

CAC REPORT

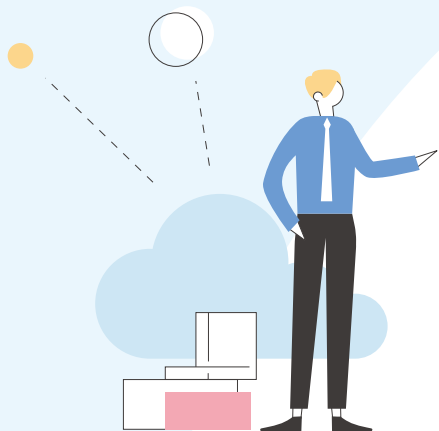
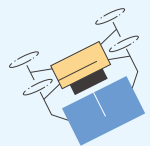
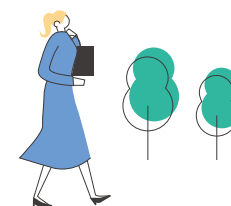
2024

2023年12月期 統合報告書

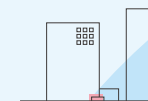
株式会社 CAC Holdings

グループ企業理念

世界をフィールドに 先進のICTをもって 新しい価値を創造する



Who we are	私たちの使命	01	Our Business	CACグループの事業	20
	目指す企業像	02		国内IT事業	21
	成長の軌跡	03		特集:P&S事業の取り組み	23
	価値創造プロセス	04		海外IT事業	29
	マテリアリティ	05		Sustainability	基本方針
Management	CEOメッセージ	06	ロードマップ		32
	CAC Vision 2030	10	マテリアリティへの取り組み		33
	中長期戦略	11	ガバナンス		41
	CFOメッセージ	14	コンプライアンス / リスクマネジメント		45
	財務戦略	17	会長・社外取締役 対談	47	
Data			財務データ	51	
			非財務データ	52	
			株式情報	54	
			会社情報	55	
			インフォメーション	56	



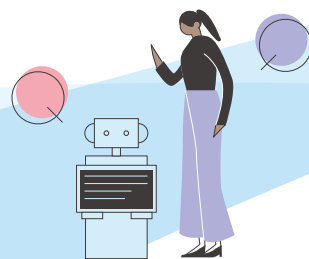
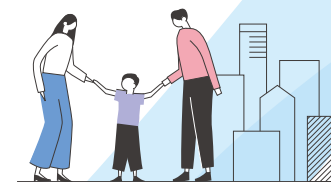
テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブな インパクトを与え続ける企業グループへ

自らの仕事にプライドと責任を持ち、私たちは挑みます。

前例や先入観に囚われず、最先端の技術と独創的なアイデアを組み合わせ、
社会課題を解決していく。

ポジティブなインパクトを与え続けることで、きっと社会は豊かになる。

私たちが変えていく、共感者とともに。



さあ、仕掛けよう。

Let's make an **i**mpact.

CAC Vision 2030

P.10

私たちは様々な挑戦を 繰り返しながら、 成長し続けています。

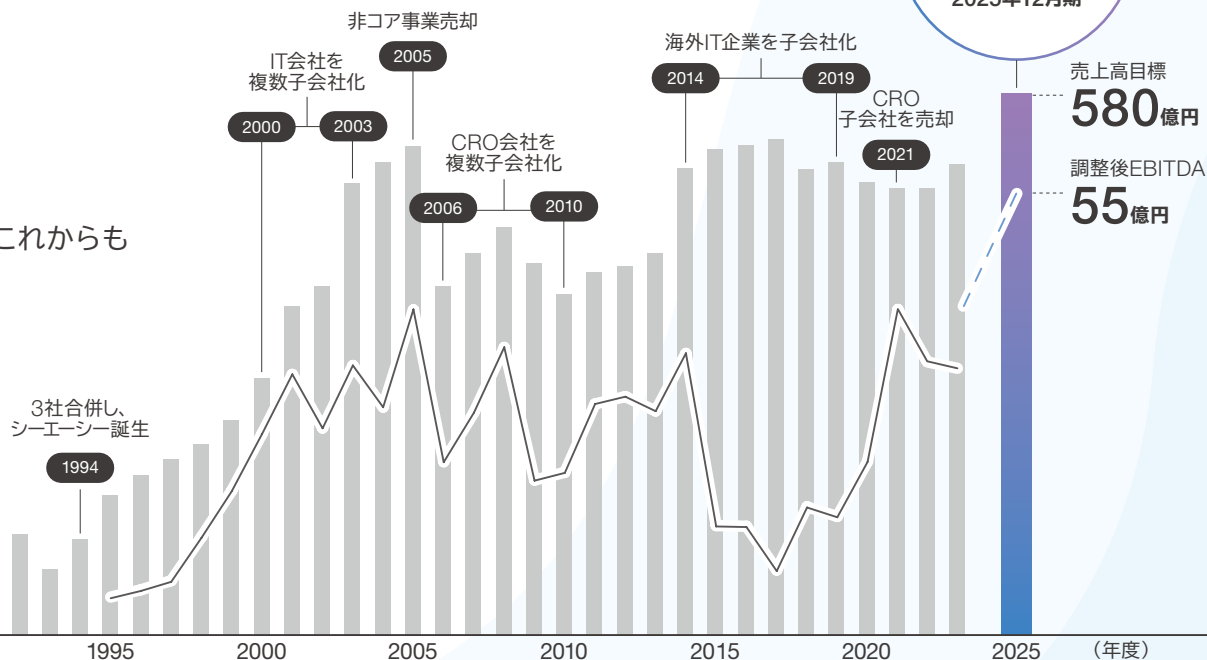
CACグループの成長の軌跡は、「挑戦の歴史」でもあります。
失敗を恐れず、私たちは新しい領域に挑んできました。そしてこれからも
新たな挑戦を続け、さらなる企業価値創造を目指します。

■ 売上高 — 営業利益 — 調整後EBITDA

独立系ソフトウェア
専門会社として
コンピュータ
アプリケーションズ設立

1966

1966 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 2025 (年度)



早くからM&Aで成長

1994 3社合併

コンピュータアプリケーションズ
がグループ会社2社を合併し、
シーエーシーとなる

2000- ITシステム

マルハニチロ、TOYO
TIREなどのシステム部門
であるIT関連会社を買収、
子会社化

2006- BPO/BTO

成長分野であるCROに
出資、事業買収、統合

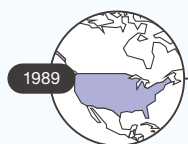
2014- 海外

海外IT企業に投資

2021- IT特化

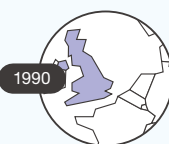
CRO事業会社を売却し、
経営資源をIT事業に集中

他社に先駆けて 海外展開を開始



アメリカ進出

現地法人設立



ヨーロッパ進出

現地法人設立



中国進出

現地法人設立、
IT企業買収(オフショア拠点)

インド進出

現地法人設立、
IT企業買収

インドネシア進出

IT企業買収

価値創造プロセス

CACグループは、社会のニーズや課題を捉え、事業活動を通じてそれらの解決に貢献するとともに自らも持続的な成長を目指します。

INPUT

価値創造の源泉



知的資本 新技術への対応力

デジタルビジネスへのシフト、
新サービス・製品開発への取り組み



人的資本 多様な人材

DX時代の新しいサービスを提供して
いくための人材活用・育成



社会・関係資本 顧客との関係

プライムコントラクター（元請）として
ユーザーに最適なシステムを開発・提供



財務資本 健全な財務体質

成長に向けた投資が可能な
財務体質を維持



LEVERAGE

グループ企業理念

世界をフィールドに
先進のICTをもって新しい価値を創造する

目指す企業像

– CAC Vision 2030 –

テクノロジーとアイデアで、
社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループへ

Five Values

Creativity Humanity Challenge
Respect Pride

マテリアリティ P.05



地球環境へ配慮した企業活動



社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境



豊かな社会づくりへの貢献・価値提供



社会からの信頼性を得るための
コンプライアンス・リスクマネジメント・ガバナンス

OUTPUT

成長戦略

プロダクト&
サービス

受託事業

P.11

CACグループの事業

国内IT事業



P.21

海外IT事業



P.29

OUTCOME

創出価値（2023年度）

ダイバーシティの進展



• グループ社員数
4,447人

• 日本国籍以外の社員割合
65%

• 女性社員の割合
24%



大手顧客との取引継続

• プライム（元請）比率
90%

• 業界トップクラスの
顧客企業との関係構築
50年以上



キャッシュの創出・ 資本効率の向上

• 経営成績

売上高 **505**億円

調整後
EBITDA **41**億円

ROE **8.2%**



価値創造の循環による持続的な成長

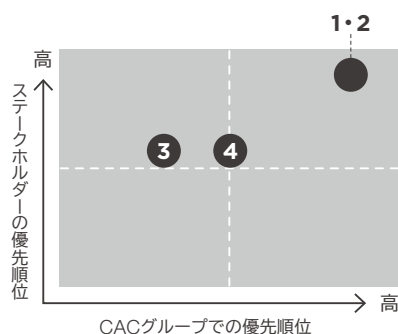
マテリアリティ

CACグループは、企業理念とCAC Vision 2030のもと、ステークホルダーとともに、当社の高度IT人材による事業活動を通じて、持続的な社会づくりへの貢献と当社の成長を同時に追求するため、2022年にマテリアリティ（重要課題）の整理と優先順位付けを行い、ゴール（全社目標）を設定しました。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ項目



事業活動を通じた社会課題の解決

項目	ゴール	関連するSDGs
1 社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境	1 健康的で安全な職場の提供 2 個々の社員の価値観が尊重されるダイバーシティ&インクルージョンの実現 3 人材育成：仕組みの構築と実行	
2 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供	1 IT技術による社会的課題の解決 2 パートナー・取引先との共創による事業創出を通じた新しい価値の創造 3 地域社会・コミュニティとの共創による事業創出を通じた地方での雇用促進と地域社会の活性化	

価値創造のための基盤

項目	ゴール	関連するSDGs
3 地球環境へ配慮した企業活動	1 環境に配慮した投資・調達の実施 2 事業活動における省資源・省エネルギーの取組	
4 社会からの信頼を得るためのコンプライアンス・リスクマネジメント・ガバナンス	1 法令・社会規範の順守 2 意思決定の透明性・公平性の確保、ステークホルダーへの社会的責務、的確な意思決定を行うためのガバナンス 3 リスクマネジメント・危機管理の継続的な実施 4 健全な財務基盤の維持と向上	

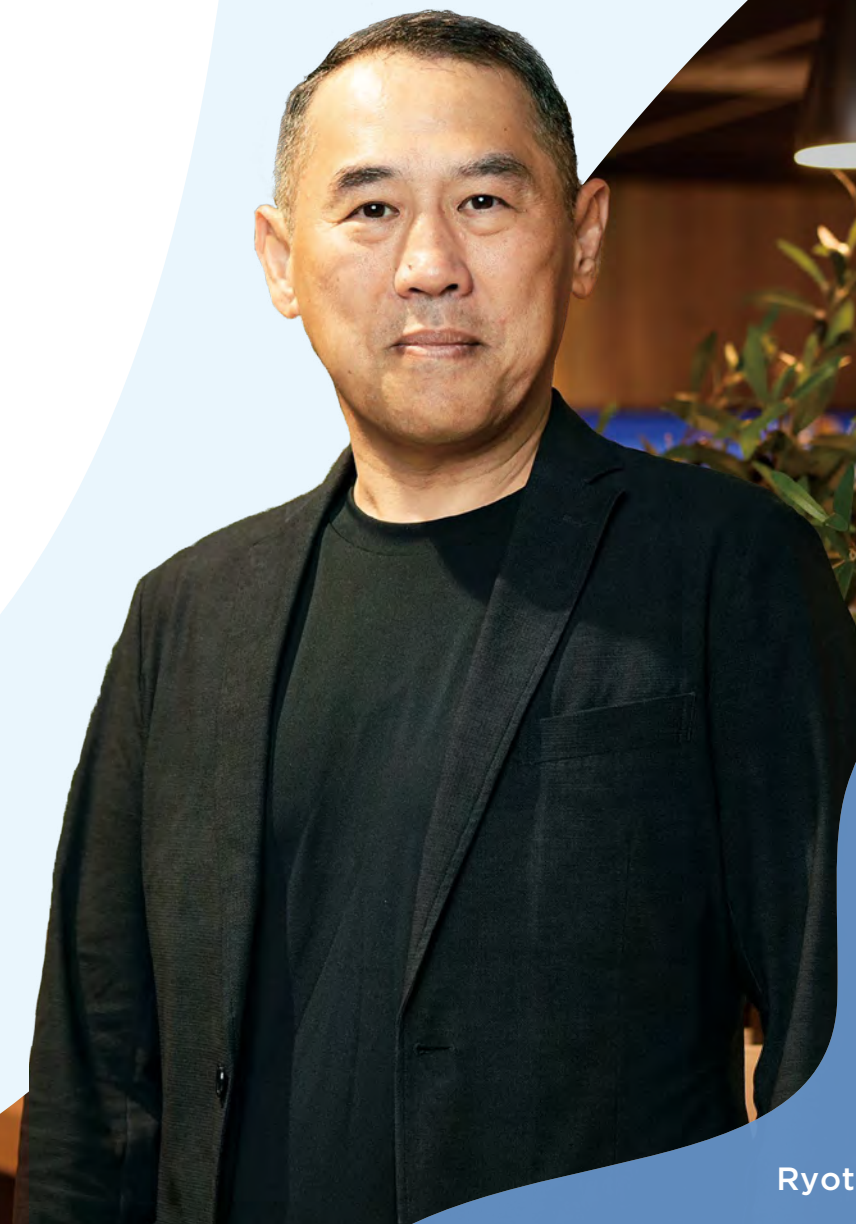
CEO MESSAGE

社会に対して価値を 生み出し続けられる 新たなCACグループへ

2030年のあるべき姿を目指して

代表取締役社長の西森良太です。CACグループは1966年の創業以降、変化の著しいIT業界において様々な業界や業務に関する知識・技術を蓄積しながら、お客様の成長を実現するITサービスを提供してきました。同時に、海外展開を積極的に行うことで自らも成長し、今や4,000名を超える社員を有する企業グループへと成長しています。

デジタルトランスフォーメーション（DX）がビジネスだけでなく一般的にも認知・推進されていますが、日本ではデジタル技術を活用したサービスや業務プロセス、組織体制の再構築を行っているのは一部の企業にとどまり、いまだ途上という企業や官公庁が少なからず存在していると認識してい



代表取締役社長

西森 良太

Ryota Nishimori

ます。したがって、今後ますます私たちシステムインテグレーターが担うべき役割は大きくなり、CACグループにとって大きなチャンスであることは間違いありません。

このような変化をしっかりと取り込む一方で、チャンスの多い時期だからこそ、短期的な変動に左右されず持続的に成長し続ける組織となるための土台を、さらに強化できる時だとも感じています。

私たちCACグループが2030年に目指す姿は「CAC Vision 2030」に掲げた「テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループへ」です。これからも、進化するテクノロジーを活用しながら、自分たちの新たなアイデアで社会に変

