



代表取締役社長
最高執行役員

由利 孝

顧客業務に精通するITのプロフェッショナルとして 社会インパクトの高い領域で 価値共創の好循環を形成します。

— 統合報告書の発行にあたって

当社グループでは、従来から投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ財務・非財務情報を含め様々な形で情報発信を行ってまいりましたが、会社の戦略や方向性、グループの全体像をより分かりやすくお伝えするために、「統合報告書」を発行することになりました。中期経営計画の最終年度がスタートし、次の中計策定に向け改めて経営戦略を整理するタイミングで、テックマトリックスがどのような新たな価値を創造して事業化を実現し、社会にどのように貢献できるのかということ、誠実に丁寧に、かつストーリー性をもってお伝えしていきたいと考えています。

この統合報告書を通して、ステークホルダーの皆様との対話をさらに深め、皆様には当社グループに対するご理解をより深めていただくとともに、皆様のご意見を事業活動に反映することにより、社会の持続的発展に貢献できる事業を展開していきたいと考えております。

— 事業ポートフォリオ

積極的な事業創出により ポートフォリオの多角化を目指す

当社グループには、情報基盤事業、アプリケーション・サービス事業、医療システム事業の3事業セグメントがあり、それぞれセキュリティ対策関連製品、クラウド型業務アプリケーションおよび各種開発ツール、医用画像管理システム（PACS）などの開発・提供をメインにビジネスを展開しています。

アプリケーション・サービス事業ではCRM、教育、

ソフトウェア品質保証、ビジネスソリューションなど複数の領域・事業が混在していますが、新たなアプリケーション領域の探索活動を行うインキュベーターの機能も担っており、この中から一定規模に達した事業を新規事業として独立させることで事業ポートフォリオの多角化を目指しています。この方針に基づき2022年4月、医療システム事業がスピナウトしました。現在、これに続く事業の柱として教育事業の拡大に取り組んでいます。むやみに多角化する意図はありませんが、一定数のポートフォリオがあれば多少事業毎の好不調があったとしても、数値面では補い合うことができ、会社全体としてのパフォーマンスの安定に繋がることがあります。特に当社のような中堅規模の企業が成長していくためには重要な経営戦略だと考えています。また複数の事業が切磋琢磨することで、個々の事業の成長が加速していくと考えています。

— 成長軌道に乗るまで

成長を目指して事業に取り組むプロセスで 2つの知的資本を獲得

1984年の創業当時、IT分野では後発であった当社では、市場に切り込んでいくために先を走るライバルたちにはない特徴を強く打ち出していく必要がありました。そこで、まだ国内に導入されていない最先端の海外製品をいち早く輸入・販売することで業界ポジションの確立を目指し、ここから技術の目利き力を磨くことに注力します。こうして常に技術を追求するスタイルで事業に取り組む中、重要な知的資本として「技術力」が社内に蓄積されていきました。

その後、当社グループは1990年、企業向けシステムの受託開発事業に参入し、アプリケーション・サービス事業へと領域を拡大します。これを機に、お客様が業務で必要とするシステムの機能要件を深く理解することに注力し、従来の「技術力」に加え、二つ目の知的資本である、各業界や各業務プロセスの「業務ノウハウ」も社内蓄積することができました。

さらに成長していくためには、受託開発のような労働集約型事業からの脱却が必要と考え、2つの知的資本を活用してアプリケーションを自社開発して横展開するワンソース・マルチユースによるビジネスとして業務パッケージ（現在ではクラウドサービスが中心）の販売事業も開始しました。

— 会社の存在価値

「この会社は何のために存在するのか」
を突き詰めて考える

2000年、私が社長に就任した直後に親会社から資本が切り離されることになり、会社は苦しい状況に追い込まれます。そこで経営者として、改めて「この会社は何のために存在するのか」を突き詰め、これまで積み上げてきた「技術力」と「業務ノウハウ」という知的資本を軸に、新技術や新事業に挑戦することで成長し続ける会社を目指そうと社内の全員に呼びかけました。

