



# 長期ビジョン および 中期経営計画 (2024年9月期～2026年9月期)

**P C I ホールディングス株式会社**  
(東証スタンダード市場：3918)

# 目次

1. 振り返り
2. 環境認識
3. 長期ビジョン「PCI X-formation 2032」
4. 中期経営計画「PCI – VISION 2026」
5. サステナビリティ

# 1. 振り返り



# 前中期経営計画の振り返り（主要戦略・施策の取組み状況）

ソフト・ハードを問わず、  
顧客のあらゆるITニーズに対応する  
ワンストップソリューションの確立

ソフトウェアとハードウェア  
技術の融合による  
ワンストップソリューション



高付加価値による  
DX促進の支援

前中期経営計画の  
戦略テーマ



達成に向けての5つの施策	実現内容	評価
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	得意分野への傾注による質・量の向上	◎
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技術／エッジ技術をベースとしたソリューション開発	○
サイバーセキュリティ関連事業の推進	産業機器分野向けの拡販	△
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	ソードの買収によるワンストップ化の推進	○
組織体制の強化並びに働き方改革の推進	人財教育の推進／事業特徴を踏まえた働き方の実現	○

# 前中期経営計画の振り返り（財務数値と目標達成状況）



- 増収・増益（営業利益ベース）で推移したものの、最終年度の計画は未達  
⇒ 最終年度 売上高：計画比 95.0%、 営業利益：計画比 95.0%

## PCI-VISION 2023の財務的成果

(百万円)	20/9期	PCI-VISION 2023			
		21/9期	22/9期	23/9期	3年平均 年増
売上高	16,758	21,249	25,170	28,491	+19.4%
営業利益	750	1,174	1,445	1,709	+31.6%
営業利益率	4.5%	5.5%	5.7%	6.0%	-
親会社株主に帰属 する当期純利益	287	670	643	1,008	+52.0%
ROE	5.8%	10.7%	8.5%	12.3%	-
配当性向	89.0%	40.7%	48.5%	33.0%	-

23/9期(単年度)	
計画	実績
30,000	28,491
1,800	1,709
6.0%	6.0%
1,070	1,008
-	-
-	-

## 成果評価

- ✓ ソフトとハードの技術融合によるワンストップソリューション提供  
⇒前中期計画のコア戦略であったが、計画ほど進展せず
- ✓ 仕入部材価格  
⇒計画外の円安進行／部品価格の高騰が発生  
⇒売上価格への転嫁の遅れ
- ✓ グループ体制  
⇒事業会社の計画外の離脱（次期中期計画にも影響）

# 前中期経営計画の振り返り（残された課題と解決の方向性）

- 次期中期経営計画では、前中期経営計画の振り返りを踏まえ、第二の創業期として新たな成長並びに企業価値向上の基礎を築くことが急務となる



領域	残された課題
事業	<ul style="list-style-type: none"><li>・顧客の信頼に基づくPCIブランドの確立</li><li>・SW/HWのワンストップ化に伴う高付加価値化</li><li>・事業ポートフォリオの多角化</li><li>・資本効率の改善による企業価値の向上</li></ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"><li>・幅広い先端技術のカバーによる顧客への高い価値提供</li><li>・長期的視野を持った技術分野の一足早い獲得</li></ul>
人財	<ul style="list-style-type: none"><li>・従業員エンゲージメントの強化</li><li>・人的資本経営を目指した教育プログラムの強化</li><li>・ダイバーシティ／インクルージョンの一層の強化</li></ul>
ESG	<ul style="list-style-type: none"><li>・環境負荷の一層の低減</li><li>・社会課題解決への意識の向上</li><li>・グループガバナンスの一層の強化</li></ul>

中期・長期の解決の方向性
<ul style="list-style-type: none"><li>・事業領域の選択と集中による「PCIだよね」の差別性の獲得</li><li>・得意分野への集中化によるブランド獲得</li><li>・ROE/ROICを指標とした企業価値の向上</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・技術ロードマップを踏まえた現在と未来の技術選択</li><li>・R&amp;D活動をベースにしたIPの取得</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・人的資本経営の強化</li><li>・教育プログラム（リスキル、リカレント）の拡充</li><li>・女性活躍の推進／人財の国際化</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>・IT企業としての最先端の取り組みの実行</li><li>・長期ビジョンの浸透によるパーパス経営の実践</li><li>・一体感のあるグループガバナンスの構築</li></ul>

## 2. 環境認識



## 国内ITサービス市場 全体動向

- ✓ 国内ITサービスの市場規模は当面**年平均成長率約3~4%**で**堅調な拡大見通し**<sup>\*1\*3</sup>
- ✓ IT予算を前年比増とする企業は全体の**4割を超える水準** (過去10年最高水準)<sup>\*2\*4</sup>