革を起こす組織となれるよう、変化を恐れず、社員とともに日々努力を重ね、新たなことに果敢に挑戦していきたいと思っています。

成長戦略「プロダクト&サービス基盤の構築」は計画以上に進展しました。

2023年度は、「CAC Vision 2030」達成に向けたフェーズ1（2022年度～2025年度）の2年目でした。フェーズ1は、フェーズ2（2026年度～2030年度）の「高成長の実現」、その先の「CAC Vision 2030」へとつながる一歩目であり、強靱な屋台骨を築いていく重要な期間と位置付けています。

そのフェーズ1の成長戦略である「プロダクト&サービス基盤の構築」は、新製品や新サービスなどの新しい価値を継続的に生み出すための施策です。このような新規事業開発にはこれまでも数多くの企業が取り組んできましたが、実のところ、あまり成功事例を耳にしたことがありません。そこで私たちは過去の事例を研究したり、有識者の話を参考にしたりしながら、自由な発想で自由にアイデアを投稿できる仕組みを構築しました。その結果、2023年度内で数百件の案件が集まり、そのうち6件の新規サービスをローンチすることができました。2024年度も斬新な新しいアイデアを集めながら、ローンチした案件について2025年度までの2年間で入念な市場調査やユーザーの絞り込みなどを行い、収益化への確実な道筋を立てる予定です。

同時に、既存のビジネスであるシステムの保守・管理、運用などのサービスを新サービスとして一体化・メニュー化して請け負う「マネージドサービス化」も進めてきました。既存のお客様と十分な検討を重ねた結果、乗り換えもスムーズに進み、同時に、新規のお客様を獲得できるなど良い効果を得ることもできました。その結果、2023年度のプロダクト&サービス事業は、2025年度売上目標である50億円を2年前倒しで達成しています。

高収益化戦略についても、積極的に事業の集中と選択を行いました。

まず、グループ全体の海外事業を統括する「海外統括本部」を新設。特に、インド子会社の構造改革に関してはドバイにある孫会社を清算するなど、不採算事業の一段の整理を進めました。さらに、インド子会社が立てた計画に対しても、明らかに不採算だと思われるプロジェクトはクローズを決定するなどこれまでよりも踏み込んだ形で実効性を分析、判断した結果、大幅な利益改善を実現しています。この構造改革は道半ばではありますが、中期経営計画のフェーズ2が始まる2026年度に向けて、国内よりも成長余地の大きい海外市場の高収益化をさらに進めていく考えです。

また、国内におきましても経営の効率化を進めるため、社員のリモートワークが定着した本社オフィスビルの面積の削減を行うことで、2024年度から年間5億円の経費削減を予定しています。

「人」こそ最高の資産。社員が能力を最大限に発揮できる職場をつくります。

私たちCACグループにとって最も大切なものは「人」です。社員の成長がそのままCACグループの成長となります。そのため、2023年度も人材採用をより強化しながら、



次世代リーダー育成プログラムや女性活躍推進プログラムなどを実施するなど、人材の育成を推進してきました。

経済産業省のレポートによりますと、2030年までに最大で79万人のIT人材が不足する可能性があるとされています。現在も、働き手不足を補うためにDX投資が推奨され、AIやクラウド環境の活用など様々なIT投資が急加速で進んでいます。しかし、このレポート通りにIT人材が不足すればIT活用は進まず、生産性も低下するなど負の連鎖に陥ってしまう恐れもあります。かつ生成AIなどを活用すれば生産性をある程度補うことはできても、それはシステムエンジニアが担う仕事のほんの数パーセントでしかないのです。

そのような中、CACグループでは、絶えず進化するテクノロジーに対応する人材育成をここ数年間継続してきたことで、現在では若手社員にも成長が見られます。また、中核人材を外部から招集し補強することでプロジェクトが無事立ち上がり、損益分岐点を超えて利益率も上昇するなどの効果も得られるようになりました。

しかも、流動性が高いこのIT業界において10%超あるとされる離職率が、CACグループは5%台と低く保たれているその理由も、この人的資本への先行投資が人と組織を一体化させ、双方の成長に相互に貢献し合っていることの表われだと感じています。実際、

社員へのエンゲージメントに関するアンケートを年2回実施していますが、その数字からも成果を実感することができます。

さらに2023年度から、社員エンゲージメントを高める一環として、中期経営計画期間の終了時に報酬として国内グループ社員※に自社株を配布する施策を新設しました。計画を達成したその喜びを全員で分かち合いたいというのが一番の目的ですが、個人的には、自社株を保有することで経営者の視点を学ばせかけにもなることを大いに期待しています。株主様や経営者と同じ視点でグループ全体、もしくは自分が携わる事業を見ることで、仕事との向き合い方のみならず、中期経営計画の達成率も大きく変わってくるのではないのでしょうか。

株価に一喜一憂する必要はありませんが、社員には「株価は株主様からの通信簿」だということを意識して仕事に取り組むようになってほしいと思います。

2024年度からは「キャッシュ創出」に注力。稼ぐ力にご期待ください。

2024年度から注力するのは「稼ぐ力」、キャッシュ創出力を強化することです。

2030年度にプロダクト&サービス事業をCACグループの柱の一つにするためには大胆な投資を行える体力をつける必要が

※国内子会社の社員を対象

あります。2025年度までに年間で少なくとも50億円のキャッシュを事業から創出し、2026年度から始まるフェーズ2で投資にまわせる状態にしようと考えています。

そのために、事業から創出するキャッシュの実力を示す「調整後EBITDA」をKPIとして採択し、「営業利益・営業利益率」と置き替えることといたしました。

現代の企業経営で重視されているのは「BS経営」です。営業利益を上げるためにどれだけの経営資源を投資しているのか、限られた経営資源を使っていかに利益を生み出すのかが問われる時代でありながら、CACグループの現状は経営資源を有効に活用しているとは言い難い状況です。しかも、2025年度の目標数値として挙げている売上高580億円を達成するためには積極的な投資が必要であり、M&Aは間違いなく欠かすことのできない戦略です。KPIを調整後EBITDAに変更することで、現預金・投資有価証券などを「稼ぐ資産」に変えて将来の成長のための先行投資を推し進めていく際にもきちんとキャッシュを生み出していることを定量的に確認することが可能となり、株主の皆様安心して投資を続けていただけるのではないかと考えました。成長のための判断であることをぜひご理解いただければ幸いです。

そして、積極的なM&Aを実行するために設置した少数精鋭の専門部署「戦略インテグ



レーション本部」を中心に、他部署や事業会社のメンバーともタッグを組みながら、プロダクト&サービスの創出につながるもの、受託事業であるシステム構築・運用に資するもの、この両面でM&Aの獲得を目指します。また、社内を設置している戦略投資委員会でもM&A案件一つひとつについて実行の有無からバリエーションに至るまでを精査しています。設置から一年近くが経ち、判断能力も徐々に向上してきたことからM&A成功の確度やスピードをさらに加速させる土壌が整ったと感じています。

持続的な社会づくりへの貢献とCACグループの成長をともに実現します。

CACグループでは、「CAC Vision 2030」実現に向けて、マテリアリティ（重要課題）を整理するとともに、優先して取り組む順位付



けを行いました。マテリアリティは以下の4つを特定しています。P.05

- 社員にとって働きがいのある「選ばれる」職場環境
- 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供
- 地球環境へ配慮した企業活動
- 社会からの信頼を得るためのコンプライアンス・リスクマネジメント・ガバナンス

まず、ひとつ目の「社員にとって働きがいのある『選ばれる』職場環境」については、まさに働き方改革そのものです。個々の社員の価値観を尊重し、言いたいことが言える企業風土づくりを進めるとともに、女性の役職者を集めて経営陣に提言してもらうなど多様性を共有できる職場環境づくりにも取り組んでいます。その結果、女性を応援する男性リーダーも増え、社内もさらに明るく、働きやすい雰囲気になったように感じます。また、IT人材の育成だけでなく、将来の経営を担う人材の育成にも時間をかけています。

ふたつ目の「豊かな社会づくりへの貢献・価値提供」に関しては、例えば、当社の事業所がある長崎市は高齢社会をはじめとする、日本の多くの地方が抱える課題が凝縮された土地です。そこで、長崎県や長崎市に在籍する財団・企業の方々と協力し、

課題解決のための取り組みを進めています。そこで成果が出れば、他の地域にも貢献の場を広げ、活動していくことができるでしょう。また、CSR活動の一環としては、2016年から障害者スポーツ「ポッチャ」の普及・支援活動を通して、CACグループ社員が社会とのつながりを持ち、社会に貢献することを目標に様々な取り組みを行っています。特に、東京都内の特別支援学校に通う生徒を対象とした、CACグループ主催のポッチャ競技会「CACカップ～学生ポッチャ交流戦」は2017年から毎年開催しており、この度、「東京都スポーツ推進モデル企業」の10社に認定されました。単に資金を提供するのではなく、社員自らの手で支援することが社員一人ひとりの成長にもつながり、多様性の重要性を実感することもできます。また、現在一名在籍しているポッチャ

の当社所属選手をこの4月からもう一名増やし、さらに普及・支援活動を推進していきます。

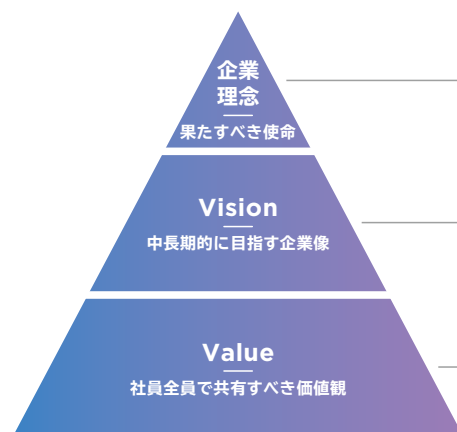
3つ目の「地球環境へ配慮した企業活動」も、グリーン電力に切り替えたり、エネルギーを効率的に使ったりする努力を社内で行ってきました。今後も国内のみならず海外子会社も含めて取り組むべき課題だと理解しています。

4つ目の「社会から信頼を得るためのコンプライアンス・リスクマネジメント・ガバナンス」については企業としては当たり前のことと捉えています。CACグループでは、企業理念、中長期的に目指す企業像CAC Vision 2030を実現するために社員全員で共有すべき価値観として、「Five Values」を定めました。この「Five Values」は社員の行動様式であり、自分たちが大切にしているValue＝

価値観は何だろうというところから考え始め、Creativity、Humanity、Challenge、Respect、Prideの5つの言葉にたどり着きました。

これらの取り組みは、CACグループの持続的な成長だけでなく、持続可能な社会づくりに貢献するものであり、社内にくまなく浸透させ海外も含めたグループ全体で取り組んでいく考えです。

CACグループは今、第二の創業期にあると私は思います。それはこれまでの60年近い歴史に依存するのではなく、私たち自身が社会に対して価値を生み出し続ける会社にならなければ、持続的な成長は実現できない時代に突入したからです。まずは2030年に向かって全力で変化を促し、キラッと輝く企業を目指します。株主の皆様には私たちの成長を末永くご支援いただきますようどうぞよろしくお願いいたします。



● 世界をフィールドに
先進のICTをもって新しい価値を創造する

CAC Vision 2030

テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループへ

Five Values

Creativity 既存概念に囚われないアイデアや発想を大切に

Humanity 人間性を重視し、人間らしく生きる

Challenge 失敗を恐れずに、挑み続ける

Respect 相手を尊重し、常に感謝の気持ちを忘れない

Pride 仲間と自らの努力を信じ、
社会に誇れる仕事をする

∴ CAC Vision 2030

テクノロジーとアイデアで、 社会にポジティブなインパクトを 与え続ける企業グループへ

変化が激しい昨今の状況を鑑み、短期的な変動に左右されず持続的な成長を目指すため、2022年に私たちは、約10年後である2030年におけるCACグループの向かうべき方向性やありたい姿を議論し、あるべき姿として「CAC Vision 2030」を策定しました。

CAC Vision 2030では、CACグループにおけるAIやIoT等のデジタル技術やデー

タを活用したソリューションにより、人ならではの多様な想像力や創造力を発揮させ、社会課題の解決につなげていくことを想定しています。そして、このようなポジティブインパクトを与えるデジタルソリューションをいくつも生み出し成長させることで、高収益・高成長の企業グループとなることを目指していくものです。

ポジティブなインパクト

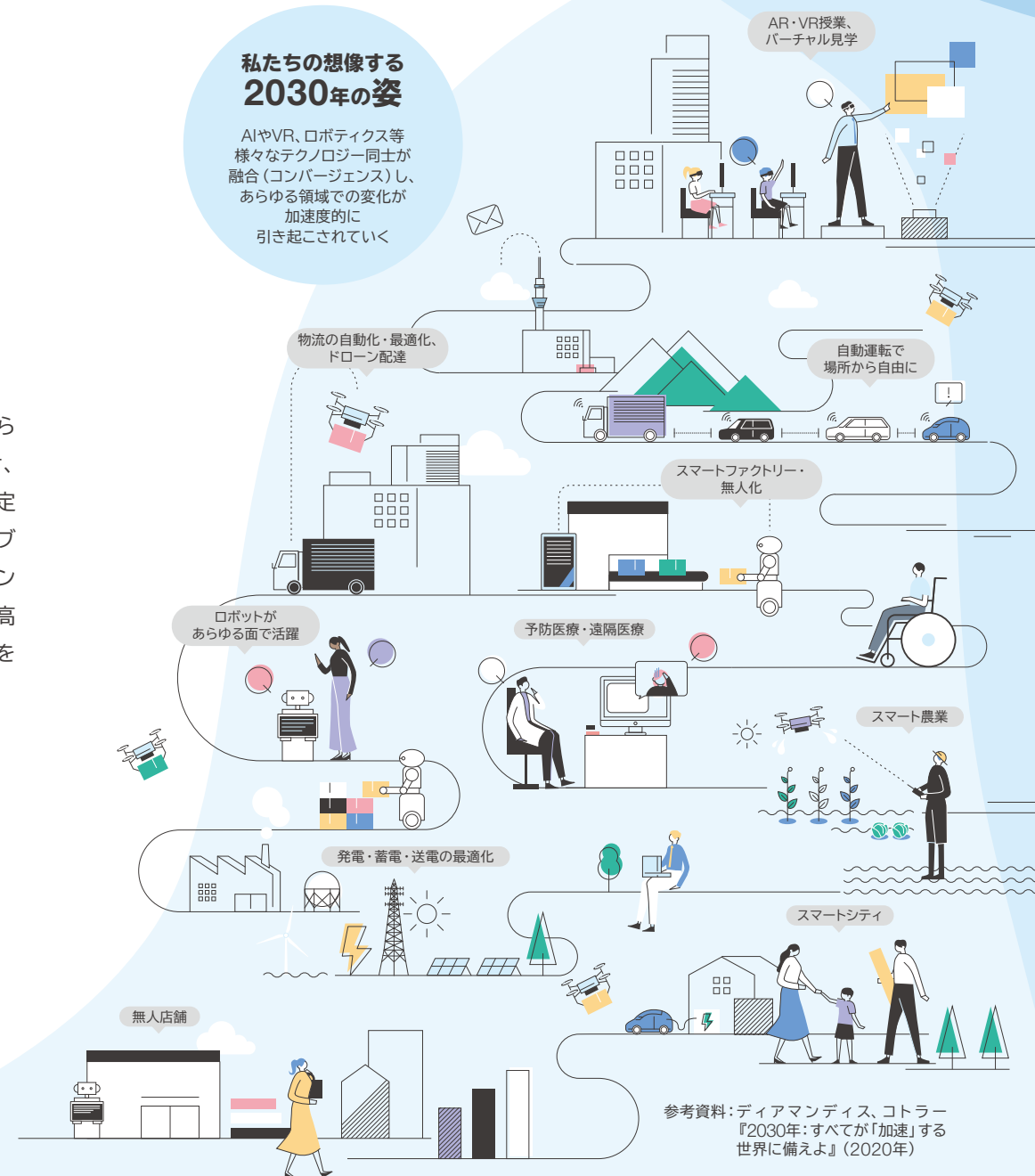
AIやIoT等のデジタル技術・データによる「手段」の提供を通じて人ならではの多様な想像／創造力を発揮できるようにすること

