	19,256	–
その他	1,049,939	304,016
流動負債合計	6,505,451	6,509,286
固定負債		
長期借入金	11,925,111	1,052,747
役員退職慰労引当金	44,214	15,730
退職給付に係る負債	135,208	128,891
資産除去債務	440,159	457,218
その他	391,000	377,234
固定負債合計	2,935,694	2,031,820
負債合計	9,441,145	8,541,107
純資産の部		
株主資本		
資本金	2,091,897	2,091,897
資本剰余金	3,629,354	3,670,161
利益剰余金	2,048,153	2,388,876
自己株式	△356,470	△337,933
株主資本合計	7,412,935	7,813,002
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△7,893	△1,513
退職給付に係る調整累計額	43,489	△43,314
その他の包括利益累計額合計	35,595	△44,827
新株予約権	27,859	47,790
非支配株主持分	473,783	558,461
純資産合計	7,950,172	8,374,426
負債純資産合計	17,391,318	16,915,534

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

単位:千円

	2021年9月期	2022年9月期
売上高	21,248,541	25,170,060
売上原価	15,555,075	18,829,671
売上総利益	5,693,465	6,340,389
販売費及び一般管理費	4,519,053	4,895,369
営業利益	1,174,412	1,445,020
営業外収益		
受取利息及び配当金	29,813	42,707
為替差益	4,913	40,069
助成金収入	38,925	10,579
保険解約返戻金	–	10,543
その他	14,114	15,270
営業外収益合計	87,766	119,171
営業外費用		
支払利息	22,469	9,308
支払手数料	655	749
投資事業組合運用損	7,241	3,355
株式交付費	13,857	–
その他	9,090	1,548
営業外費用合計	53,313	14,962
経常利益	1,208,864	1,549,229
特別利益		
固定資産売却益	10,136	–
その他	633	–
特別利益合計	10,769	–
特別損失		
固定資産除却損	7,057	5,174
投資有価証券評価損	209	310,289
減損損失	–	53,490
その他	656	4,992
特別損失合計	7,923	373,948
税金等調整前当期純利益	1,211,711	1,175,280
法人税、住民税及び事業税	420,900	422,525
法人税等調整額	77,204	△64,658
法人税等合計	498,105	357,867
当期純利益	713,605	817,413
非支配株主に帰属する当期純利益	43,804	174,309
親会社株主に帰属する当期純利益	669,801	643,104

単位:千円

	2021年9月期	2022年9月期
当期純利益	713,605	817,413
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△72,852	6,380
退職給付に係る調整額	43,489	△86,803
その他の包括利益合計	△29,363	△80,423
包括利益	684,242	736,990
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	640,438	562,681
非支配株主に係る包括利益	43,804	174,309

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自　2020年10月１日　至　2021年９月30日)

(単位：千円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	1,046,232	2,648,772	1,632,236	△370,604	4,956,637
当期変動額					
新株の発行	1,045,665	1,045,665			2,091,330
剰余金の配当			△255,358		△255,358
親会社株主に帰属する当期純利益			669,801		669,801
自己株式の取得				△40	△40
譲渡制限付株式報酬		△11,227		14,173	2,946
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△51,458			△51,458
連結範囲の変動		△2,396	1,473		△923
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	1,045,665	980,582	415,916	14,133	2,456,297
当期末残高	2,091,897	3,629,354	2,048,153	△356,470	7,412,935

(単位：千円)

	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	64,958	―	64,958	10,015	396,106	5,427,719
当期変動額						
新株の発行						2,091,330
剰余金の配当						△255,358
親会社株主に帰属する当期純利益						669,801
自己株式の取得						△40
譲渡制限付株式報酬						2,946
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動						△51,458
連結範囲の変動						△923
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△72,852	43,489	△29,363	17,843	77,676	66,156
当期変動額合計	△72,852	43,489	△29,363	17,843	77,676	2,522,453
当期末残高	△7,893	43,489	35,595	27,859	473,783	7,950,172

当連結会計年度(自　2021年10月１日　至　2022年９月30日)