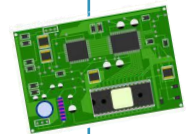
## 分野別・業種別・企業規模別 動向

- ✓ 分野別 : **DX、AI・IoTによる自動化**といった**“攻めのIT”分野**への投資が拡大<sup>\*1\*2\*3\*4</sup>
- ✓ 業種別 : **製造業(特に半導体業界や自動車業界)**のIT投資額・伸び率ともに高い<sup>\*3</sup>  
※ 製造業ではソフトウェア投資の割合が増加傾向、完成品(例:自動車)1台のコストのうちソフトウェア+半導体電子部品は顕著な増加傾向<sup>\*5\*6\*7</sup>
- ✓ 企業規模別 : **中堅企業**のIT投資意欲が大企業をしのぐ勢い<sup>\*2\*5</sup>



## IT人材市場の需給見通し

- ✓ IT需要の拡大の一方で **労働人口の減少** により、IT人材は**不足見通し**<sup>\*8\*9</sup>
- ✓ 特に**AIやIoT等の先端技術を用いたITサービスを担う人材の不足**が顕著<sup>\*9\*10</sup>



### 参考文献

- \*1 : IDC Japan『国内ITサービス市場産業分野別予測、2023年~2027年』
- \*3 : 富士キメラ総研『業種別IT投資/デジタルソリューション市場 2022年版』(2022年9月)
- \*5 : 日本政策投資銀行『2023年度 設備投資計画調査』(2023年8月)
- \*7 : 日本経済新聞社『2023年度の設備投資動向調査』(2023年6月)
- \*9 : 経済産業省『IT 人材需給に関する調査』(2019年3月)

- \*2 : アイ・ティ・アール『国内IT投資動向調査報告書2023』(2022年11月)
- \*4 : 日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)『企業IT動向調査2023』(2023年1月)
- \*6 : 日本総研『Research Focus : 拡大が続くわが国のソフトウェア投資』(2023年2月)
- \*8 : 内閣府『令和4年版高齢社会白書』(2022年7月)
- \*10 : 情報処理推進機構(IPA)『IT人材白書2020(IT人材動向調査)』





## 技術力

組込みソフトウェア開発、組込みP Cの設計・製造・保守、半導体の設計・テスト、AI画像解析をはじめとする豊富な実績のある技術



## リレーションシップ

自動車業界や半導体業界を始めとした強固な顧客基盤

プラットフォーム、パッケージベンダー、ソフトウェアハウス、エレクトロニクス商社などとの幅広いパートナーネットワーク



## 迅速性・高付加価値性

AWSをはじめとしたクラウドプラットフォームを活用した迅速なシステムインテグレーション

AI画像解析技術やクラウド技術を応用した自社商材

### 3. 長期ビジョン

## PCI X-formation 2032



## PX2032 ビジョンステートメント

ITの可能性を探究し続け、  
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

### 企業ブランドの確立

モビリティ領域、AI画像解析等でのプレゼンス  
総合技術コンサルティング企業への進化  
高い技術力と深い顧客理解の融合

## PCIグループの使命：企業理念の実践

### 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

- ： お客様の真のニーズに寄り添う
- ： ウェルビーイングを実現する
- ： 社会的使命を全うする

PCIグループは、ITプロバイダーとしてお客様の真のニーズを深く理解し、ITに関する強みを活用し、お客様企業を通して様々な社会課題を解決する、という普遍的使命に基づいて活動している。更に、変化す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ていく。

ITの可能性を探究し続け、安心・安全・豊かな社会の実現に貢献し、常に変化に対応し成長する企業へ PX2032

## 環境認識

### 外部環境

- 情報技術の発展
  - ・ AIの急速な進化
  - ・ DXの裾野拡大
  - ・ プラットフォーマーの寡占化
- 人口動態の変化
- 地球環境の変化

### 内部環境

- 組込みやAI・IoT領域での高度な技術力
- 自動車・半導体等での強固な顧客基盤
- 利益率の低さ

### ESG

- 気候変動規制の強化
- 多様性と包摂性の浸透
- 人財確保・育成の重要性の高まり
- 株主・資本市場とのエンゲージメント

## 重要課題

### 事業面

- ・ 事業領域の選択と集中～得意分野への資源投入
- ・ 技術ロードマップに基づく未来の技術選択

### 資源配分(3ヶ年間合計)

- ・ 人的資本 5
- ・ 研究開発 15
- ・ M&A関連 25 **計45億円**

### 経営面

- ・ 環境負荷軽減への取組み
- ・ 教育拡充、機会均等
- ・ パーパス経営の実践
- ・ 企業価値向上(ROE/ROIC)