社会課題の解決へつなげるデジタルソリューションの誕生

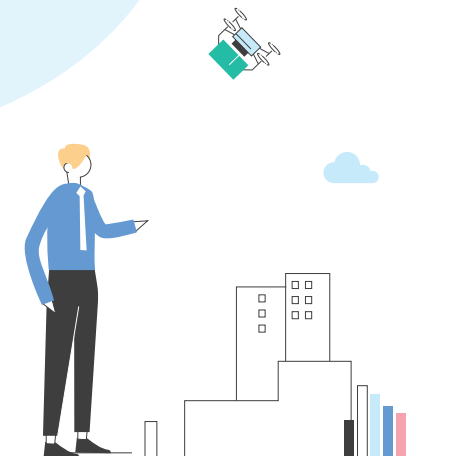
ポジティブインパクトを与えるデジタルソリューションをいくつも生み出し成長させることで、高収益・高成長の企業グループとなることを目指す

私たちの想像する 2030年の姿

AIやVR、ロボティクス等様々なテクノロジー同士が融合（コンバージェンス）し、あらゆる領域での変化が加速度的に引き起こされていく



今次中期経営計画



CAC Vision 2030の実現に向けた期間を、2022年度から2025年度までの前半（以降、「フェーズ1」と）と、2026年度から2030年度までの後半（以降、「フェーズ2」と）に分割します。フェーズ1は国内外における既存受託事業での安定した収益の確保と、フェーズ2に向けて継続的にデジタルプロダクト&サービスを生み出す仕組みの構築を行う期間とし、フェーズ2ではフェーズ1での仕込みや努力の結果を得る期間と設定した上で、各フェーズにおいて中期経営計画を策定し、遂行しています。

フェーズ1

2022~2025年度

プロダクト&サービス基盤の構築

- 既存受託事業での安定した収益の獲得
- フェーズ2に向け、継続的に新規プロダクト&サービスを生み出す仕組みの構築

フェーズ2

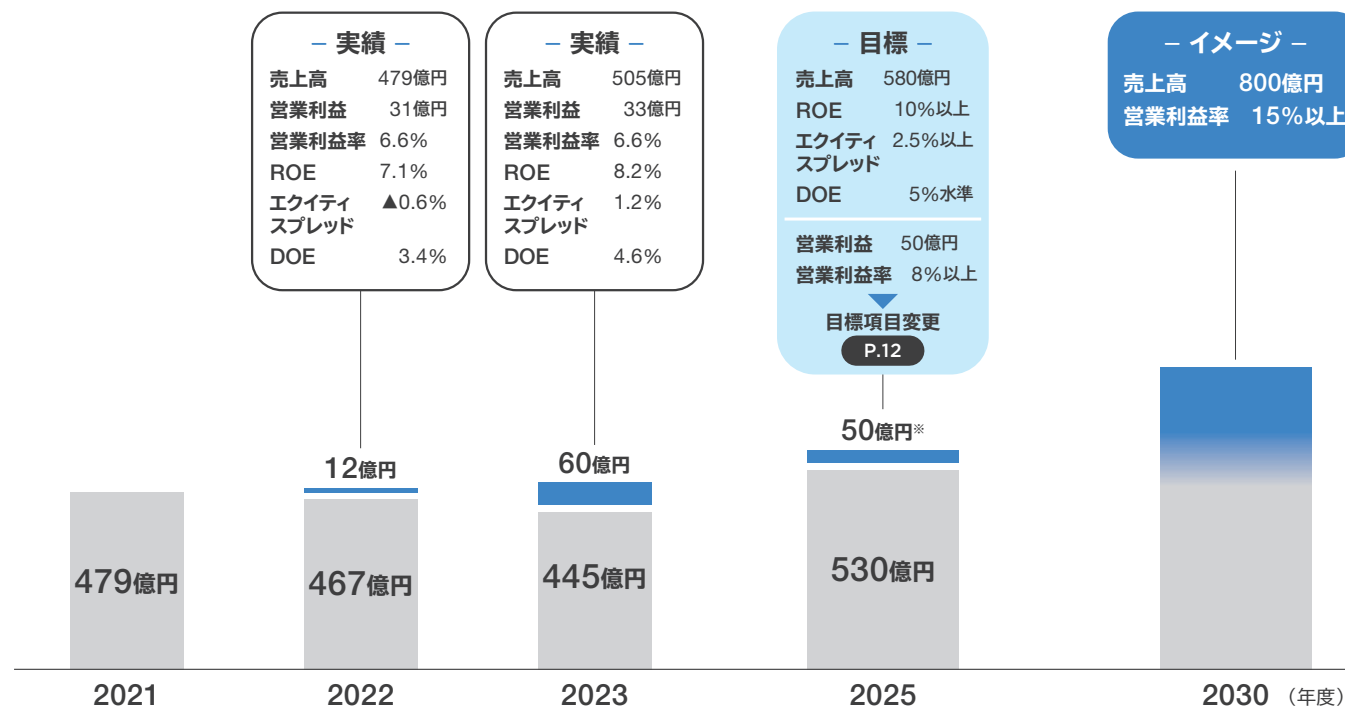
2026~2030年度

高成長の実現

- フェーズ1の仕込み・グループ挙げての努力が結果に結び付く

定量面

■ プロダクト&サービス ■ 受託事業



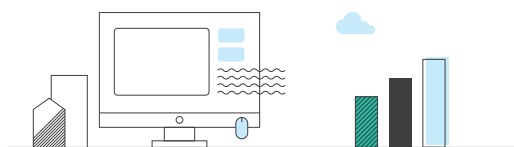
※ 中期経営計画策定時の目標値

目標項目の変更 | フェーズ 1 利益項目

2026年からの次期中期経営計画に向けてキャッシュ創出に注力

2026年度からのフェーズ2では、プロダクト&サービス事業をCACグループの柱の一つにまで成長させることで、グループ全体が高成長を遂げることを目指していますが、フェーズ2で断続的かつ大胆な投資を行えるよう、2024年度からはキャッシュ

創出力の強化に注力します。これに伴い、当社グループの重要な経営指標として事業から創出するキャッシュの実力を示す「調整後EBITDA」を採択することとし、これまで指標の一つであった「営業利益・営業利益率」と置き換えることとしました。



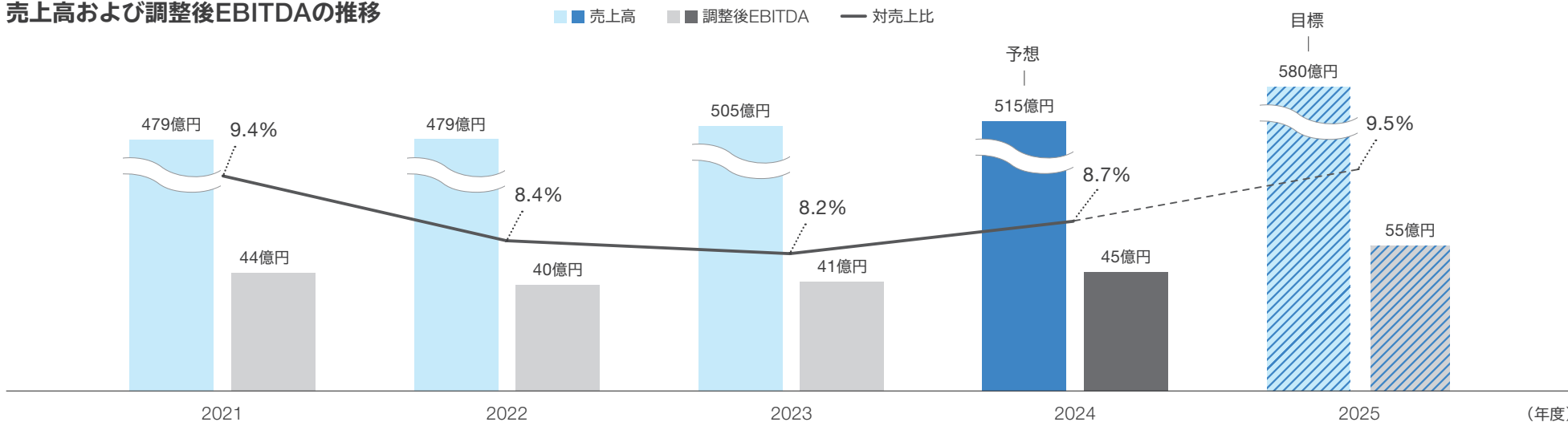
KPIを変更・調整後EBITDAを選定

事業から創出するキャッシュの実力を示す「調整後EBITDA」をKPIとして採択、「営業利益・営業利益率」と置換しました。



※調整後EBITDA: 営業利益+減価償却費+のれん償却費+株式報酬費用

売上高および調整後EBITDAの推移



中期経営計画 | フェーズ 1

2022~2025年度



CAC Vision 2030の実現に向けたフェーズ1の中期経営計画では、国内外における既存受託事業での安定した収益の確保と、2026年度以降に向けてデジタルプロダクト&サービス創造のための準備として、「成長基盤の醸成」「高収益化」「コーポレート機能の見直し、発展」の3つ

の戦略を中心に取り組んでいます。

2023年度は、既存事業の成長に向けた取り組みや新規プロダクト&サービスへの取り組みが進捗しました。また高収益化に向けて海外不採算拠点の整理なども実施しました。

区分	内容	2023年度の取り組み	2024年度の取り組み
成長基盤の醸成	受託事業を、内部資源の拡充を図りながら成長させることで収益基盤の礎としつつ、新規デジタルプロダクトやサービスを継続的に立ち上げる仕組みやビジネス基盤の構築を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 継続的な新規事業の立ち上げ (R&D強化やM&A、アライアンス、様々なステークホルダーとの共創等) <ul style="list-style-type: none"> ● プロダクト&サービスのローンチ6件、M&A2件、出資1件、事業提携1件 ● 既存事業から新規事業への転換も順調に進捗 ▶ 人材採用の継続 <ul style="list-style-type: none"> ● 新卒採用23%増、中途採用11%増 (前年度比・国内IT事業) ● 離職率5.3%、前年度比▲1pt (国内IT事業) ▶ 人材強化策の実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 次世代リーダー育成プログラムや女性活躍推進プログラムなどを実施 ▶ 社員エンゲージメント向上施策の実施 ほか <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員を対象に株式給付信託 (J-ESOP) を導入 ● サステナビリティKPI指標管理、ダイバーシティ&インクルージョンの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 既存事業の収益向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 国内IT事業にて、収益構造改善の継続や人的リソースの早期収益化により受託事業の拡大を図る ▶ 新規事業のグロース注力 <ul style="list-style-type: none"> ● プロダクト&サービスのローンチを継続しつつ、ターゲット層の反応がよいものを特定 ● 強みのある技術・製品については、事業拡大を推進
高収益化	事業の整理や経営効率化を行うことで営業利益の改善を目指す	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 海外子会社の構造改革を推進 <ul style="list-style-type: none"> ● 海外不採算拠点の整理 2024年度以降2億円の利益改善予定 ● 中国関連事業を再編 2024年1月新会社設立 ▶ 経営効率化 <ul style="list-style-type: none"> ● 本社オフィス面積の縮小により、2024年度以降は年間5億円を削減 ● 不要な固定費を削減 	▶ 海外事業会社の体制立て直し継続
コーポレート機能の見直し、発展	事業のガバナンス強化と新規事業への理解や協力が生まれやすい仕組みの構築を目指す	▶ ガバナンス体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役を過半に ● 執行役員体制を中計施策にあわせて刷新 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ コーポレート機能の高度化 <ul style="list-style-type: none"> ● 大型の事業投資を複数実現することを見込み、モニタリングおよびリスク管理を強化 ▶ グループガバナンスの整理・強化

次期中計
準備

▶ グループ体制の検討
▶ 海外事業の検討 など



執行役員
経営統括副担当 兼
経営統括副本部長 兼
CFO (Chief Financial Officer)

神子田 達雄

Tatsuo Mikoda

CFO MESSAGE

キャッシュ創出力を強化し、 財務戦略を ドライブしていきます。

2023年度は、
成長に向けた活動の質も量も
大幅に増加した一年でした。

私がCFOに就任してから一年が経ちました。この一年を振り返ると売上高や各利益は計画通りに着地したほか、ROEなどの財務指標も概ね予想値を上回り、「CAC Vision 2030」の実現に向けて着実に進捗した一年だったのではないかと捉えています。また、いずれ実績につながるM&Aやプロダクト&

サービス創出の種まきも思いのほか順調に進んだことから、そう遠くない未来には刈り取るチャンスが来ることを期待しています。

このような結果が得られたのは、間違いなく「人」の力です。新製品や新サービスなどの新しい価値を継続的に生み出す「プロダクト&サービス事業」も、新設したM&Aを実行するための専門部署「戦略インテグレーション本部」でも、行動力、決断力を兼ね備えた執行役員がそれぞれのチームをけん引し、メンバーが力を発揮し



てくれた結果、活動の質も量も大幅に上昇しました。例えば、これまで「積極的な投資を」と言いながら実行力が伴わなかったM&Aに関しては、新体制が整ってからの半年程度で、180社超の案件について、具体的な検討・議論を行っています。M&Aが成約に至るかどうかは、当社の投資基準との整合性や先方の状況にもよるので不確実な要素も多いですが、活動量の増加や具体性から成果に近づきつつあるのではないかと感じています。(2024年第1四半期に2件のM&Aを実行)

CACグループの強みは「人的資本」「顧客基盤」「財務基盤」です。

ここで私のバックグラウンドを少しお話しします。監査法人やコンサルティング・ファームを経て、外資系事業会社に入社し、ビジネスプランの策定や予実管理、経営課題の改善業務などに従事してきました。CACグループでは戦略投資部上席担当部長・ファイナンス担当を務めた後、2023年1月よりCFOとして財務戦略はもちろん、経営と財務の視点から企業価値を高めるための戦