(単位：千円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	2,091,897	3,629,354	2,048,153	△356,470	7,412,935
会計方針の変更による累積的影響額			9,313		9,313
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,091,897	3,629,354	2,057,466	△356,470	7,422,248
当期変動額					
剰余金の配当			△311,495		△311,495
親会社株主に帰属する当期純利益			643,104		643,104
自己株式の取得				△57	△57
譲渡制限付株式報酬		△3,012		18,594	15,581
連結範囲の変動		43,820	△199		43,620
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	―	40,807	331,409	18,537	390,754
当期末残高	2,091,897	3,670,161	2,388,876	△337,933	7,813,002

(単位：千円)

	その他の包括利益累計額					
	その他有価証券評価差額金	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	△7,893	43,489	35,595	27,859	473,783	7,950,172
会計方針の変更による累積的影響額						9,313
会計方針の変更を反映した当期首残高	△7,893	43,489	35,595	27,859	473,783	7,959,485
当期変動額						
剰余金の配当						△311,495
親会社株主に帰属する当期純利益						643,104
自己株式の取得						△57
譲渡制限付株式報酬						15,581
連結範囲の変動						43,620
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	6,380	△86,803	△80,423	19,931	84,678	24,186
当期変動額合計	6,380	△86,803	△80,423	19,931	84,678	414,940
当期末残高	△1,513	△43,314	△44,827	47,790	558,461	8,374,426

連結キャッシュ・フロー計算書

単位:千円

	2021年9月期	2022年9月期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	1,211,711	1,175,280
減価償却費	155,736	197,662
のれん償却額	154,837	192,567
株式報酬費用	26,508	35,512
貸倒引当金の増減額(△は減少)	5,306	△6,562
賞与引当金の増減額(△は減少)	△101,265	△19,412
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	4,734	△10,130
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△12,523	△28,483
減損損失	―	53,490
投資有価証券評価損益(△は益)	209	310,289
投資事業組合運用損益(△は益)	7,241	3,355
固定資産売却損益(△は益)	△10,136	―
固定資産除却損	7,057	5,174
受取利息及び受取配当金	△29,813	△42,707
助成金収入	△38,925	△10,579
支払利息	22,469	9,308
支払手数料	655	749
株式交付費	13,857	―
売上債権の増減額(△は増加)	3,986	―
売上債権及び契約資産の増減額(△は増加)	―	69,192
棚卸資産の増減額(△は増加)	△276,241	△470,679
未収入金の増減額(△は増加)	205,339	△119,196
仕入債務の増減額(△は減少)	25,643	191,468
未払金の増減額(△は減少)	△35,835	△78,756
未払消費税等の増減額(△は減少)	△100,391	△129,988
長期未払金の増減額(△は減少)	△22,365	△17,458
前受金の増減額(△は減少)	66,214	―
契約負債の増減額(△は減少)	―	145,691
退職給付に係る調整額の増減額(△は増加)	62,682	△125,113
その他	△94,174	△96,880
小計	1,252,518	1,233,797
利息及び配当金の受取額	29,644	42,877
利息の支払額	△22,625	△8,876
助成金の受取額	38,925	10,579
法人税等の支払額	△442,448	△542,775
法人税等の還付額	92,778	517
営業活動によるキャッシュ・フロー	948,793	736,120