## 実現のためのキーワード

- ①先端技術の探索・獲得、プラットフォームとの連携
- ②顧客理解の深掘りによる付加価値の想像・創造
- ③技術→価値への変換能力の向上
- ④コストマネジメント、利益の極大化、投資・還元の拡大
- ⑤TCFD提言の実践
- ⑥パーパス～長期ビジョン～人財マテリアリティ～人財戦略
- ⑦ROICツリーの浸透による資本収益性の追求

## ありたい姿

### ビジネス面

- ・ 高い技術力と深い顧客理解の融合
- ・ 顧客への価値提供を通じた社会課題の解決

### 財務面

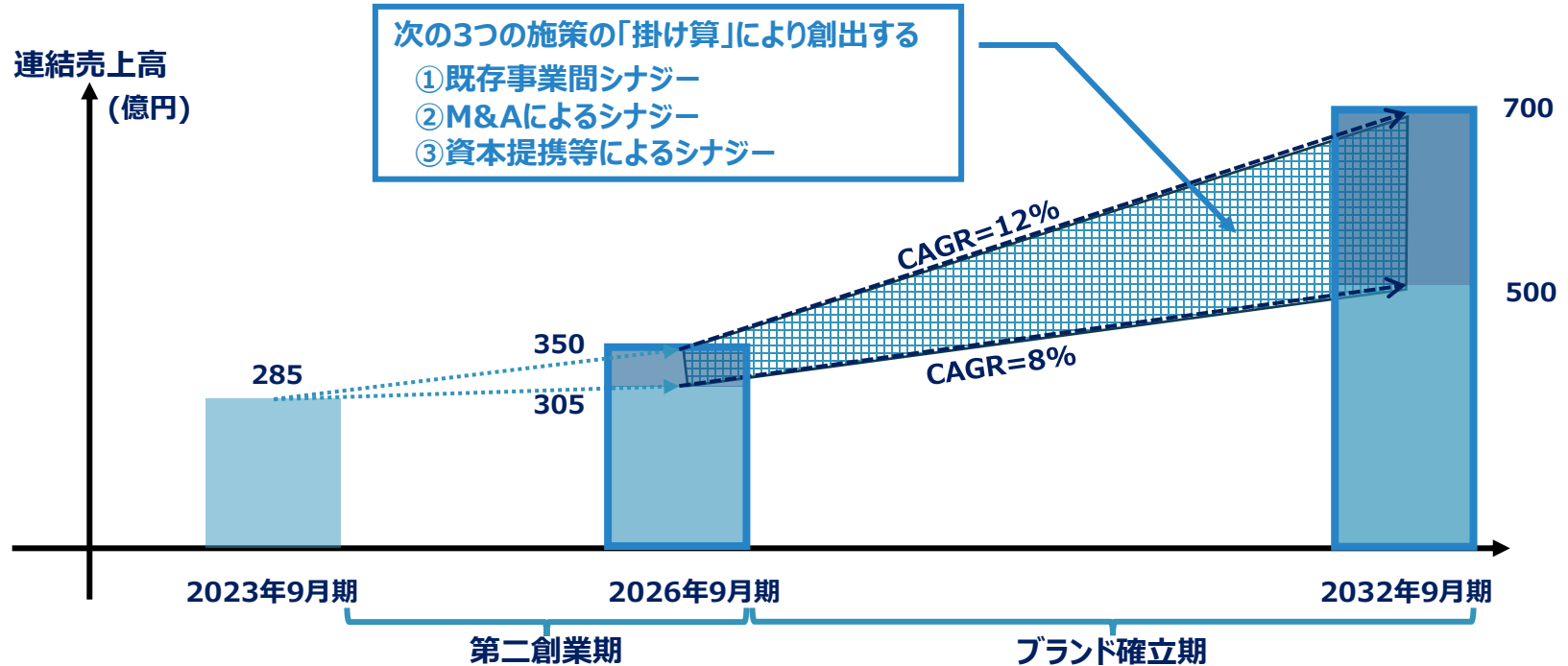
- ・ 長期的に投資と還元のバランスを最適化

### ESG面

- ・ 地球温暖化対策の推進
- ・ ウェルビーイングの実現
- ・ アカウンタビリティの徹底

# 経営目標

- 長期ビジョンにおいては500～700億円の売上を目指すことにより、企業ブランドの確立を目指す
- 「質」を伴った成長を実現するためROEは15%程度を持続的に維持する経営を行う