略をCEOとともに策定・実行しています。

着任以来、私が感じているCACグループの強みは主に3つあります。

ひとつ目は「人的資本」です。最先端のAIなどの知識や技術を有するエンジニアが多く、グループ全体のエンゲージメントスコアが高い上に5%台という低い離職率を保つ、IT業界において特異な存在です。

ふたつ目は強靱な「顧客基盤」です。日本を代表するような企業を含む多くのお客様との信頼関係を築き、特に、間違いがあってはならない金融や製薬の領域で力

を発揮しています。3つ目は投資に回せる金融資産を多く保有する「財務基盤」です。これらの基盤がしっかりしているからこそ、CACグループの行動規範Five Valuesで掲げている「Challenge」を推進することができます。そして、CAC Vision 2030で目指している社会課題解決に寄与しながら大きな事業成長を実現することで、株主の皆様を含めたステークホルダーへの還元も充実していくと考えています。

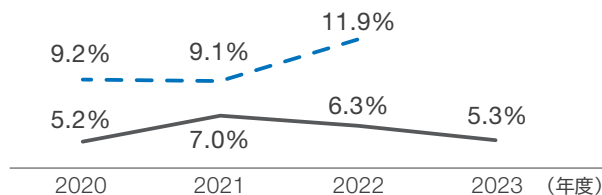
人的資本

社員エンゲージメント調査におけるエンゲージメントスコア

69.2% (2023年度) 業界平均 **62%**

※株式会社アトラエ Wevox エンゲージメント
Sler・受託開発企業 企業規模1001人~5000人の平均値

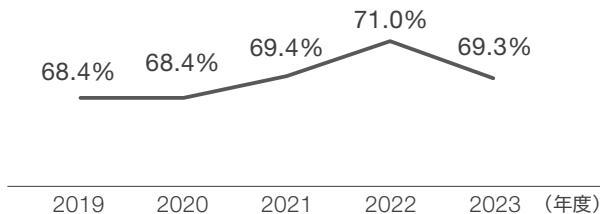
国内IT子会社の離職率推移 — 国内IT子会社 — 業界平均*



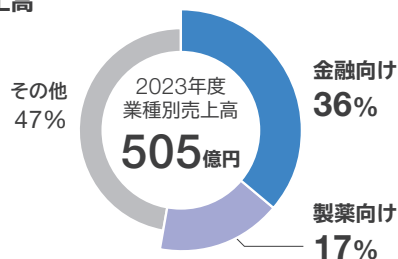
※出典：厚生労働省 雇用統計調査 常用労働者の移動状況(率)産業別

顧客基盤

上位顧客30社の売上高の構成比

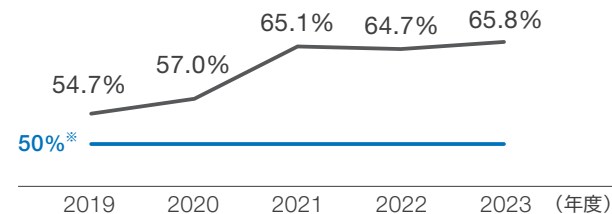


業種別売上高

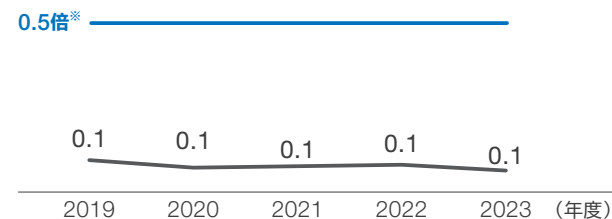


財務基盤

自己資本比率推移



D/Eレシオ



※ — は社内モニタリング水準

キャッシュ創出に注力し、 成長のための「体力づくり」 「仕組みづくり」を進めます。

「CAC Vision 2030」実現に向けたフェーズ1（2022年度～2025年度）の最終年度となる2025年度に向けて、そしてその次のフェーズ2（2026年度～2030年度）に向けて、2024年度より、事業から創出するキャッシュの実力を示す「調整後EBITDA」をKPIとして採択し、これまでの「営業利益・営業利益率」と置き換えることとしました。2025年度目標値としては、売上高580億円、調整後EBITDA55億円、ROE10%以上、エクイティスプレッド2.5%以上、DOE5%水準を目指します。

この変更理由もここでお話しします。

今、私たちがやるべきことは、「継続的に投資できる体力をつける」ことです。事業から創出したキャッシュを投資にまわすサイクルが生まれれば、CACグループの成長力を加速的に高めることができるからです。私たちは2030年度の売上高目標として800億円を目指していますが、この難しい目標をクリアするためには、継続的な投資ができる「体力づくり」が必要だと考えています。

また、もう一つのやるべきことは「プロダクト&サービス事業を柱の一つに育てる」ことです。IT業界は変化が激しい上、人材の

取り合いです。これまでのような人数×工数×単価で稼ぐシステム開発・運用だけでは高い成長を実現することは難しく、テクノロジーとアイデアで社会に貢献する新たなビジネスを生み出せる「仕組みづくり」が急務です。

この「体力づくり」と「仕組みづくり」を進めるために、ここから私たちはM&Aやプロダクト&サービス創出、国内IT事業の収益力改善などに向けた施策への投資を行います。しかしながら、M&Aなどの意思を持った先行投資を積極的に行えば、営業利益などの「会計上の利益」は押し下がります。

ここで私たちが注力すべきことは、2026年以降さらなる飛躍を遂げるため「事業から創出するキャッシュを生み出す力を高める」ことです。利益の目標項目をキャッシュベースの指標、つまり、会計基準や会計方針の影響を受けない調整後EBITDAに更改することを決断しました。社内外のステークホルダーをミスリードしないためにも、重要なアップデートだと考えています。これまでの営業利益・営業利益率と置き換わることで、わかりにくく感じられる部分もあると思いますが、私たちCACグループが何を大切に思っているのか、何を果たそうとしているのかを株主の皆様にもご理解いただき、その上でご支援賜れば幸いです。

CACグループは 成長過程にある企業です。

私は、2030年度の売上高目標800億円は単なる通過点であり、その先、売上高1,000億円規模の会社に成長する力があると思っています。そのためには、既存事業の拡大、新規事業に加えて、グローバル推進も必要だと思っています。私たちにはすでに成功・失敗含めた海外事業展開での様々な経験があり、これも当社が保有する重要なアセットであると考えています。

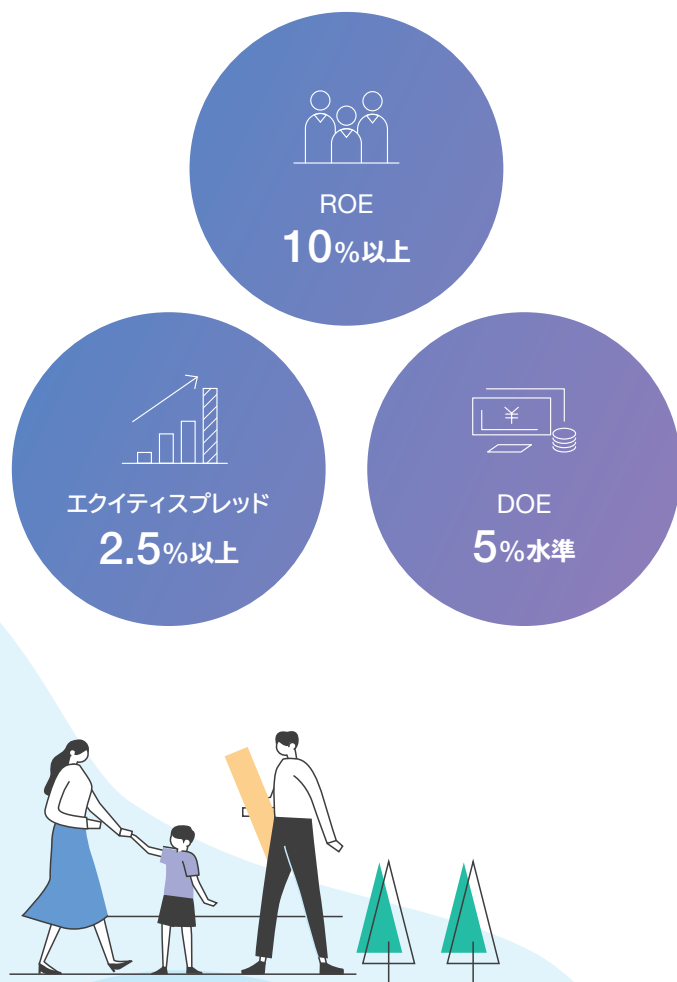
これからさらに株主の皆様との対話も増やし、私たちの考えをお伝えしていきます。また、株主還元については、原則としてDOE5%水準を目処に、経営環境を総合的に勘案しながら、継続して安定的な利益還元を行ってまいります。

株主の皆様とはCACグループがまだ成長過程にある企業であることを共有させていただきつつ、CFOとして、よいブレーキ役でありながらアクセルにもなる、という両面を持って成長に注力していきます。



財務戦略

2025年度目標

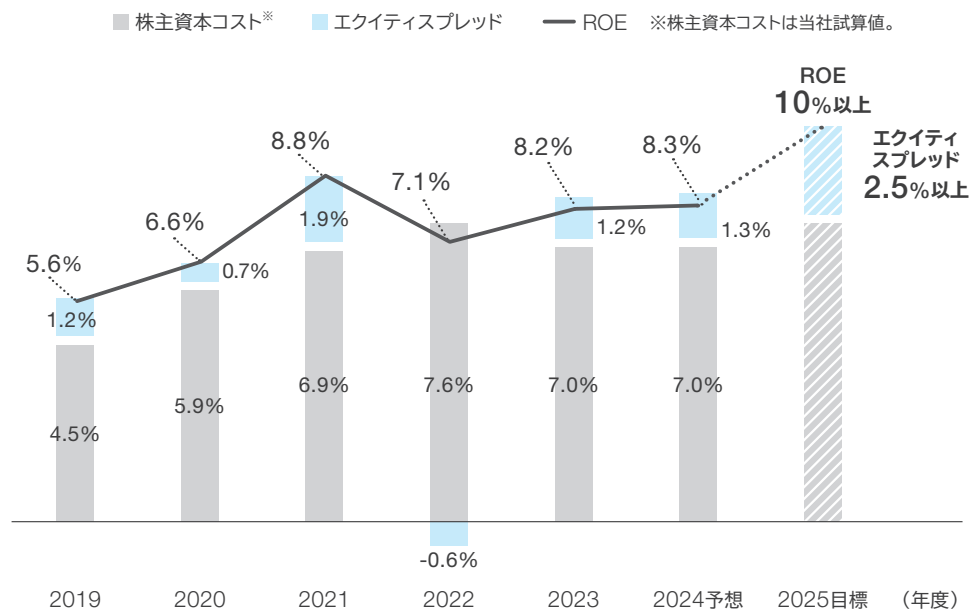


資本効率性

中期経営計画に定めている既存受託事業からの安定収益の獲得、および継続的に新規プロダクト&サービスを生み出す仕組みの構築を推進するとともに、最適な投資判断を行い、現中期経営計画の最終年度となる2025年度にROE10%以上の達成を

目指します。あわせて、強固な財務基盤に基づく優位な株主資本コストを活かし、同年度に2.5%以上のエクイティスプレッド（株主資本コストを上回るROE）の創出を目指します。

ROE、エクイティスプレッド推移



財務戦略

キャッシュ・アロケーション

中期経営計画の達成には、新たな事業の創出につながるアイデアや既存の受託事業の収益向上につながる投資を最適に行うことが必要です。必要な投資を加速度的に行うことを目的に2025年度までのキャッシュ・アロケーションを策定しています。

保有する現預金や投資有価証券を元手に、

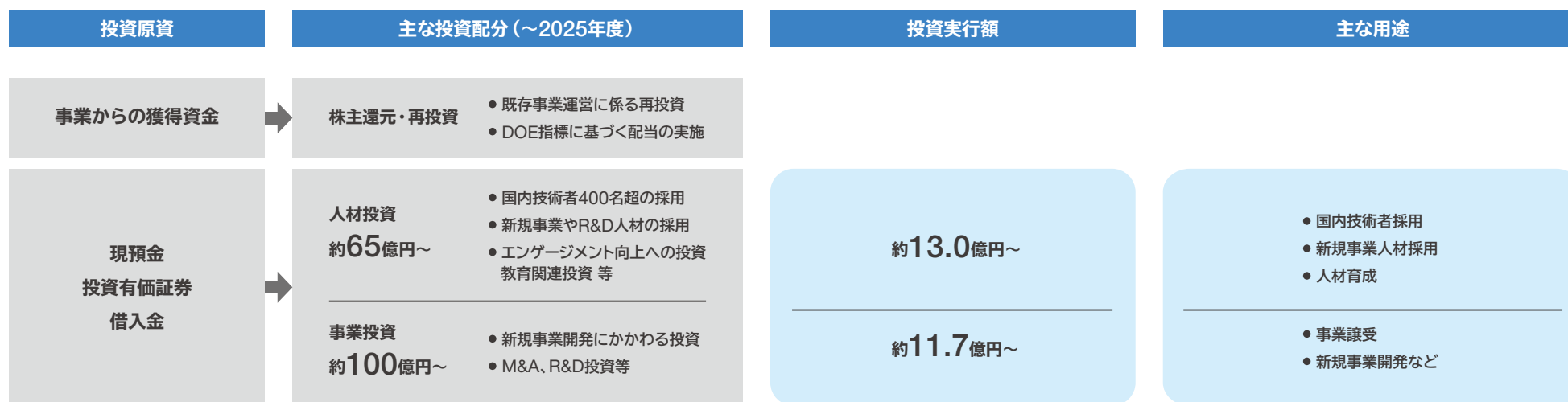
人材への投資や新規事業開発に関わる投資を行います。

新規事業に関わる投資についてはリターンに関する不確実性が高いことから、保有資産の活用を予定しています。一方、受託事業に関する投資（M&A等）については、投資に対するリターンの見通しが立ちやす