単位:千円

	2021年9月期	2022年9月期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の純増減額(△は増加)	△6,002	△6,001
有形固定資産の取得による支出	△42,509	△108,340
有形固定資産の売却による収入	1,508	―
無形固定資産の取得による支出	△46,867	△36,522
無形固定資産の売却による収入	25,332	―
投資有価証券の取得による支出	△143,389	△51,990
投資有価証券の売却及び償還による収入	―	20,505
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△3,090,148	―
敷金及び保証金の差入による支出	△10,811	△1,623
保険積立金の積立による支出	△36,653	△38,958
保険積立金の解約による収入	―	23,887
その他	△15,278	5,781
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,364,819	△193,261
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△200,000	―
長期借入金の返済による支出	△619,952	△868,223
社債の償還による支出	△114,250	―
株式の発行による収入	2,091,330	―
株式交付費の支出	△13,857	―
自己株式の取得による支出	△40	△57
配当金の支払額	△254,912	△310,731
非支配株主への配当金の支払額	△14,172	△45,811
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△24,000	―
その他	△1,810	△2,205
財務活動によるキャッシュ・フロー	848,334	△1,227,027
現金及び現金同等物に係る換算差額	2,176	4,088
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△1,565,514	△680,080
現金及び現金同等物の期首残高	4,819,861	3,298,005
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	43,658	―
現金及び現金同等物の期末残高	3,298,005	2,617,924

財務／非財務データ

		第11期	第12期	第13期	第14期	第15期	第16期	第17期	第18期
		2015年9月	2016年9月	2017年9月	2018年9月	2019年9月	2020年9月	2021年9月	2022年9月
■財務データ									
損益状況（会計年度）									
売上高	千円	7,853,043	8,504,591	11,397,493	14,493,591	16,540,922	16,758,152	21,248,541	25,170,060
営業利益	千円	547,005	590,061	717,414	728,802	822,078	750,207	1,174,412	1,445,020
経常利益	千円	544,854	591,942	726,153	771,189	843,346	804,823	1,208,864	1,549,229
親会社株主に帰属する当期純利益	千円	330,865	403,060	450,744	469,750	459,866	286,904	669,801	643,104
包括利益	千円	330,543	403,060	453,752	504,147	423,292	395,259	684,242	736,990
キャッシュ・フロー状況（会計年度）									
営業活動によるキャッシュ・フロー	千円	250,409	334,047	645,451	525,209	334,560	1,329,370	948,793	736,120
投資活動によるキャッシュ・フロー	千円	56,967	△ 212,134	△ 616,459	△ 779,367	△ 442,343	△ 523,845	△ 3,364,819	△ 193,261
財務活動によるキャッシュ・フロー	千円	275,489	628,490	△ 403,455	△ 235,214	1,324,659	827,631	848,334	△ 1,227,027
現金及び現金同等物期末残高	千円	1,477,559	2,227,962	1,853,504	1,969,890	3,186,721	4,819,861	3,298,005	2,617,924
財政状態（会計年度末）									
総資産	千円	3,285,487	4,378,589	6,530,044	9,249,136	11,315,479	12,442,015	17,391,318	16,915,534
純資産	千円	2,114,001	3,155,838	3,433,972	5,162,908	5,033,901	5,427,719	7,950,172	8,374,426
自己資本	千円	2,114,001	3,155,838	3,433,972	5,069,821	4,865,435	5,021,596	7,448,530	7,768,175
１株当たり情報（※１）									
１株当たり当期純利益	円	58.78	59.39	59.96	56.87	55.47	34.85	76.12	63.97
潜在株式調整後１株当たり当期純利益	円	56.24	58.35	59.41	56.64	―	―	76.06	―
１株当たり純資産	円	315.09	420.35	454.21	602.30	591.52	609.61	741.28	771.99
１株当たり年間配当金	円	20.00	25.00	25.00	27.50	30.00	31.00	31.00	31.00
配当性向（連結）	%	34.0	42.1	41.7	48.4	54.1	89.0	40.7	48.5
その他財務データ									
売上高営業利益率	%	7.0	6.9	6.3	5.0	5.0	4.5	5.5	5.7
総資産経常利益率	%	17.9	15.4	13.3	9.8	8.2	6.8	8.1	9.0
自己資本当期純利益率	%	19.7	15.3	13.7	11.0	9.3	5.8	10.7	8.5
自己資本比率	%	64.3	72.1	52.6	54.8	43.0	40.4	42.8	45.9
株価収益率	倍	21.9	19.6	27.1	26.1	18.5	34.9	14.5	14.5