# 4. 中期経営計画 PCI-VISION 2026



# 事業会社と事業内容



## PCIソリューションズ

業界や領域を問わず技術力を提供するソフトウェアエンジニアリング会社。特に組み込み系開発に強み

## ソード

日本初のPC製造。創業来50年の歴史と信頼高い技術力を有する組み込みPCメーカー

## プリバテック

半導体設計・テストの技術を強みとしたシステムエンジニアリング会社。首都圏至近のテストハウス

### 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

- 組み込みソフトウェア受託開発  
(メーカー：自動車・通信・情報家電向等)
- 一般ソフトウェア受託開発  
(SIer：金融、流通、製造、官公庁等)

- キットニング・サービス  
(SIer・メーカー：医療・小売等)
- コールセンター・サービス  
(メーカー：PCヘルプデスク等)

—

### 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

—

- 組み込みコンピューター開発  
(メーカー：医療機器・印刷機等)
- エッジ用コンピューター開発  
(SIer：医療・小売等)

- 半導体設計・テストサービス  
(半導体メーカー)
- LSIターンキーサービス  
(電子デバイスメーカー)

### 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

- AI活用ソリューション
- クラウドサービス インテグレーション

—

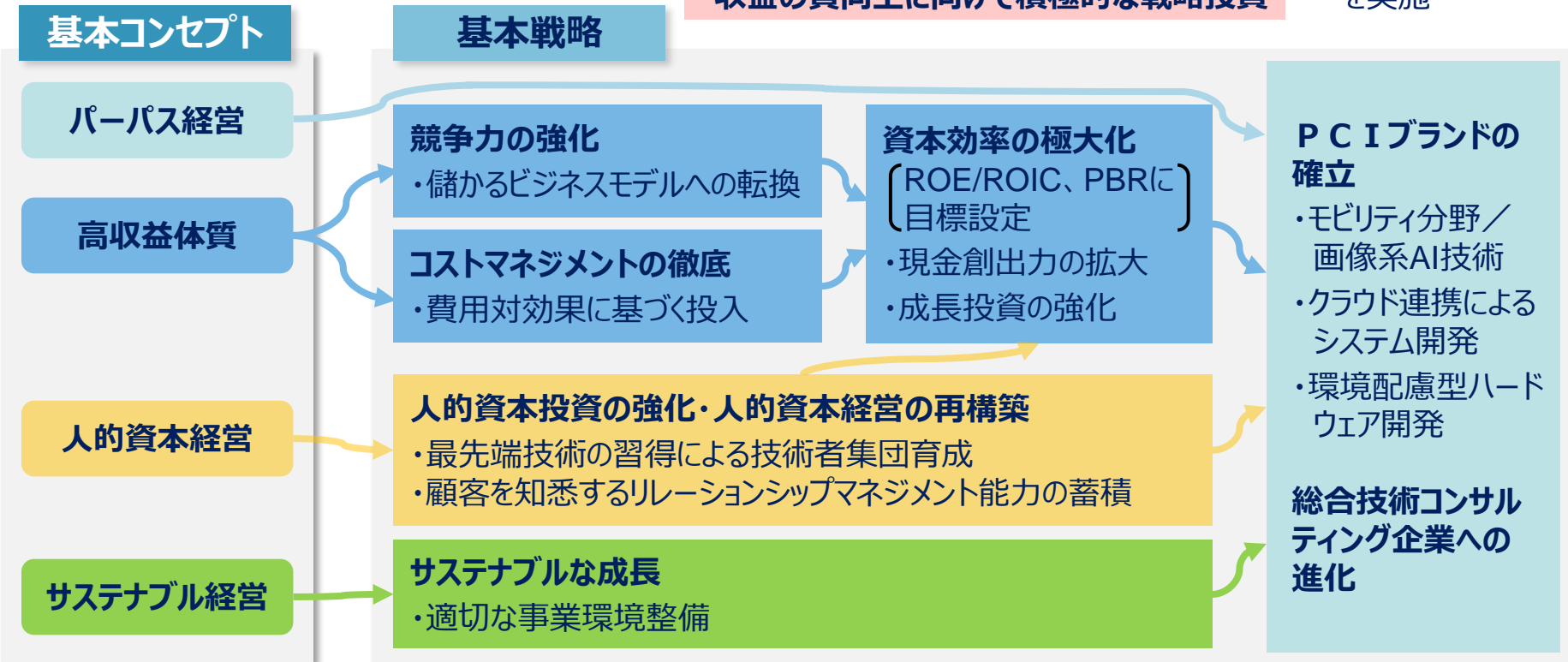
- ODMサービス(IoTソリューション等)
- SIサービス(AI活用ソリューション等)

テーマごと・案件ごとに相互に連携

- 新中計期間を第二の創業期と位置付けて、


- ・さらなる成長のための基盤づくり
- ・収益の質向上に向けて積極的な戦略投資

を実施






- エンジニアリング事業は、当社の収益の屋台骨であるため持続的な利益の創出を第一に考え、市場変化への対応力並びにそれを踏まえた技術対応力を磨き、“ゆらぎ”の少ない堅実な成長を目指す