いことから、必要に応じて借入金を活用した調達を行っていく方針です。

2022年度から2023年度まで、約25億円を投資しました。

人材採用や新規事業開発など自社単独で行う施策については、概ね計画通り実施しており、すべて保有資産内で実行しています。



財務戦略

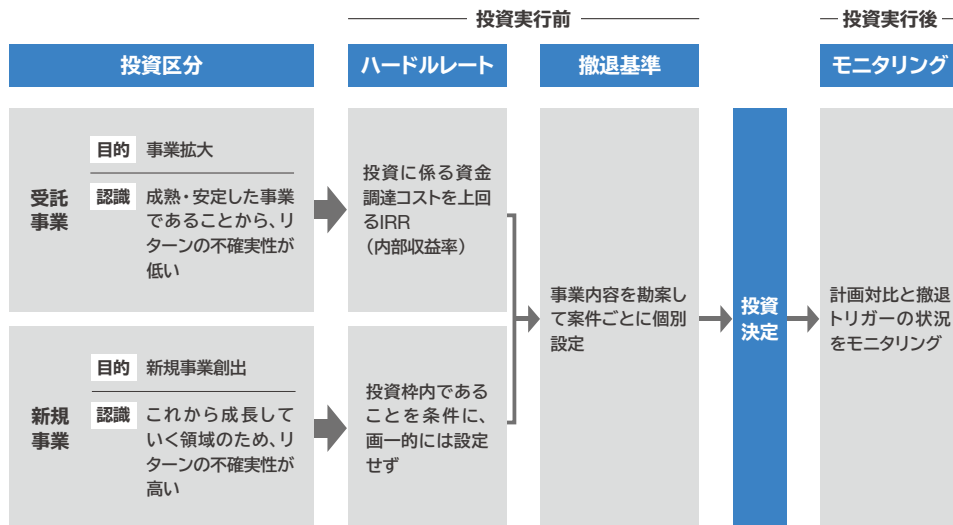
投資基準

キャッシュ・アロケーションの策定と同時に、投資基準であるハードルレートと撤退基準について、受託事業と新規事業に区分・整理し整備しています。

受託事業における投資については、今までの事業活動から一定の知識や経験を有しており、また、成熟・安定した事業であることから資金調達コストを上回る利益を実現

することを基本とした投資基準を定め、投資判断を行っています。一方、プロダクト&サービス事業にかかる新規事業投資については、機動的な投資による迅速な意思決定を実現するため、一定の投資枠を確保するとともに撤退基準を整備し、事業創出サイクルの高速化を図っています。

投資区分ごとの投資基準設定およびモニタリングフロー



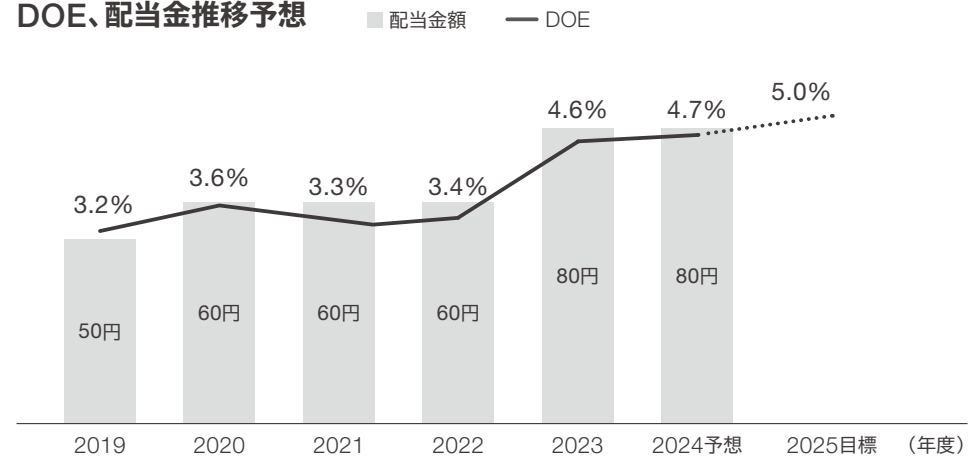
株主還元方針

株主に対する利益還元を経営上の重要課題と位置付けており、中期経営計画期間の2年目以降である2023年度以降は、株主還元の姿勢をより明確にするとともに、将来の成長のための内部留保と、株主への継続的・安定的な配当の実現を目指し、DOE[※]

5%水準を基本方針としています。各期の具体的な配当金額については、業績や経済情勢も勘案しながら決定してまいります。

この配当方針に基づき、2023年12月期の1株当たり配当金は、20円増配の80円を予定しています。

DOE、配当金推移予想

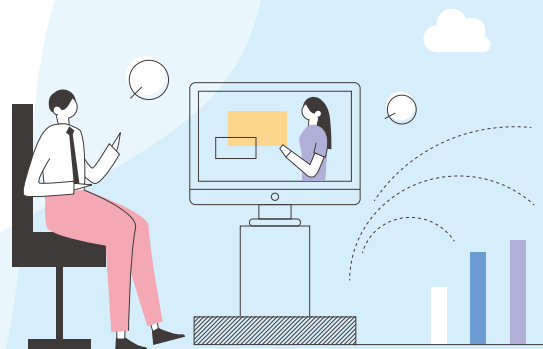


$$\text{※ 自己資本配当率 (DOE) = } \frac{\text{配当金総額}}{\text{(期首自己資本+期末自己資本)} \div 2}$$

CAC Group Businesses

CACグループの事業

CACグループは国内および海外でITサービスを展開しています。ここではセグメントごとに事業内容をご紹介します。



Domestic IT Business

国内IT事業 P.21

国内子会社におけるシステム構築サービス、システム運用管理サービス、人事BPOサービスなどの提供

主な関係会社

(株)シーエーシー / (株)アークシステム / (株)CACオルビス

海外IT事業

29%

売上高構成比
2023年12月期

国内IT事業

71%

Overseas IT Business

海外IT事業 P.29

海外子会社におけるシステム構築サービス、システム運用管理サービス、保守サービスなどの提供

主な関係会社

CAC AMERICA CORPORATION / CAC EUROPE LIMITED / 希亜思(上海)信息技术有限公司 / Inspirisys Solutions Limited / Mitrais Pte. Ltd.



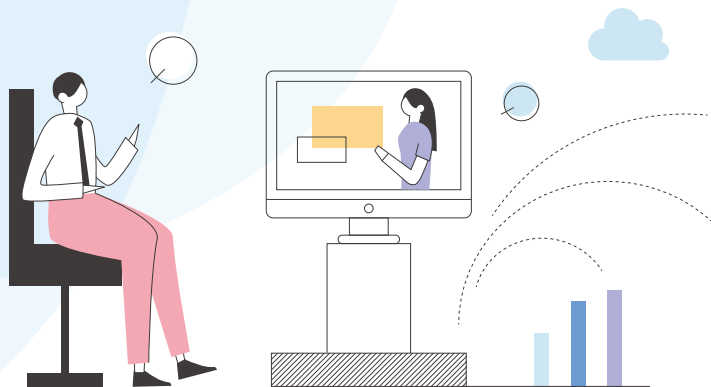
国内IT事業

Domestic IT Business

国内子会社におけるシステム構築サービス、システム運用管理サービス、人事BPOサービスなどの提供

主な関係会社

| (株)シーエーシー / (株)アークシステム / (株)CACオルビス



構成会社と事業内容

国内子会社において、システム構築サービスやシステム運用サービス、業務アウトソーシングサービス（BPOサービス）などを提供しています。創業の流れをくむシーエーシーと、2000年代初頭を買収した企業のIT関連会社4社などの計6社によって構成されています（2023年12月末時点）。

シーエーシーはシステム構築サービス、システム運用サービス、BPOサービスを提供しており、国内IT事業に占める売上高比率はおおよそ8割となっています。残る2割をそ

他のグループ会社が担っており、システム運用サービスを中心に提供しています。東京都内およびその近郊を中心にビジネスを展開していますが、CACオルビスなど大阪を拠点とする会社もあります。また、2019年7月にBPOサービスのニアショア拠点として長崎県長崎市に設立した長崎BPOセンターは、BPOサービスだけでなく、東京拠点の社員と共同で様々な企業向けのITサービスを提供しており、CACグループの地方創生の取り組みの拠点として拡大しています。

創業の流れをくむ会社

システム構築サービス
システム運用サービス
BPOサービス

シーエーシー

その他の
グループ会社

システム運用
サービス中心

アーク
システム

ハイテック
システムズ

CAC
オルビス

2023年度業績／2024年度の見通し

2023年度は堅調に推移したものの、連結除外の影響を受ける

2023年度は、中核子会社シーエーシーを中心に顧客のIT需要を取り込み、堅調に伸ばしたものの、子会社1社を連結範囲から除外した影響により、減収（前年度比1.4%減）となりました。

セグメント利益については、中期経営計画に基づいた成長基盤の醸成に向け、人的

資本投資や新規事業開発を推進したことなどによる販売管理費の増加や、連結除外の影響などにより減少（同5.5%減）しました。

受注高は、売上高同様に、中核子会社を中心に堅調であったものの、連結除外の影響を受け前年度比でほぼ同額となりました。受注残高は堅調に推移しました。

2024年度も成長に向けた投資を継続

2024年度も顧客のIT投資意欲に大きな変化はないとみており、事業は堅調に推移する見通しです。

一方、中期経営計画（2022年度～2025

年度）に基づいた、将来の成長基盤のための投資を継続・実施していくことから、2024年度は前年度と同程度の売上高、利益の確保を目標に取り組みます。

中期経営計画

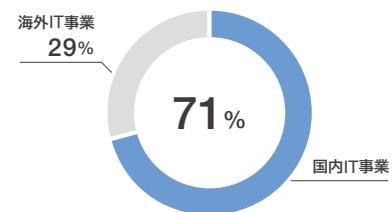
既存事業はCACグループの収益基盤へ

既存事業については、成長性や親和性に乏しい事業の整理や経営効率化への取り組み継続に加え、技術者の採用による人員の増強を図ります。また、人材育成を強化することで、早期収益化による受託事業の拡大も図っていきます。

プロダクト&サービス事業はグロースに注力

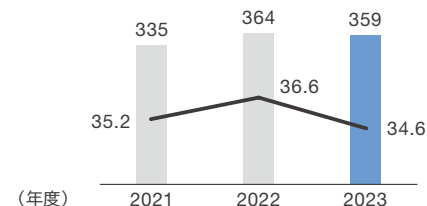
プロダクト&サービス事業については、プロダクト&サービス事業については、新サービスやプロダクトの開発・ローンチを継続しながらも、ターゲット層の反応がよいプロダクト&サービスを特定し、それらについて売上拡大を推進します。

売上高構成比（2023年度）



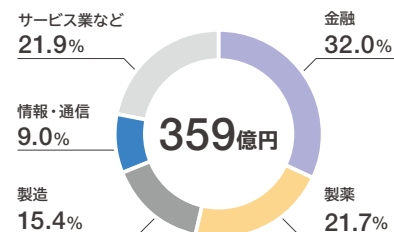
売上高とセグメント利益

■ 売上高 ■ セグメント利益（億円）



※2023年度よりセグメント利益の算出方法を変更しています。なお、2021年度、2022年度の数値についても同様に変更して表示しています。

業種別売上高構成比（2023年度）



特集

プロダクト&サービス

P&S事業の
取り組み

CAC Vision 2030では、社会にポジティブなインパクトを与えるデジタルソリューションを生み出すことで、企業としても成長することを想定しています。その要となるのが「プロダクト&サービス (P&S)」事業であり、中期経営計画フェーズ1 (2022年度~2025年度) では、2026年以降に向け、継続的に新規プロダクト&サービス (P&S) を生み出す仕組みの構築に取り組んでいます。

P&Sの創出プロセスは、大きく分けて2つあります。ひとつは、まったくの新規事業として創り上げていくもの、もうひとつは、既存のサービスの中から生み出していくものです。

ここではこのP&S創出の取り組みについて紹介していきます。

P&S創出に向けた2つのプロセス

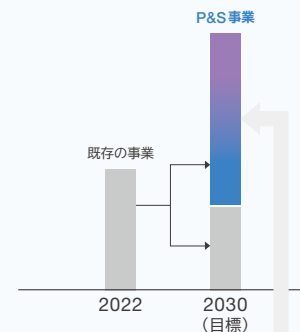
▶ 新規事業として創り上げる今までにないP&S

CAC Vision 2030の策定に伴い、2021年に事業開発室を社長直轄で立ち上げ、翌年、ひとつの本部として組織改編を行いました。技術開発を担うR&D部門とも協力しながら、今まで社会や当社になかったプロダクトやサービスの開発に取り組んでいます。

R&D部門での開発過程のアイデアや技術をベースにすることもありますし、技術と課題解決やアイデアを組み合わせるなど様々なアプローチで新たなサービスを開発しています。さらに社外の技術などとCACグループの技術を組み合わせることも積極的に行っています。 **P.24**

▶ 既存のITサービスから生まれる新たなP&S

新規事業開発部門だけでなく、ITサービスを提供している部門においても、今まで培ってきた技術や知識、顧客の近くで提供してきた経験などを活かし、新たなプロダクトやサービスへ転換させる取り組みを行っています。現在は、中核子会社シーエーシーの運用サービスを中心にサービス転換による新サービス化を図っています。 **P.27**

新規プロダクト&サービスを
生み出すアプローチ

テクノロジー

世界各国の先端テクノロジーや自社研究開発したテクノロジーを活用し新たなサービスを生み出す

社会課題

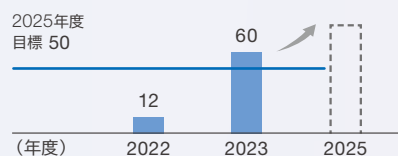
思いやアイデアをもとに社会課題を解決するためのサービスを生み出す

提供方法

アプローチ方法や提供の仕方を工夫することで顧客の新たなIT需要を喚起する

売上目標は前倒しで達成

売上高目標と実績



中期経営計画フェーズ1を策定した2021年末時点では、最終年度である2025年にP&S事業の売上高の目標として、50億円としていましたが、2023年末時点で60億円と目標を前倒しで達成となりました。これは、既存のITサービスからの転換が進捗し、事業拡大したことによります。

特集 プロダクト&サービス (P&S) 事業の取り組み

新規事業開発



執行役員
新規事業推進担当
兼 新規事業推進本部長
(株式会社シーエーシー 取締役
兼 業務担当執行役員)

中西 英介

新規事業として創り上げる 今までにない 「プロダクト&サービス」

CACグループの中核企業であるシーエーシーの新規事業開発部門では、今まで社会や企業になかったプロダクトやサービスの開発に取り組んでいます。この取り組みについて、担当役員である新規事業推進本部長の中西に話を聞きました。

社長への提言から始まった挑戦

CAC Vision 2030について、2021年ぐらいから多くの社内外の人たちと検討を始めたのですが、私もそのメンバーの一人で

した。そこでCACグループの将来や今後の方向性を考えたときに、現業の売り上げはどこかで半減、もしくはそれ以下になる可能性もあるのではないか、そんな危機感を覚えました。なぜなら、特定のタスクを高い

アイデア数
572件

M&A等^{※1}
4件

事業化^{※2}
14件

※1 出資事業提携含む ※2 2024年6月時点

特集 プロダクト&サービス (P&S) 事業の取り組み

精度で処理する現在のAIは、人間のような一般的な認識能力を持つことで様々な課題解決ができるようになり(=AGI:汎用人工知能)、約10年後には、人間の知能を超える(=ASI:人工超知能)とも言われているからです。近い将来、システムの構築・運用といった今の私たちの仕事の多くはAIなどに取って代わられることになるでしょう。

生き残るために何をすべきか考える中で、これまでの受託開発とはベクトルを真逆にしたビジネスを当社の軸にすべきだと思いました。そして、新規事業などを含むビジョンを検討会のメンバーとともに考え、社長に提言したのです。その後、私が新規事業の担当に就任することになりました。

AI技術が強み

CACグループの新規事業における最大の強みは、ベースとなるAI技術です。そして、AIを社会課題と結びつけて、事業のアイデアを発想していくことを得意としています。具体的には、例えば、地方創生や一次産業

のような領域で、画像認識や感情認識といったAI技術を用いてプロダクトに落とし込んでいくような展開です。

当然ながらシステムインテグレーターのIT的な知見を持ちプロダクトやサービスを即座に形にできる、システム化、アプリ化の力は大きな強みです。一方で、今後サービスを「売る」というフェーズで大変重要になってくるマーケティングや販売プロセスなどは課題だと認識しています。

現在、シーエーシーのR&D部門と連携してサービス開発に取り組みつつ、魅力的な技術や発想を持つ企業やサービスと連携して新たなサービスにつなげていく取り組みも進めています。

今後の鍵は “デジタルクリエイティブ人材”

私たちは、事業を始めるまでのステップは確立できましたので、これからは断続的に新たなサービスを誕生させながら、最も重要な「売る」というフェーズに突入します。これは、当社にとって「創る(ゼロからつく

る)」と同等もしくはより難しいことだろうだと予想しています。なぜなら私たちSierの性で、よいものを「つくる(つくりこむ)」という発想が先行してしまうからです。「売る」ことの優先順位を上げて行動できるようにしていく必要があります。マーケティング強化の結果、売れる確証を得てから「つくる」という転換ができるようになるというと考えています。

また、今後最も鍵となるのが、課題を発見し、アイデアをもとに新たなデジタルビジ

ネスを創り上げていく“デジタルクリエイティブ人材”だと確信しています。優秀なプレイヤーや強力なパートナーの獲得で共創と競争が進み、頭角を現す社員も増えてきました。今後も今までにない発想で新たなプロダクトやサービスを創っていく社員が次々と出てきて、また、成功した際にはインセンティブが得られるよう、キャリアパスの制定や、報酬制度などを準備していきたいと思っています。



事業開発を
テーマに情報発信

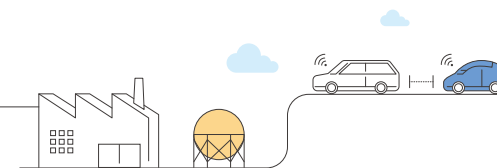
CAC
Innovation Hub

<https://innovationhub.cac.co.jp/>



特集 プロダクト&サービス (P&S) 事業の取り組み

新規事業開発の製品紹介



カチメン!