医療、コールセンター、金融、教育など特定の垂直市場・領域を縦軸、インフラ、ミドルウェア、アプリケーションなどITテクノロジーのレイヤーを横軸とした際に表現されるマトリックス図には、縦軸と横軸が交差する点が多数存在します。この交わりを意識してIT活用が遅れている領域を発見し、技術を活かして領域内の課題を解決することで社会に貢献する——これこそが当社グループの事業スタイルであり、存在価値であることを明確化し、その決意表明として、社名もテクマトリックス(Technology + Matrix)に変更しました。

同時に、IT自体は広範な領域に適応可能なものですが、当社グループは敢えて社会インパクトが高く、かつ参入障壁が高い領域に参入し、ITを活かす存在として成長し続けることを目指すこととしました。例えば医療・教育分野は、その特殊性からIT活用が進みにくい状況にあ

り、参入障壁も高い領域ですが、一方で、IT活用の拡大による効果・期待値も高く、市場の成長余地は極めて大きいといえます。

当社グループでは、事業としての成長可能性とともに、公共性・社会性を重視する価値観から医療や教育の分野に参入し、ここまで多くの困難に向き合いながら事業を継続してきました。その姿勢は、これからも変わりません。こうした領域での事業拡大は難しく時間もかかりますが、成功した時の果実は大きく、持続可能性もより高くなります。企業は成長しなければなりません。当社グループでは急速な規模拡大を目指すのではなく、持続可能なビジネスで少しずつでも確実に成長していくことが大切だと考えています。

— 成長の理由

パートナー、お客様との
リレーションシップ構築が成長の基盤に

テクマトリックス株式会社は社名変更以来、2005年ジャスダック証券取引所、2010年東証第二部、そして2013年には東証第一部（現プライム市場）に上場を果たすなど、ここまで成長軌道を維持してきました。

成長を可能とした要因として、①サイバーセキュリティ技術をはじめとしたインフラを提供する情報基盤と、業務アプリケーションを提供するアプリケーション・サービスという2つの事業を社内持っていること、②パートナー、お客様との出会いに恵まれ、業務の中で長期にわたる信頼関係を構築してきたこと、③「新規事業は小さく始める」という事業創出の考え方——という3つがあると考えています。

まず、インフラ構築とアプリケーション開発は異なる技術であり、IT業界ではそれぞれに強い会社は一定程度存在していますが、実際にシステムを動かすためには両方の技術が必要となり、どの領域のシステムでもセキュリティ対策は不可欠です。こうした中、インフラ構築とアプリケーション開発の両方の技術・ノウハウを保有することが、事業ポートフォリオマネジメントにおける当社の大きな強みとなっています。

また、非常に複雑で広範にわたるITの世界では、お客様にベストプラクティスを提供するために他社との連

携は不可欠です。当社グループでは、自社技術にこだわりつつもお客様のニーズに対応する有用な技術を積極的に導入しているほか、M&Aにより、当社グループ事業の周辺に広がる補完的な領域で事業をする会社を取り込んで事業領域を拡大したり、競合企業と合併して市場シェアを拡大したりしています。また、お客様が蓄積したノウハウに当社のアイデアを融合させ、共同開発による自社ブランド製品の開発にも取り組んでいます。このように、当社グループでは様々な手法で社外との連携を広げることでノウハウを吸収し、それを新たな強みとして成長につなげています。

最後に、当社グループにおける事業創出は、既存事業の周辺領域にあるお客様の潜在的だが汎用的なニーズ・課題を現場のスタッフが敏感に捉えて対応するという形をとることが多く、基本的に事業創出はその繰り返しだと考えています。失敗も多い新規事業ですが、技術シーズからではなく、実際にニーズが存在するところに進出するので、当社グループでは相対的に成功確率が高くなっていると考えています。

— 中長期の成長戦略

クラウド化の推進により
ストックビジネスの強化を図る

将来にわたる持続的・安定的な成長のために、当社グループでは中期経営計画「BEYOND THE NEW NORMAL」（2021～2023年）において前中計から継続する中核的戦略として「クラウド関連事業の戦略的・加速度的推進」「セキュリティ&セイフティの追求」を掲げ、各種施策を進めています。