テーマ	目的	取り組み項目	具体的施策
競争力の強化	事業の収益性を高め、資本効率の良いビジネスモデルを作る   <b>技術力で“勝つ”</b>	①事業分野の選択と集中を図り、収益力の高い分野への人財のシフト ②未来につながる技術力の確保（育成並びに先端的なスタートアップとの協業） ③集中する事業・技術分野への技術者の知識・スキルの再構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・モビリティ分野（自動車、建機等）へ傾斜の強化</li> <li>・アウトカー分野など、広範な先進技術が必要な分野への浸透を強める</li> <li>・産官学のスキームを用いた教育的投資によるリスキングの推進</li> <li>・海外（特に、アジア）とのパートナーシップによる人財の多様化の推進</li> </ul>
コストマネジメントの徹底	筋肉質の事業運営を目指し、事業環境変化への耐力を作る	①直間比率の最適化 ②間接機能のスリム化による販管費の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術職・管理職区分の再考に基づいた再配置による活性化</li> <li>・DXによる省力化・効率化の推進</li> </ul>

- プロダクト／デバイス事業は、ハードウェア(モノ)を主体とした当社の安定コア事業。技術力を磨き続けることによって医療機器メーカーや半導体メーカーをはじめとした優良な“顧客”を基盤として持続的な成長を実現し、加えて、“モノ”にまつわるサービスを強化することによって包括的な価値提供による差別化・高付加価値化を図る

テーマ	目的	取り組み項目	具体的施策
競争力の強化	事業の収益性を高め、資本効率の良いビジネスモデルを作る   リレーションシップで“勝つ”	①製品・サービスの組み合わせにより、“顧客”のバリューチェーンの複数の工程をカバーする包括的な価値提供を行う ②製品開発能力や量産能力を活かし、IoT・Edge-AI分野等の新製品を開発・販売する	・PCのキッティング、設置、保守といった既存取引と関連するサービスを強化 ・LSIターンキー(回路設計からLSI試作・量産)といった包括的なサービスを提供
コストマネジメントの徹底	筋肉質の事業運営を目指し、事業環境変化への耐力を作る	①調達・購買業務の最適化 ②間接機能のスリム化による販管費の削減	・DXによる省力化・効率化の推進