表情分析AIと音声分析AIを活用した面接の練習・選考動画分析アプリ。スマートフォンで撮った動画をリアルタイム分析し、アドバイスする。分析にあたっては面接アドバイザーや表情分析の専門家の監修を受けており、2024年6月時点で累計1万ダウンロードに近づいている。

詳しい「カチメン!」の紹介はこちら
<https://kachimen.jp/>



まもあい (mamoi AI)

AIを活用した転倒検知システム。転倒や転落に影響する姿勢を検知し、対象者の画像とともにアラームする。転倒転落した後ではなく、関連動作を検知できることから事故を未然に防ぐことを重視していることが特徴。再発対策検討にも活用できるため、病院や施設などでの利用を想定している。

詳しい「まもあい (mamoi AI)」の紹介はこちら
<https://mamoi.jp/>



FairLenz

生簀を水中カメラで撮影した動画から画像認識AIを用いて個々の養殖魚の体重を推定し、体重の分布を計算してデータ化する魚体鑑定システム。このシステムを用いて算出した生簀内の魚の資産価値などを担保にして資金調達可能とする仕組みづくりに取り組んでいる。

詳しい「FairLenz」の紹介はこちら
https://www.cac.co.jp/news/topics_231226.html



hashigake

社員同士のマッチングやトークの設定をシステムが自動で行うサービス。現在、リモートワークなどで関係性の希薄化が問題視されている「人と人」に橋を架け、企業・組織・働き方の活性化を後押しする。多くの従業員を抱える企業や、拠点を複数持つ企業、リモートワークを推進している企業の活用を想定している。

詳しい「hashigake」の紹介はこちら
<https://hashigake.jp/>



WithGrow

企業が抱えるIT課題と経験・実績がある外部のプロフェッショナルIT人材をマッチングするサービス。CACの経験とノウハウをもとに企業のIT課題の診断および、ITプロ人材のスキルと経験の診断を行うため、企業とITプロ人材の双方にとって最適なマッチングが可能となる点の特徴。

詳しい「WithGrow」の紹介はこちら
<https://withgrow.jp/>



Empath

音声等の物理的な特徴量から気分の状態を独自のアルゴリズムで判定するプログラム。幅広い用途で利用可能で、コールセンターなどこれまでに世界50カ国、4,300社以上で利用されている。また、音響解析によって機械の故障検知や打音検査の自動化などにも転用が広がっている。

詳しい「Empath」の紹介はこちら
<https://webempath.com/>



特集 プロダクト&サービス (P&S) 事業の取り組み

既存事業の「プロダクト&サービス (P&S)」化

既存のITサービスから 生まれる新たな 「プロダクト&サービス」

現在、既存のITサービスにおいても、

国内を中心に、新たな「プロダクト&サービス (P&S)」に
転換させる取り組みを行っています。

その代表例として、中核事業会社シーエーシーが提供している
「マネージドDWS (デジタルワークプレイスサービス)」を紹介します。

マネージドDWS紹介

原動力となったのは“危機感”

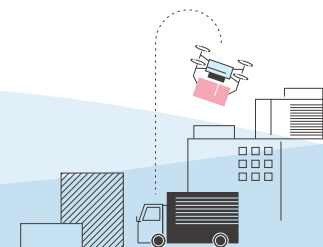
私たちが提供しているシステム運用サービスは、システムを利用する方が、24時間365日、問題なく利用できる状態を維持することが目的のサービスで、安定稼働のための管理やトラブルを未然に防ぐ処置、そして、実際にトラブル (障害) が起こった際の対応や利用者からの問い合わせ対応などが主な仕事になります。システム運用サービスは通常、個々に必要な作業をお客様と相談、決定した後、難易度や作業量を勘案し、要員の「人月単価」という形でお客様と契約しています。これは、私たちサービス提供側からすると、安定的な利益を確保できる一方、自動化や効率化を推進すると作業量

が減少し、結果的に売上や利益の減少につながっていました。また、作業内容をお客様と個々に決めるといった性格上、サービス提供を行うエンジニアは当社サービスを提供しているというより、お客様の作業を代行しているという意識が強く、キャリアパスを描きづらく、エンジニアとしてのプライドを感じにくいという問題もありました。私としては、コロナ禍以降のDXの急速な浸透もあり、「このままではシステム運用サービスは縮小していつてしまう、何とかしないとイケない」という危機感がありました。お客様側も、コロナ禍での労働環境の変化、日々更新される様々なICTサービス/技術への対応に限界や課題を強く認識されるようになっていました。



株式会社シーエーシー
取締役 兼 業務担当執行役員
エンタープライズサービス統括本部所管
エンタープライズサービス統括本部長

穂積 裕憲



特集 プロダクト&サービス (P&S) 事業の取り組み

P&S化の鍵は標準化・定型化

私自身の危機感に加え、CACグループがP&S事業に注力する方針を打ち出したことが追い風となり、既存のITサービスを新たなP&Sに転換できないかと考え始めました。そこで海外で活用されているマネージドサービスを参考に、これまでお客様ごと個別に行ってきたインフラ運用サービスの一部を標準化・定型化し、それを私たちが用意した環境で複数のお客様が共有して利用できる、「マネージドDWS」のサービス化にたどり着きました。今回対象としたインフラ運用領域では、サービス基盤が共通して

いるケースが多く、しかもクラウド上で当社がその基盤を提供できれば、お客様側の設備投資なども省略することができるので、サービス化しやすい点がありました。また、作業が標準化・定型化することで、人員の育成、エンジニアとしての必要スキルやキャリアパスを明示しやすくなり、海外ベンダーをはじめとするパートナーからのリソース調達ハードルも下がりました。海外ベンダーと提携することで、世界中で事業を展開するグローバル企業などに対しても時差や言葉の壁を越えて一定の品質のサービスをどこでもいつでも提供することも可能になります。お客様にとってもメニューを選ぶだけで、

個々に作業内容などを決める必要がなくなり、自社内でのインフラ運用要員育成の負担を軽減できます。

今後も新たなP&Sにつなげていく

この「マネージドDWS」を導入いただくお客様は順調に増えており、今まで取引があったお客様だけでなく、新たなお客様との取引にもつながっています。また、2024年5月からは企業のITアプリケーション運用を包括的に担う「マネージドAOS (マネージドアプリケーション オペレーション サービス)」の提供も開始しました。運用業務の効率化の取り組みとして、生成AIや自動化/効率化ツールの活用も進めています。将来的には、今までの蓄積されたノウハウ、資産を活用し、業界/業務に特化したマネージドサービスも複数展開し、CACグループの成長をけん引していきたいと思っています。

お客様導入事例 協和キリン株式会社様

グローバルで サービスデスクを集約

エンドユーザーの満足度向上と
ICT部門の企画業務へのシフトを目指す

日本を代表するライフサイエンス企業であり、バイオテクノロジーと抗体医薬を強みとする協和キリン株式会社。日本発の「グローバル・スペシャリティファーマ」として世界市場でのビジネスを拡大させている同社では、全世界の従業員の利便性向上と、IT部門コア業務を運用主体から企画主体へシフトすることを目指し、株式会社シーエーシーによる支援のもと、グローバルサービスデスクの統合を実現した。



写真左: ICTソリューション部長
廣瀬 拓生 様

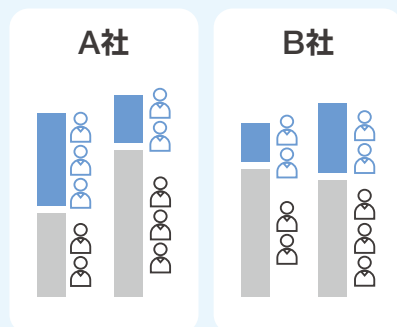
写真右: ICTソリューション部
デジタル&データ / クラウド&グローバルインフラストラクチャーグループ長
渋谷 正吉 様
※2024年5月時点

詳しくはこちら

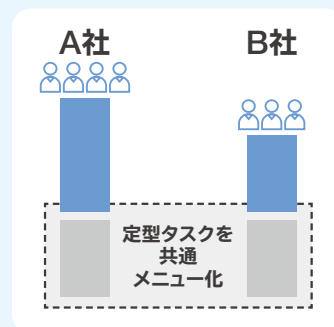
<https://www.cac.co.jp/case/kyowa-kirin.html>



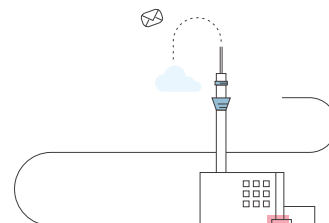
■ 非定型タスク ■ 定型タスク



各タスクごとに人数を配置し、サービス提供



タスクを定型・非定型に分け
担当作業者を区分し、定型タスクを
メニュー化することで効率的なサービス提供



海外IT事業

Overseas IT Business

海外子会社におけるシステム構築サービス、
システム運用管理サービス、保守サービスなどの提供

主な関係会社

CAC AMERICA CORPORATION / CAC EUROPE LIMITED / 希垂思(上海)
信息技术有限公司 / Inspirisys Solutions Limited / Mitrais Pte. Ltd.



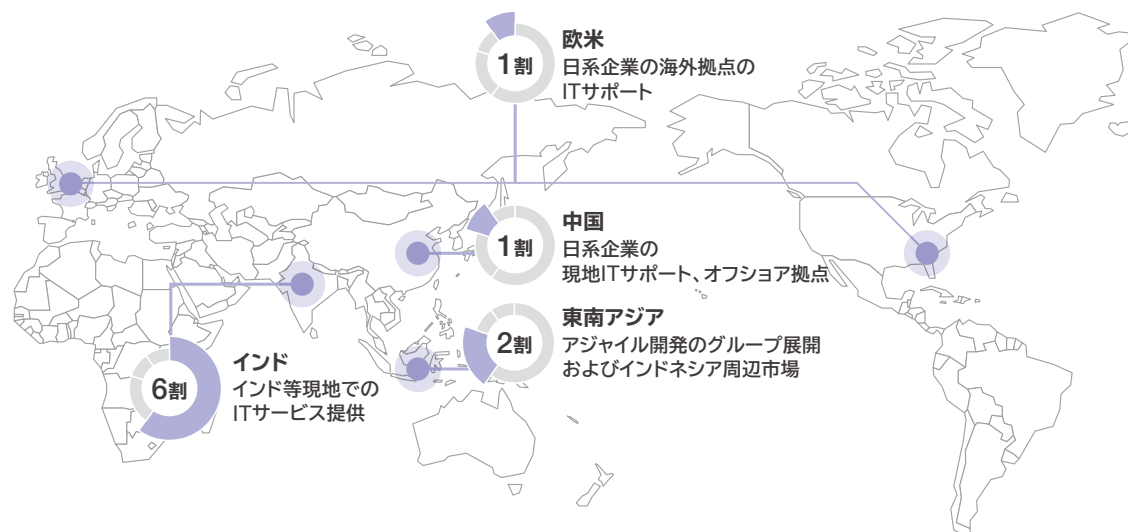
構成会社と事業内容

当社は、他社に先駆けて1978年に台湾法人を設立して以降、海外展開に取り組んでいます。

1980年代に金融機関など顧客の海外進出に伴い、現地での顧客サポート需要に対応するため、米国、英国に現地法人を設立、2000年代初頭からは、顧客の中国進出対応や、オフショア開発体制整備のため、中国に現地法人を設立、現地企業を買収しました。

2010年代に入り、アジアのIT市場の成長を見込み、現地の需要を獲得するため、インドに現地法人を設立するとともに同国で Inspirisys Solutions (当時 Accel Frontline) を買収し、2019年にはインドネシアに事業拠点を持つ Mitrais を買収し、現在は14社で構成しています(2023年12月末時点)。主要子会社の地域別売上高分布と事業内容は下図の通りです。

地域別売上高分布と事業内容



※円グラフは外部顧客売上高構成比。

2023年度業績／2024年度の見通し

インド子会社の大型案件の影響等で伸長

2023年度は、インド子会社で金融機関向けの大型案件が計上されたことや為替の影響等から、増収（前年度比26.5%増）となりました。セグメント利益については、増収に加え、インド子会社の構造改革の進捗により利益が改善されたこと等から、増加（同30.4%増）しました。

受注高と受注残高は、インド子会社およびインドネシア子会社が堅調に推移したことから、大幅増加となりました。

2024年度は利益改善を見込む

海外IT事業の中心を担うインド子会社やインドネシア子会社の受注環境に大きな変化はなく、堅調に推移していくと見えています。2023年度に計上したインド子会社での大型案件の反動減などを考慮し、売上高は、前年と同額程度と予想しています。