中長期的な方向性としては、収益力の強化とともに安定性の向上が必要と考えており、開発を中心とするフロー型のビジネスモデルからサブスクリプション化、クラウド化によるストック型ビジネスモデルへの転換に取り組んでいます。

ストック型への転換プロセスでは、当初コストが先行して利益を押し下げる要因となるなど一時的な副作用はあるものの、その後は取扱件数の増加とともに売上が増加していくため、一定数以上の契約数が確保できれば長期に安定した収益を見込むことができます。

このため、すべてのセグメントで収益力の指標として営業利益率を重視するとともに、安定性（持続可能性）指標であるストック比率をビジネスモデル転換の進捗を見る物差しとして重視し、その向上を目指しています。

中計2年目となる2023年3月期は、売上・利益ともに計画を大きく上回り、過去最高の業績を達成しました。収益性は順調に向上しており、ストック比率についても68.6%（単体+PSP株式会社）と確実に積み上がっていると考えています。

セグメント別にストック比率をみると、情報基盤事業が77.4%（前期74.7%）と新型コロナウイルス感染拡大をきっかけにクラウド型セキュリティ対策製品の需要が順調に拡大した一方、アプリケーション・サービス事業では62.4%（前期60.0%）の微増となりました。これは、ビジネスソリューションの一部の事業に開発的な要素が残り、業界特性としてもクラウド化が容易ではない領域も含まれるためですが、これらの領域においても最終的にはクラウド化を目指すべきと考えています。医療システム事業については従来からクラウド型サービスを推進してきましたが、当期のストック率は49.1%となっています。2022年4月に合併した旧PSPのオンプレミス型システムのクラウドシフトが想定より緩やかなスピードで進捗していることが理由ですが、今後は旧NOBORIと旧PSP両社のシステムが統合されるため、クラウド化もより加速すると考えています。





— 人的資本の強化

**会社のカルチャーとして
主体的な「学び」というマインドセット
を共有する**

業種・業態を問わず、企業にとって持続的成長を目指す上で人的資本の強化は避けて通れないテーマでしょう。当社グループにおいても、ビジネスモデルを支える競争力の源泉は人材だと考えています。また、私を含む現経営陣は事業をここまで形作ってきた第一世代であり、まだ全員が元気ですが、自分の後を託す人材の育成が喫緊の課題であるということが共通認識となっています。

当社グループでは、人材育成は技術力・ノウハウに加えてマネジメント、リーダーシップに関わる人材開発も重要と考え、キャリア研修の中で役割に応じコミュニケーション手法、自己管理能力、メンバーとの信頼関係の構築などヒューマンスキルを含む総合的なスキル向上を実現できるよう成長の場を提供しています。

一方、IT業界は技術の領域が広く、研修だけでなくすべてを教えることはできません。進化が速いテクノロジーの世界では、新しい技術は自ら興味を持って主体的に学び続けなければキャッチアップすることは不可能です。

このため、私は、成長意欲が高い人材を採用し、業務の中での主体的な「学び」の姿勢を会社のカルチャーとして共有していく必要があると考えています。採用にあたっては知識・スキルも重要ですが、今後伸びしろがある人材かどうかの見極めが最も重要ですので、私自身が必ず最終面接官として人材採用活動に参加するようにしています。

また、会社の成長のためには社員の主体性、ボトムアップを生み出す組織風土の醸成が不可欠と認識しており、そのための取組みの一環として、全員参加の「朝会」を月一回の頻度で開催し最新の経営情報を開示するなど経営の透明性を確保するとともに、経営層が共有するような情報に触れることで社員が会社について自分事として考えるよう促しています。

企業文化の共有は終わりのないテーマではありますが、それでも私自身は、これまでの会社としての成果、お客様・パートナーから届く声などから当社のカルチャーが社外から高く評価されていると感じ、大変誇らしく思っています。

— サステナビリティ

**ダイバーシティ&インクルージョンに
向け働き方の自由度を高める
施策を推進**

当社グループでは、企業活動を通じてより積極的に社会貢献、お客様への貢献に取り組むべきと考えています。

サステナビリティへの関心が高まる中、当期は社会課題と事業環境を把握し、当社の経営戦略と社会からの要請・期待に基づき4つのマテリアリティを特定しました。中期経営計画に定める戦略を着実に実行することでマテリアリティに対する取組みを確実に前進させるとともに、ESG（環境・社会・ガバナンス）の取組みを強化しています。