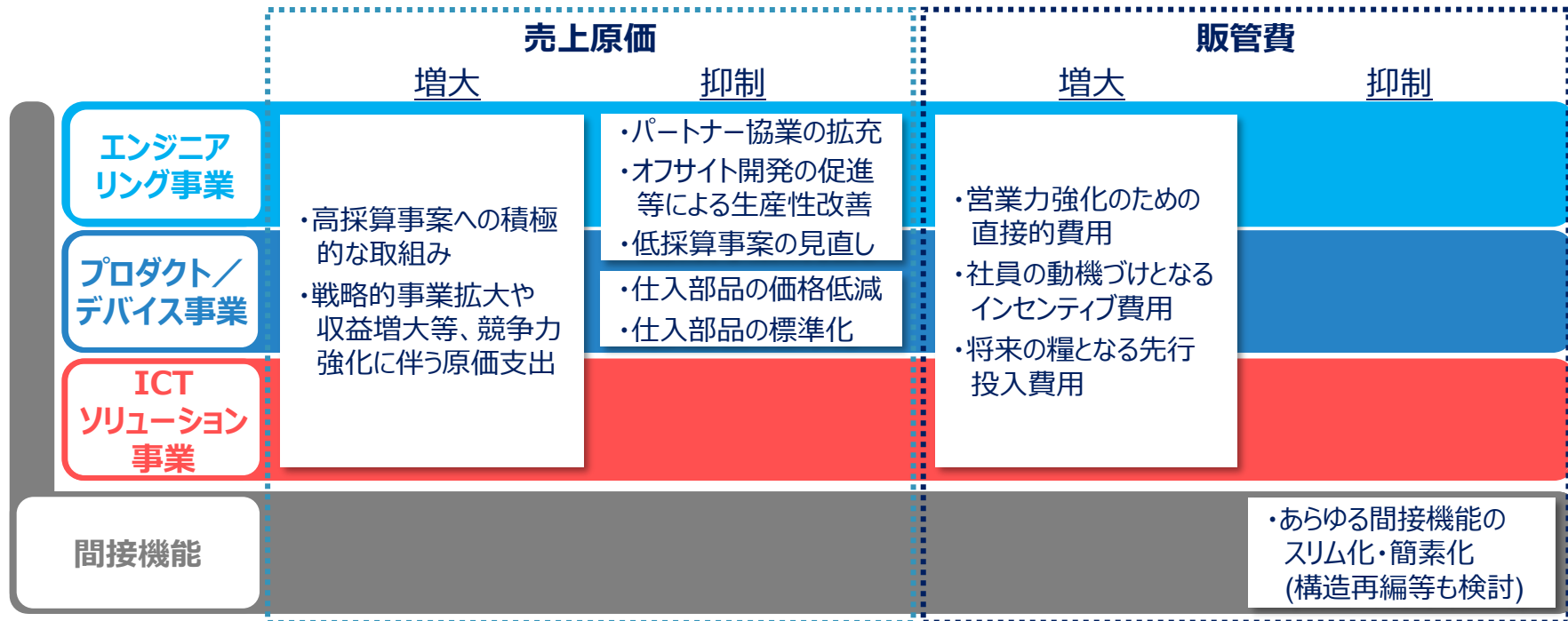
# 事業戦略：ICTソリューション事業

- ICTソリューション事業はP C I グループの成長ドライバーであり、積極的に経営資源を投入し競争力の強化を図る
  - ・プラットフォーム事業：強みであるクラウド関連やAI関連にフォーカスし、迅速で高付加価値のソリューションを提供
  - ・メインフレーム事業、他：優良な顧客基盤をベースに、他事業とのクロスセルによるビジネスチャンスの拡大を狙う

テーマ	目的	取り組み項目	具体的施策
競争力の強化	事業の収益性を高め、資本効率の良いビジネスモデルを作る   <b>迅速性・高付加価値性で “勝つ”</b>	①強みを有するサービス(クラウド連携、AI画像解析等)にフォーカスし、技術者リソースを集中投入 ②顧客に提供したソリューションをパッケージ化・製品化し、同様ニーズを有する顧客に拡販 ③顧客接点を通じたニーズの拡がりを常時捕捉し続け、新たなサービス領域の探索、必要技術の習得を積極化	・クラウド連携では、AWS等のプラットフォームサービスと、その他アプリケーション／自社開発ソフトウェアの組合せによって、顧客に対して迅速に付加価値を提供 ・AIにおいては、強みのある画像解析技術をコアに、異常検知関連やスマートシティーにおける様々なニーズに対するソリューションを提供
コストマネジメントの徹底	筋肉質の事業運営を目指し、事業環境変化への耐力を作る	①取り扱うプラットフォームサービスの選択と集中による効率化促進 ②間接機能の圧縮、顧客接点機能やグループ内での顧客ニーズ捕捉機能へ転用	・技術職・管理職区分の再考に基づいた再配置による活性化 ・DXによる省力化・効率化の推進

# コストマネジメント戦略

- コストマネジメントの徹底
    - ・費用対効果に基づく投入の積極化 : 収益に結びつく費用の拡充、間接的費用の抑制
    - ・先行的な費用投入の強化 : 教育研修費用、研究開発費用、のれん償却 等
- ⇒ K P Iとして「販管費÷売上総利益」率の改善を設定し、65%の達成を目指す



# 経営目標（3ヶ年計画）

## ■ オーガニック成長目標

・事業別戦略を実践することによって、既存のビジネスポートフォリオを前提として、3年間で売上・利益の成長を図り、各種経営目標の達成を目指す

・24年9月期は、子会社離脱の影響を受けて前年度対比で減収・減益の計画

ただし、この3年間を長期ビジョンの実現に向けた基盤作りの期間とし、業績伸長とともに足場固めにも最注力する

## ■ チャレンジ目標

・別途検討を進めるM&A戦略によって、売上・利益の上積みを図る

	23/9期 (百万円)	PCI-VISION 2026		3ヶ年増減(＊)		チャレンジ 目標
		24/9期	26/9期	3ヶ年 増減	平均 年増率	26/9期
売上高	28,491	26,300	30,500	4,539	5.5%	35,000
営業利益	1,709	1,510	2,750	1,403	26.9%	—
営業利益率	6.0%	5.7%	9.0%	+3.8p	—	—
親会社株主に帰属 する当期純利益	1,008	880	1,500	711	23.9%	—
EBITDA	2,097	1,850	3,050	1,408	22.9%	3,500
ROIC	11.3%	9.7%	≥15%	—	—	≥15%
ROE	12.3%	10.1%	≥15%	—	—	≥15%
総還元性向	33.0%	≥60%	≥50%	—	—	≥50%
PBR	1.25倍	—	≥2倍	—	—	≥2倍