一方、インド子会社の構造改革が進んでいることからセグメント利益の改善を見込んでおり、2023年度と比較して増益を予想しています。

中期経営計画

各子会社での事業を成長させながら、グループ会社協働で手掛けるグローバル案件を増やす取り組みを行ってまいります。

また、親和性や成長性に乏しい事業の整

理や固定費の削減など経営効率化を図ることで利益の改善を目指してまいります。

地域ごとの事業体制と役割は下記の通りです。

中期経営計画期間中の事業体制と役割



アメリカ／ヨーロッパ

日系企業の現地拠点サポートのほか、グローバル案件についてアライアンスパートナー（海外ITベンダー等）との共同サポート提供。



中国

受託事業（主に日本のオフショア）が中心であるも、日系・非日系を問わず現地企業案件の受注拡大を図る。



インド

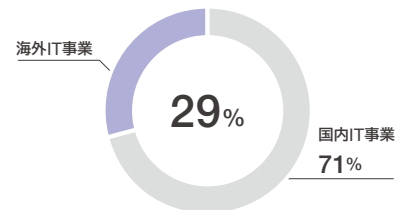
インドを中心とした現地案件中心。構造改革に継続的に取り組むことで、収益力向上を目指す。



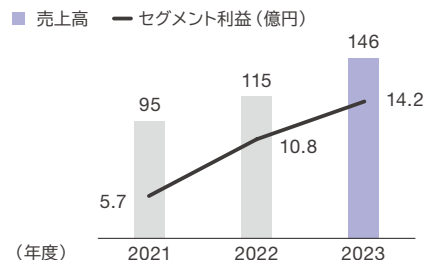
インドネシア

インドネシアおよびオーストラリアにおける受託事業を中心としつつ、CACグループ内におけるアジャイル開発をリードする役割を担う。

売上高構成比（2023年度）

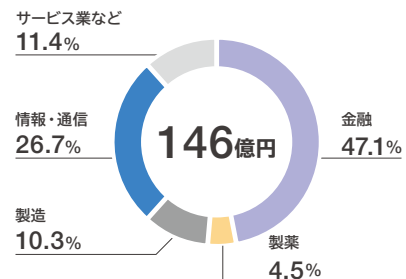


売上高とセグメント利益



※2023年度よりセグメント利益の算出方法を変更しています。なお、2021年度、2022年度の数値についても同様に変更して表示しています。

業種別売上高構成比（2023年度）



サステナビリティ

Sustainability

CACグループのサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

当社グループは、
「テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを
与え続ける企業グループへ」をビジョンとし、
当社グループと社会の持続的な発展に貢献します。

1

従業員にとって
働きやすい、
やりがいのある会社を
目指します

- 従業員に健康的な職場を提供し、働き方改革を進めます
- 人材育成投資を拡大し、誰もが最大限の能力を発揮できる企業を目指します
- 多様な人材採用・登用により、個々の価値観が尊重されるダイバーシティを実現します

2

ステークホルダーとの
共創により
豊かな社会創りへ
貢献します

- 顧客の持続的な成長に資するサービスを提供し、企業および社会の持続的な成長に貢献します
- パートナー・取引先と共に、社会に新たな価値をもたらすICTサービスを提供します
- 地域社会・コミュニティとの共創による事業創出に努め、地方での雇用促進と地域社会の活性化に取り組みます

3

環境にポジティブな
インパクトを与える、
企業活動を行えます

- 顧客に提供するサービスや業務を通じて、環境問題に貢献することに努めます
- 環境に配慮した投資先へ積極的な投資を行います
- 当社グループの事業活動において、省資源、省エネルギー等の環境問題に取り組みます



CACグループ企業理念と
サステナビリティ経営の関係

世界をフィールドに先進のICTをもって
新しい価値を創造する

CAC Vision 2030

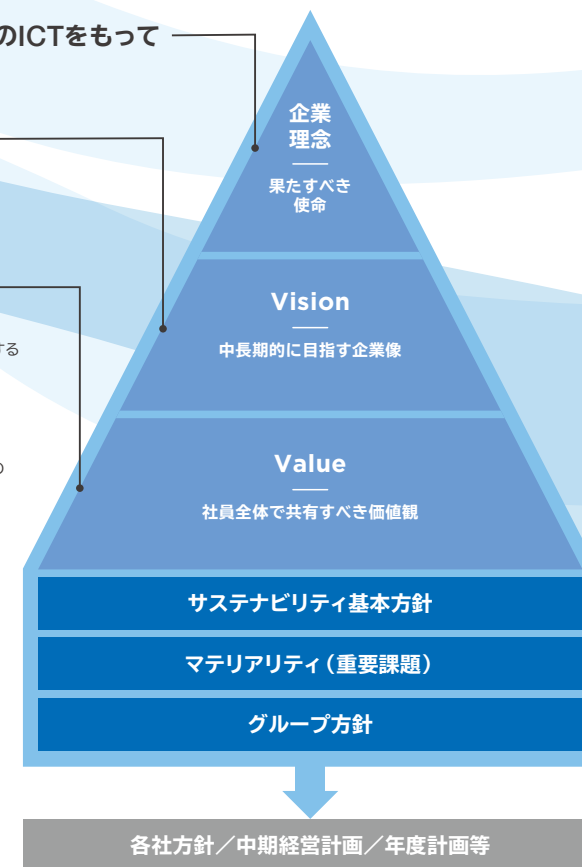
テクノロジーとアイデアで、
社会にポジティブなインパクトを
与え続ける企業グループへ

Five Values

- Creativity** 既存概念に囚われない
アイデアや発想を大切に
- Humanity** 人間性を重視し、
人間らしく生きる
- Challenge** 失敗を恐れずに、
挑み続ける
- Respect** 相手を尊重し、常に感謝の
気持ちを忘れない
- Pride** 仲間と自らの努力を信じ、
社会に誇れる仕事をする

「グループ方針」は
当社Webサイトを
ご覧ください。

<https://www.cac-holdings.com/csr/group-policy.html>



サステナビリティ経営のロードマップ

CACグループでは、サステナビリティ推進体制として、

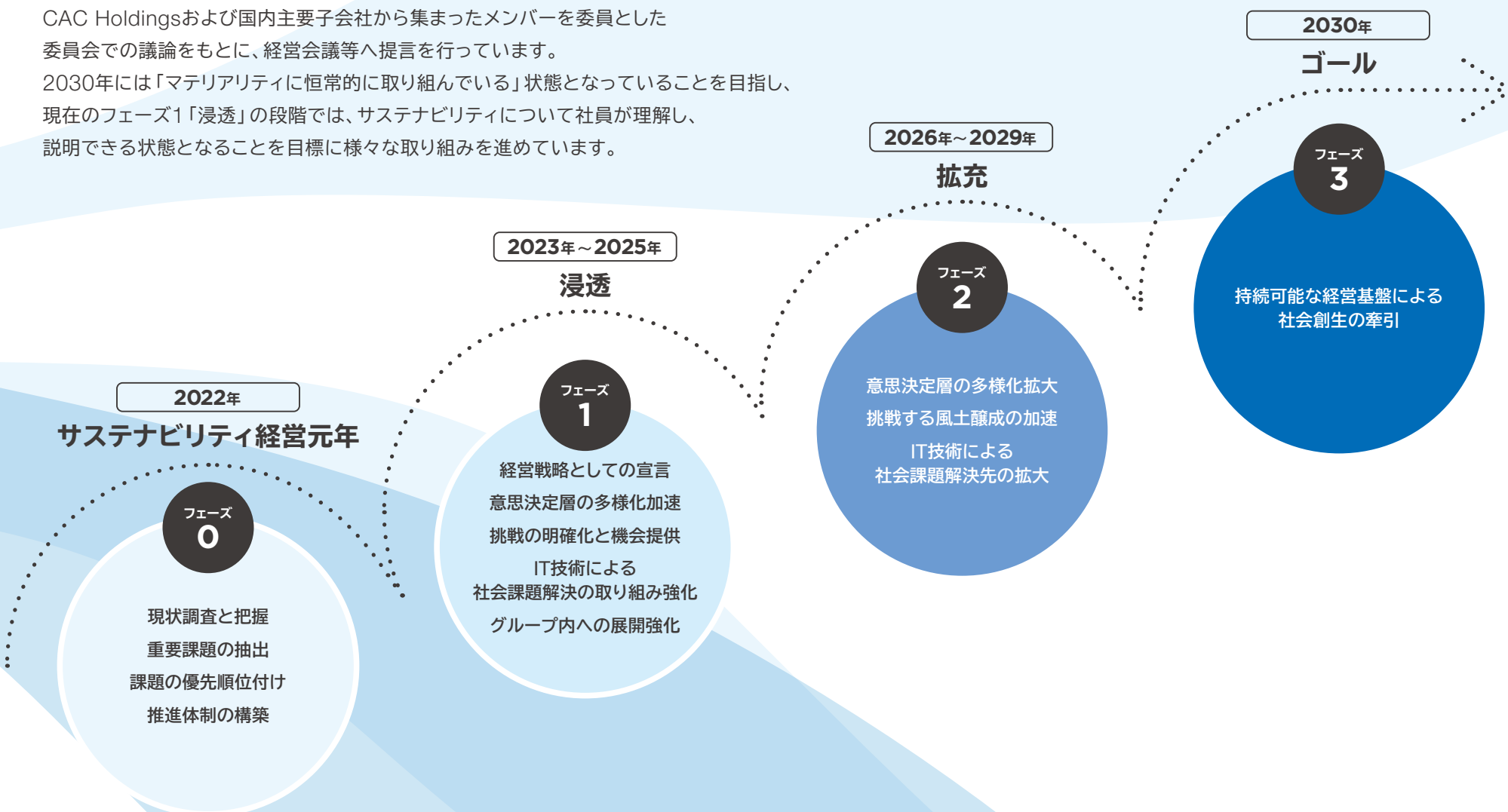
代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ経営委員会を設置しています。

CAC Holdingsおよび国内主要子会社から集まったメンバーを委員とした委員会での議論をもとに、経営会議等へ提言を行っています。

2030年には「マテリアリティに恒常的に取り組んでいる」状態となっていることを目指し、

現在のフェーズ1「浸透」の段階では、サステナビリティについて社員が理解し、

説明できる状態となることを目標に様々な取り組みを進めています。



マテリアリティへの取り組み

マテリアリティ

関連する
SDGs

社員にとって働き甲斐のある 「選ばれる」職場環境

CACグループでは、マテリアリティとして特定した4項目
P.05 それぞれについて目標を定めて取り組んでいます。か
 ねてより「社員」こそが最重要の資産であるとの考えから、
 社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境となる
 ことを最優先事項として推進しています。

多様性にあふれた社員一人ひとりがその能力を最大
 限に発揮できるような職場環境・風土を2030年までに
 醸成するべく、より一層「健康経営」「ダイバーシティ&イン
 クルージョン」「人材育成」に取り組んでまいります。

これらの取り組みはエンゲージメント調査の定期的な実
 施によって効果検証を行い、一層の改善につなげていき
 ます。2024年度はエンゲージメント調査結果を自社組
 織の改善につなげられるよう、役職者向けのエンゲー
 ジメント勉強会も開催しています。

KPI 社員エンゲージメント調査における
エンゲージメントスコア

68.6pt^{※2}
2022年実績

69.2pt^{※1}
2023年実績

全業種の上位
20%以内
2030年目標

1 健康的で安全な職場の提供

身体的のみならず、精神的にも社会的にも健康な状態に
 あってこそ、社員それぞれが能力を最大限に発揮するこ
 とができます。そのために、社員の健康管理と健康課題の把
 握、メンタルヘルス対策、過重労働防止に重点的に取り
 組んでいます。

健康管理については健康意識の向上を目的としたEラー
 ニングの実施や健康診断受診の勧奨、メンタルヘルス対策
 としてはストレスチェック実施によるメンタルヘルス状態の
 把握や予防、復職支援サポート等の取り組みを行っています。
 過重労働の防止に向けては、有給休暇の取得奨励や法定
 外労働時間の監視・報告等を行っています。

主要子会社であるシーエーシーは、健康経営への積極
 な取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が推進する
 健康経営優良法人認定制度において、2023年より「健康
 経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。
 同社では引き続き社員の健康増進と働きやすい環境の整備
 に努め、今後は「ホワイト500[※]」の認定を目指しています。



※ 大規模法人部門のなかで上位の500法
 人が認定されるもの。

KPI 健康診断受診率[※]

87.0%
2022年実績

91.3%
2023年実績

100%達成
2030年目標

KPI ストレスチェック実施率[※]

92.6%
2022年実績

95.0%
2023年実績

100%達成
2030年目標

KPI 年次有給休暇取得率[※]

53.1%
2022年実績

64.3%
2023年実績

80%達成
2030年目標

KPI 平均月間法定外労働時間[※]

15.2時間
2022年実績

12.4時間
2023年実績

10時間以下
2030年目標

※CAC Holdingsおよびすべての国内子会社



マテリアリティへの取り組み

社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境

ゴール 2 個々の社員の価値観が尊重されるダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の実現

CAC Vision 2030に掲げている「テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループへ」となるためには、多様な考えや価値観から生み出されるイノベーションが必要です。そのためにはD&Iが欠かせないことから、CACグループではD&Iを経営戦略として推進してまいります。

CACグループのD&Iが目指す姿は、性別や年齢、国籍、経験などによらず、社員一人ひとりが互いに尊重し合い、その能力や価値観を活かした人材マネジメントが実践できている会社です。多様性をもった社員とその能力が尊重される企業風土は自由闊達な議論を促し、企業として新しい価値を創造する土壌となりえます。この土壌があってこそ、AIやIoT等のデジタル技術を活用したイノベーションを生み出して社会の課題解決を実現し、持続可能な社会づくりに貢献できると考えています。

D&I実現に向けては、まずは国内グループ会社を対象にD&Iへの理解を深める研修や、無意識での思い込みや偏ったものの見方への気づきを与えるアンコンシャスバイアス研修などを実施しています。また、CAC Holdingsとシーエーシーでは、「ダイバーシティカフェ」や「hashigake (ハシガケ)」を介した社員間コミュニケーションによるD&I実現にも取り組んでいます。「ダイバーシティカフェ」はランチタイムに定期開催しており、各回のテーマに沿って各自の経験談を聴くこと・話すことによって社員の多様な意見を知ると同時に、自身の意見が受け入れられることも実感できる場となっています。「hashigake」は社員同士のトーク機会を提供するシーエーシーが開発したマッチングWebサービス

(<https://hashigake.jp/>)です。リモートワークやフレックス制など働き方が多様化する中で新たな課題となっている社員同士のコミュニケーションを促すため、「hashigake」を社内利用することで組織内の壁を越えたつながり、対話の促進に取り組んでいます。「ダイバーシティカフェ」「hashigake」には代表取締役社長も参加し、D&Iの進展を加速しています。

KPI 女性役員比率※1 (取締役・執行役員・監査役)

6.7% ▶ 10.5% ▶ 30%達成
2022年実績 2023年実績 2030年目標

KPI 女性役職者比率※1 (管理職・その他の管理職)