■非財務データ

従業員数	人	856	870	1,124	1,195	1,253	1,278	1,636	1,615
（他、臨時雇用者数）	人	3	9	36	29	26	20	64	65
女性管理職比率（※２）	%							3.2%	4.0%
男性育児休業取得率（※２）	%							20.0%	38.9%

※　１. 過去の株式分割（2015年３月23日、2016年４月１日、2020年４月１日）については、第11期の期首におこなわれたと仮定して、１株当たり情報を算定しております。
　　２. 女性管理職比率、男性育児休業取得率は、第17期から算出しております。

会社情報・株式情報

■会社概要（2022年9月末現在）

商号 (英文商号)	PCIホールディングス株式会社 (PCI Holdings, INC.)
本社所在地	〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-21-19 東急虎ノ門ビル
URL	https://www.pci-h.co.jp/
設立	2005年4月11日
資本金	2,091百万円
従業員数	1,615名（連結）
主なグループ企業	PCIソリューションズ株式会社 株式会社ソード 株式会社プリバテック

■株式情報（2022年9月末現在）

発行可能株式総数	20,000,000株
発行済株式総数	10,322,400株 （うち自己名義株式259,885株）
証券コード	3918
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	三優監査法人
事業年度	毎年10月1日から翌年9月30日まで
剰余金の配当基準日	9月30日、3月31日
定時株主総会	事業年度末日の翌日から3ヵ月以内

株主数	5,140名
売買単位株式数	100株

■大株主の状況（2022年9月末現在）

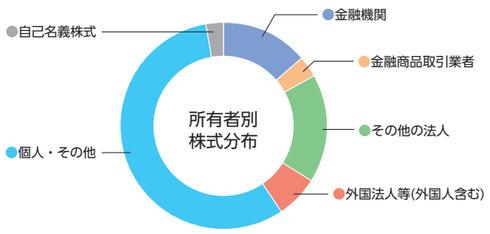
株主名	株式数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,089,400株	10.83%
株式会社レスターホールディングス	585,000株	5.81%
株式会社Y&U	565,800株	5.62%
PCIホールディングス従業員持株会	485,226株	4.82%
QUINTET PRIVATE BANK（EUROPE）S. A. 107704	447,600株	4.45%
関谷　恵美	319,600株	3.18%
岡　丈詞	242,700株	2.41%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	205,700株	2.04%
株式会社三菱総合研究所	192,000株	1.91%
上田八木短資株式会社	174,100株	1.73%

※持ち株比率については、自己名義株式（259,885株）を控除して算出しております。

■株式の分布状況（2022年9月末現在）

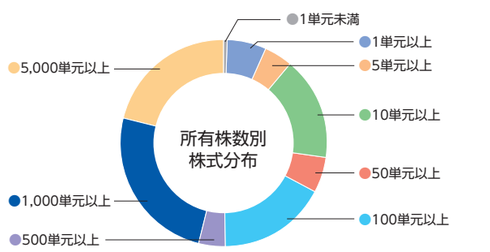
◎所有者別株式分布

金融機関	1,422,400株	(9名)	13.78%
金融商品取引業者	347,974株	(27名)	3.37%
その他の法人	1,733.200株	(44名)	16.79%
外国法人等(外国人含む)	699,271株	(54名)	6.77%
個人・その他	5,859,670株	(5,005名)	56.77%
自己名義株式	259,885株	(1名)	2.52%



◎所有株数別株式分布

1単元未満	2,489株	(324名)	0.02%
1単元以上	628,787株	(3,033名)	6.09%
5単元以上	446,527株	(683名)	4.33%
10単元以上	1,665,812株	(907名)	16.14%
50単元以上	579,101株	(87名)	5.61%
100単元以上	1,762,073株	(86名)	17.07%
500単元以上	428,200株	(7名)	4.15%
1,000単元以上	2,569.211株	(10名)	24.89%
5,000単元以上	2,240,200株	(3名)	21.70%



Positively, Change, Innovate

PCI Holdings, Inc.

ＰＣＩホールディングス株式会社
〒105-0001 東京都港区虎ノ門一丁目21番19号 東急虎ノ門ビル

VEGETABLE OIL INK