(＊)3年増減は、(株)リーふねっと、(株)トラッキモGPSの離脱影響を除く

# 事業セグメント別計数計画

- エンジニアリング事業 : ・モビリティ分野への注力と低採算分野の見直しを進め、増収・増益を実現  
・グループ内の業績の屋台骨として、売上高のグループ内シェアは約50%を堅持
- プロダクト／デバイス事業 : ・強固な顧客基盤を維持・拡充し、売上拡大を図る一方で、ハードウェア関連サービスの取込みや、原価上昇の販価転嫁を進め、売上総利益率を23/9期対比で大きく改善
- ICTソリューション事業 : ・グループをけん引する成長ドライバーとして経営資源を積極投入することで、23/9期対比、売上は+36%増収、売上総利益は+95%増益を目指す

(百万円)	売上高			売上総利益			売上総利益率		
	24/9期	26/9期	23/9期比 (*)	24/9期	26/9期	23/9期 比(*)	24/9期	26/9期	23/9期 比(*)
エンジニアリング	13,800	14,870	2,117	3,240	3,760	729	23.5%	25.3%	1.5p
プロダクト／デバイス	10,210	12,250	1,435	2,370	2,940	1,015	23.2%	24.0%	6.2p
ICTソリューション	2,290	3,380	896	810	1,230	599	35.4%	36.4%	11.0p
連結	26,300	30,500	4,539	6,420	7,930	2,340	24.4%	26.0%	4.5p

(\*)23/9期比は(株)リーふねっと、(株)トラックモGPSの離脱影響を除く

- 競争力強化とコストマネジメントによって創出されるキャッシュ（営業CF 3ヶ年間累計：50億円<注>）を有効活用

⇒ 成長投資と株主還元のバランスを確保

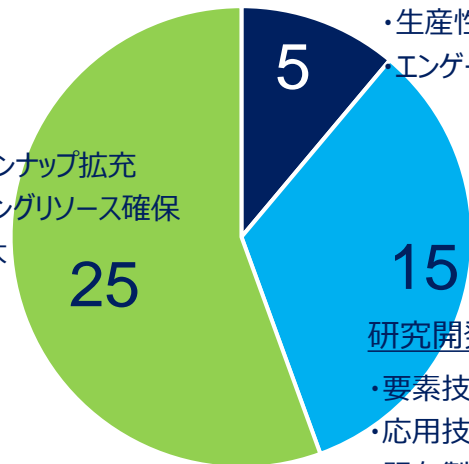
<注> 経費性成長投資(人的資本・研究開発)と合算で70億円の原資

## 成長投資

3ヶ年投資額(億円)

### M&A投資

- ・サービスラインナップ拡充
- ・エンジニアリングリソース確保
- ・顧客層拡大



### 人的資本投資

- ・技術者数増強
- ・新技術習得教育
- ・生産性向上研修
- ・エンゲージメント強化

### 研究開発投資

- ・要素技術研究
- ・応用技術研究
- ・既存製品の高付加価値化

戦略・業績の進捗状況に応じて機動的に配分

## 株主還元

### 配当

- ・継続的な増配を維持
- ・24年9月期は年間+2円(中間+1円、期末+1円)を計画  
→配当性向は40%超を展望

### 自己株式取得

- ・毎年一定金額の取得を継続予定
- ・24年9月期は年間2億円を計画

総還元性向は50%以上を維持

⇒ 24年9月期は60%以上を計画

## 5. サステナビリティ





## サステナビリティ 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

### 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. 応援していただ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

## マテリアリティ (主な観点)

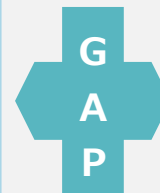
①積極的な変化と革新の追求を通じた安心・安全・豊かな社会の実現	事業面(技術)
②お客様に真に有益なソリューションの提供	事業面(顧客)
③持続可能な地球環境づくりへの貢献	環境(E)
④社会の発展、事業の成長、自己実現に喜びを感じる人財の育成	社会(S)・人的資本
⑤多様性・公平性・包摂性を大切にする企業文化	社会(S)・社会全般
⑥公明正大で説明責任の果たせる企業活動の追求	ガバナンス(G)

## 人財戦略

- ① 経営戦略とフル連動した人財戦略
- ② 動的人財ポートフォリオの構築・運営
- ③ 企業文化への定着

## 求める人財像

- 総合技術コンサルタント  
(DX観点でイノベーションを創出可能)
- リレーションシップマネージャー



現状

### 人財マテリアリティ

人財ポートフォリオの可視化  
 リスキングによる人財活用  
 グループ横断的な人財育成  
 グループ内コミュニケーション  
 チャレンジを促す企業風土  
 経営者育成

### 取組み事項

人財の定量化  
 ・基準(知識・スキル・マインド)  
 ・タイプ(価値×希少性)  
 プロティアン・キャリアの推進  
 グループ共通の教育・研修制度  
 対話・人事交流、キャリアパス設定  
 チャレンジ目標設定、エンゲージメント  
 サクセッションプランの高度化