具体的には、E（環境）については、グローバルな枠組みを経営に取り入れていくことは重要と考えており、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の枠組みに基づいた開示（単体ベース）を行っています。今後はさらにバウンダリーを連結対象会社まで拡大する

など、取組みを深化させていく予定です。

S（社会）では、働く環境の自由度が多様性の確保、優秀な人材の獲得につながるとの認識から、従業員の多様なライフステージに対応できる制度の構築を進め、「TMX Communication Design」としてオフィス出社とリモートワークを選択できる勤務制度を導入しています。加えて2023年4月からフレックスタイム制度を採用することで最もパフォーマンスが上がる働き方を自らデザインできるワークスタイルを可能としました。働き方の自由度を高める施策は、女性活躍推進にもつながるものと考えています。IT業界はもともと男性社会で、特にエンジニアについては圧倒的に男性が多数を占めてきましたが、近年は営業・技術ともに女性比率が確実に高まっています。

当期は2026年度末に女性従業員比率30%、2030年度末に女性管理職比率20%の目標を設定し、コーポレートガバナンス・コードに沿いダイバーシティ&インクルージョンに向けた活動を推進しています。

G（ガバナンス）については、取締役会での監督機能を高めるため構成メンバーは社外取締役を過半数とし、2名の女性社外取締役を迎えています。また、メンバーの経験・専門分野についてもファイナンス、テクノロジー、法務、会社経営など多様性に富んでいます。また、シリコンバレー在住の取締役が3名おり、グローバルな視点や異なる様々な視点から活発な議論が行われ、取締役会の活性化につながっています。また、社内取締役が短期的な業績向上策に集中する中、社外取締役には中長期的に重要な会社の方向性について有益な課題提起をいただいています。

— ステークホルダーの皆様へ

**経営哲学は「人間万事塞翁が馬」——
来るべきターニングポイントに備え
常に経営基盤の強化を目指す**

「人間万事塞翁が馬」という中国の故事があります。様々な受け取り方があると思いますが、私がこの言葉の中に拾っているニュアンスは「幸となるか、不幸となるかは自らの心構えや提供できる価値次第」というものです。

企業の戦略策定では、未来のあるべき姿を描き、それをバックキャストして今日の取組みを決める手法があります。否定はしませんが、私自身は、経営のターニングポイントは人との出会いだと確信しています。教育事業への参入をはじめ、当社のこれまでの大きな転換点はバックキャストでは実現不可能なことでした。出会いを100%コントロールすることはできませんが、それでも大切な出会いの際に相手に価値を認めてもらえたからこそ、事業を発展させる機会を得ることができました。相手にとって価値ある人間・会社でなければ出会いを活かすことはできません。自己研鑽も含め継続努力をして、常に新しい出会いに備えておくことが重要だと考えています。

2024年3月期は、「BEYOND THE NEW NORMAL」の最終年度として、3年間の総まとめであり、次につながる重要な1年と位置づけています。事業環境が大きく変わることはない想定しており、売上・利益ともに目標数値の達成を目指してまいります。

次期中期経営計画について明確なことはお話しできませんが、現時点で3つの事業がそれぞれ大きな柱として並び立ち、切磋琢磨しながら成長していくというストーリーを描いています。これまでと大きく異なる取組みを始めるというよりも、従来の施策を継続する部分と取組みを加速する部分、その両方を説明していくことになるでしょう。

コロナを機に一気に加速したライフスタイルの変化や、生成AIを含むテクノロジーの進歩を強く意識しつつ、中計自体もローリングさせながら進化させ、本質的な部分は変えずに精度・速度の向上を図ることで持続的な成長を目指していきます。

DX時代の到来とともに、デジタルの力が社会に対しさらに大きなインパクトを与えるようになりました。当社グループもデジタルというツールを駆使し、今後もサイバーセキュリティ対策、医療や教育といった様々な分野で積極的に挑戦してまいりますので、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。