### KPI(注)

人財類型別人数・増加率  
 リスキルド人員数、1人当研修費・時間  
 教育・研修満足度、1人当研修費・時間  
 交流会の開催回数、人事交流件数  
 チャレンジ目標設定率  
 次世代候補者の増加

### サポート

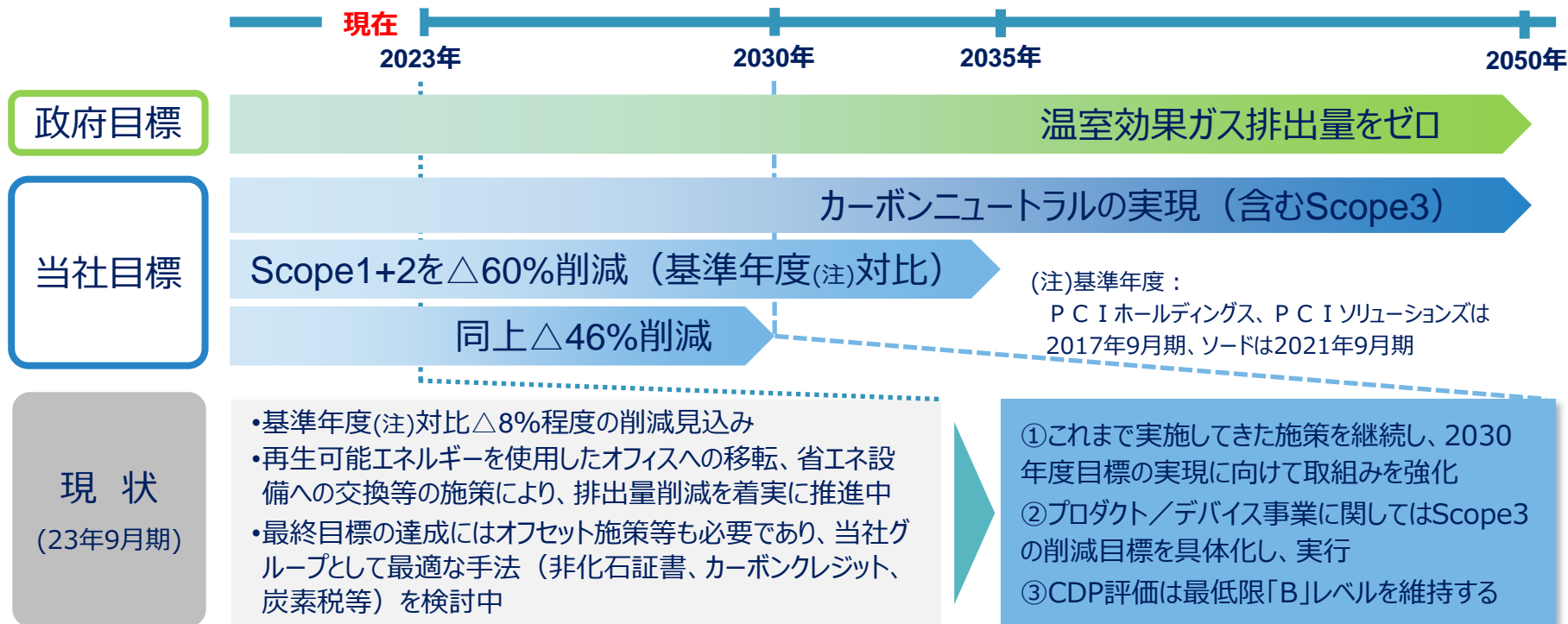
エンゲージメントスコア

DX・HRテック

(注) 一部検討中の事項を含む

# 持続可能な地球環境づくりへの貢献

- 中期経営計画の時間軸を越えた長期的かつ持続的な活動が必要
- TCFD賛同表明(23年9月期)を軸に、その提言に従った活動を継続し、定期的に結果を開示



本資料のいかなる情報も、弊社株式購入や売却などを勧誘するものではありません。

本資料に記載されている業績予想及び将来の予測等に関する記述は、  
資料作成時点での入手された情報に基づき弊社で判断した予想であり  
潜在的なリスクや不確実性が含まれております。

従いまして、実際の業績は様々な要因により、これらの業績予想とは異なることがありますことをご承知おき下さい。万が一この情報に基づいて被ったいかなる損害についても、弊社および情報提供者は一切責任を負いかねますのでご承知おき下さい。

## <お問い合わせ先>

PCI ホールディングス株式会社 IR室 (小暮)  
E-mail : ir@pci-h.co.jp / 電話 : 03-6858-0536  
受付時間 : 9:00~17:00 (土・日・祝祭日除く)

IR動画はこちら→  
(または[コチラ](#)をクリック)



*Positively, Change, Innovate*

～積極的に、変化と革新をし続ける～