14.2% ▶ 15.0% ▶ 30%達成
2022年実績 2023年実績 2030年目標

KPI 男性社員の育児休業取得率※1

73.3% ▶ 47.1% ▶ 100%達成
2022年実績 2023年実績 2030年目標

子が生まれた男性従業員に育児休業取得の意識を醸成する過程にあるため、年ごとの数値に差が生じる傾向にあります。

KPI 日本国内における日本国籍以外の社員比率※2

4.1% ▶ 4.0% ▶ 5%達成
2022年実績 2023年実績 2030年目標

※1 CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム

※2 CAC Holdings、シーエーシー



D&Iのロードマップ



マテリアリティへの取り組み

社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境

女性活躍の推進

多様な人材がお互いに受容しあうことで多様な考えや価値観が活かされ、企業価値が高まるという考えのもと、D&Iを経営戦略と位置付けるとともに、ダイバーシティの中でも特に女性活躍推進が重要課題と捉えています。

当社では職業生活と育児・介護の両立支援を目的に、育児・介護に関する法律に対応した社内就業環境の整備、労働時間の適正化、フレックス制度や在宅勤務を活用した多様な働き方の実現に努めています。その結果、女性社員の育児休業からの復職率は約100%となっており、ライフイベントを経ても女性社員が働き続けています。

しかしながら、ダイバーシティ経営の執行やモニタリングには多様な役員によるガバナンス強化が不可欠である中で、意思決定層における女性比率は高いとは言えないため、意思決定層の多様化を目的とした女性活躍推進を実施していきます。

まずは女性役員比率と女性役職者比率をKPIとし、2030年の達成目標を30%と設定しました。この目標を実現するため、経営幹部候補育成の仕組みを構築し、次世代経営トップ候補者層、次世代役員候補者層、次世代役職候補者層の各層に候補者をプール、育成プログラムを実践します。なお、各層には女性枠を設け、役員や役職者を計画的に輩出できるようにスキームを構成しています。

また、女性活躍推進策として、CAC Holdings、シーエーシー、アークシステムの3社では「女性役職者ワーキング」や「グループメンタリング」を開始しています。「女性役職者ワーキング」は3社から約20名の女性役職者を招集し、意

思決定層に求められる視点の獲得を目的として始めました。2023年度の活動は「CACグループにおける女性活躍の促進に向けて」をテーマに、女性の活躍に影響を与えるアンコンシャスバイアスやガラスの天井などの一般的な要素を分析し、課題と解決策を研究しました。その結果を経営層に提言するとともに、浮かび上がった課題と解決策は経営戦略や人事施策に取り入れていきます。「グループメンタリング」は役職候補者である女性に向けたグループメンタリング機会の提供です。女性役職者をメンターとして、将来、役職に就くことを期待される女性であるメンティーと定期的にメンタリングを行うことでキャリア形成上の課題や悩みの解決をサポートしていきます。

一方で、男性社員の育児休業取得率もKPIとして設定しています。男性が家事や育児に積極的に参加することで、長時間労働を前提とした労働慣行の変革を促せること、また、男女がともに家事育児に継続的に携わることで、女性の産休・育休によるキャリア中断を最小限に留め得ることなどの期待効果から、積極的に男性社員の育児休業取得を推奨しています。

対外的には、2023年にシーエーシーがえるぼし認定を取得しました。また、CAC Holdingsでは、国連グローバル・コンパクトと国連女性機関が共同で作成した女性のエンパワメント原則（WEPS）へ署名し、国際的に女性活躍を推進する立場を表明しているほか、内閣府男女共同参画局が実施する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」にも参加しています。



女性役職者ワーキング

In support of

WOMEN'S
EMPOWERMENT
PRINCIPLESEstablished by UN Women and the
UN Global Compact Office女性のエンパワメント原則
(WEPS)へ署名シーエーシーが
えるぼし認定を取得輝く女性の活躍を加速する
男性リーダーの会に参加

マテリアリティへの取り組み

社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境

3 人材育成：仕組みの構築と実行

CACグループの価値を生み出す源泉は「人」であり、グループの持続的な成長と発展には「人」の成長が最も重要と考え、積極的に人材育成に取り組んでいます。

社員全員で共有すべき価値観として定めた「Five Values」において、5つの言葉の中心に配したものが「Challenge 挑戦」です。失敗を恐れずに様々なことに挑むことで「経験値を上げる」ことこそが人の成長につながるという考えのもと、事業活動に必要な人材像の整理と育成のための仕組みを構築するとともに、自身の成長に積極的な社員に対して「挑戦」の場を提供し、支援していきます。

2025年を目標として重点的に取り組んでいる事項は、

※異業種交流やボランティア、コミュニティ活動への参加等を通じて新たな視点を獲得し、自分も組織も成長するような学習機会。

まず挑戦機会を創出する制度と運用の設計です。挑戦機会としては、積極的なアサインメント変更やローテーション、社内公募、越境学習^{*}、副業の推奨等が考えられますが、これらを可能にする制度を順次整えており、挑戦マインドの喚起・定着を図っています。また、会社の中核を担い、組織を支える人材を育成するスキーム構築・運用にも取り組んでいます。その一環として、2023年度は若手人材を対象とした「CAC Next Academy 2023」を開催しました。CAC Next Academyは今後も継続開催し、将来の経営人材候補のプール構築に取り組んでいきます。

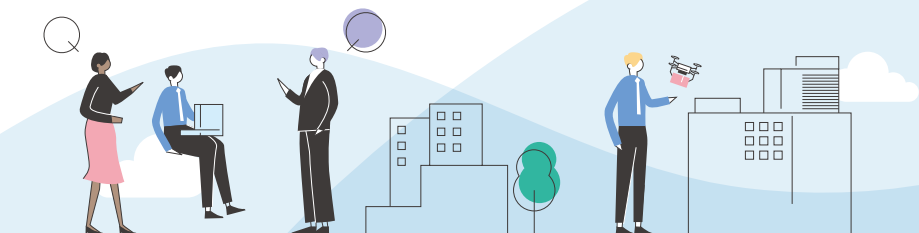


CAC Next Academy 2023の様子

KPI 「挑戦」機会を実感した社員の割合^{*}

2030年
目標 **80%達成** 2024年より運用・計測開始のため、
実績値はなし

※CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム



マテリアリティ

関連する
SDGs

豊かな社会づくりへの 貢献・価値提供

CACグループは、ICTを駆使した新しい価値創造による顧客ビジネスの変革促進や、イノベーションを通じた社会課題の解決を通じて持続可能な豊かな社会づくりへ貢献することを目指しています。そのような取組事例をいくつかご紹介いたします。

ゴール1 IT技術による社会的課題の解決

ゴール2 パートナー・取引先との共創による事業創出を通じた新しい価値の創造

ゴール3 地域社会・コミュニティとの共創による事業創出を通じた地方での雇用促進と地域社会の活性化

画像認識AIを活用した転倒検知システム「まもあい(mamoAI)」



シーエーシーは、介護施設や医療機関における高齢者や患者の転倒・転落、離床の予防と再発防止を支援する転倒検知システム「まもあい」を開発し、2023年12月よりMVP (Minimum Viable Product: 実用最小限の製品) 版の提供を開始しました。

介護施設や医療機関では、高齢者や患者の転倒事故が毎日のように発生しており、いかに「予防」と「対策」をするかが課題となっています。センサーを使用して転倒を検知するシステムはすでに存在していますが、従来のシステムではアラートを受信したスタッフが急いで現場を見に行っても寝返りしていただけないといった状況も多く、人手不足である現場の負荷軽減につながりにくいという課題がありました。また、アラートを発するのはセンサーに触れた後であるためすでに転倒していることが多く、転倒を未然に防ぐことが難しいという課題も抱えていました。このような課題を解決するために「まもあい」は開発されました。

AI技術の研究・開発が強みの一つであるシーエーシーでは、人の骨格を画像認識AIで捉え、その人がどういう姿勢をとっているのか判断する技術を以前より開発していました。この技術を転倒防止に活用できるのではないかと、医療機関の協力もいただきながら検証を進め、実用化に辿り着きました。まもあいは、複数のAIを組み合わせで開発しており、今どんな姿勢なのか、転倒しそうな危険な姿勢ではないかを検知します。そして転倒や転落のリスクがあると、現場スタッフのモバイル端末に通知する機能を備えています。人とベッドなどの位置関係や人の姿勢をもとに適切なアウトプットを生み出す部分に、シーエーシー独自のノウハウが

詰まっています。また、数千枚にわたる姿勢画像を収集し、「これが転倒しそうな姿勢である」とAIに繰り返し学習させ、誤検知になり得る姿勢の排除に注力しています。

今後は、ベッド周辺だけでなく居室や病室全体を見守る機能や、レポートの自動作成機能等の追加を予定しています。「まもあい」の名称には、介護士や看護師の相棒(あいぼう)として、AIと愛(あい)を持った目(eye: あい)で、一緒に介護・医療現場を見守るという意味を込めています。介護職員・看護職員とAIがひとチームとなり、安心安全な介護・医療現場が実現することを目指していきます。

「まもあい(mamoAI)」の詳細は
Webサイトをご覧ください。

<https://mamoai.jp/>



マテリアリティへの取り組み

豊かな社会づくりへの貢献・価値提供

長崎県での地方創生への取り組み



CACグループでは、豊かな社会づくりに貢献していくため、地域社会やコミュニティとの共創を目指しています。この共創により、事業を創出し、ひいてはその地域やコミュニティでの雇用促進と地域社会の活性化につながることを目指しています。

シーエーシーでは、2019年に長崎県長崎市にサテライトオフィスである「長崎BPOセンター」を開設し、120人以上の現地の人材を採用してきました。2021年11月には研究開発ラボでオープンイノベーションの拠点となる「HCTech AI Lab 長崎」を併設した長崎市内で2つ目のオフィス「長崎NBCオフィス」を開設しています。長崎市とは新しい働き方の推進および新規事業の創出に向けた協定を締結しており、今後も

地域社会の活性化に貢献していきます。また、長崎県雲仙市とも包括連携協定を締結しており、デジタル化推進やオープンイノベーション推進、観光振興などで支援を行っています。



HCTech AI Lab 長崎の内観

さらには長崎市・雲仙市でのワーケーションも実施しています。これまでCAC Holdings、シーエーシー、CACオルビスが利用し、地域の方々との交流などを図りました。



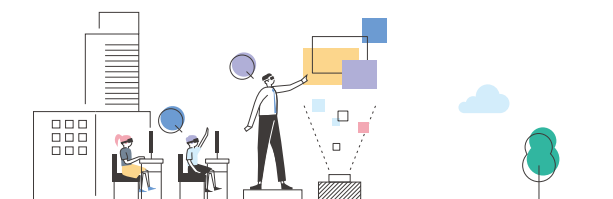
インドネシアでの教育支援活動



2019年10月からCACグループの一員となった、インドネシアに主要拠点を持つMitraisは、Yayasan Kemanusiaan Ibu Pertiwi 財団 (YKIP) の主要スポンサーとして、子どもたちに教育機会を与えるための支援を継続しています。

YKIPは、2002年に起こったバリ島爆弾テロ事件後の復興支援として設立され、「教育を通じて貧困の連鎖を断ち切る」ことを目的に活動している財団ですが、現在はプログラムを拡大し、奨学金プログラムを通じた教育サービスの提供も行っています。Mitraisはこの財団を通じ、バリ

島の恵まれない子どもたちに小学校から大学まで勉強を続ける機会を与え、地域社会に貢献しています。



支援パーティの様子

マテリアリティへの取り組み

豊かな社会づくりへの貢献・価値提供

障害者スポーツ・ボッチャの普及・支援活動



CACグループは、豊かな社会づくりへの貢献として、2016年からボッチャの普及・支援活動に取り組んでいます。

日本ボッチャ協会のゴールドトップパートナーとしての支援のほか、学校での体験授業実施、協会公認審判員の資格を取得したグループ社員による各地での審判活動などを行っています。また、ボッチャボール間の距離を自動測定するAndroidアプリ「ボッチャメジャー」の開発、主催大会である「CACカップ」の開催、ボッチャ用具寄贈、本社社屋内に設置したボッチャコートの一一般貸し出しなども行っています。

ボッチャアスリートへの支援も行っており、2024年4月時点で2名のボッチャ選手を雇用しています。競技活動を支援

することはもとより、セカンドキャリアを見据え社会人として自立できる人材ともなるようサポートしています。

2016年度～2023年度までの活動実績

体験会や講習などの普及活動	82 イベント	参加者 約6,800名
81のボッチャ大会でのグループ社員による審判活動	延べ 469名	
ボッチャ用具の寄贈	105団体	



ボッチャメジャー

唐司 あみ選手 提供 (株) つなひろワールド

佐藤 駿 選手

主催ボッチャ大会の実施～障害者スポーツを通じた地域活性化・交流

東京都内の特別支援学校に通う生徒たち100名超が参加する、CACグループ主催のボッチャ大会「CACカップ～学生ボッチャ交流戦」。2017年から開催しており、2024年秋で8回目を迎えます。競技としてのボッチャを楽しむ機会が少ない特別支援学校の生徒たちが本気で試合に臨むことのできる貴重な場であるとともに、光や音での演出を加えたり、大スクリーンに映像を投影するなどの工夫も凝らすことによって、参加する生徒たちにとっては一つの目標となる大会にまで成長し、今では都内の肢体不自由特別支援学校のほとんどが参加する規模となっています。

ボッチャの知名度が以前に比べて格段に上がった一方で、

関東圏以外の地域では大会の機会がまだまだ少ないという現状から、2023年4月に初の地方大会である「CACカップ インクルーシブボッチャ2023 in 雲仙」を開催しました。シーエーシーが長崎県雲仙市と包括連携協定を締結しているご縁もあり P.38、雲仙市での開催を決定。雲仙市の活性化とダイバーシティ&インクルージョン推進に寄与することを目的として開催しました。

大会当日は障害者の方が対象の個人戦のみならず、誰でもチームを組んで参加できるチーム戦も行い、ボッチャが障害の有無や老若男女を問わず、すべての人が楽しむことのできる、まさにインクルーシブなスポーツであることを実感できました。

なおCACカップは、CACグループ社員自らが企画・運営を行っており、大会に携わる社員スタッフにとって社会貢献を体感できる貴重な場であると同時に、グループ会社間のコミュニケーションを深めることのできる機会ともなっています。

「CACカップ」の詳細は Webサイトをご覧ください。

<https://caccup-boccia.com/>



「CACカップ インクルーシブボッチャ2023 in 雲仙」の様子

マテリアリティ

関連する
SDGs

地球環境へ 配慮した企業活動

CACグループでは、気候変動を含む地球環境への取り組みを世界共通の課題と認識し、環境に配慮した投資・調達の実施や、事業活動における省資源・省エネルギーの取り組みの継続など、地球環境に配慮した企業活動を目指しています。事業活動を行う主要拠点であるオフィスにおいて、環境に配慮した調達の実施や電力使用量の低減、ペーパーレス化等に取り組んでいます。



ゴール1 環境に配慮した投資・調達の実施

2022年11月より、本社ビルで利用する電力を地球環境への負荷がより少ないグリーン電力に切り替えました。再生可能エネルギーをもとにした電力の利用で、石油由来の資

源を枯渇させず、発電時や熱利用時のCO₂や有害ガスをほとんど排出しないことで、環境により配慮した企業活動を目指しています。

ゴール2 事業活動における省資源・省エネルギーの取り組み

オフィスにおける事業活動において、オフィスビルの効率化などによる電力使用量の低減、社内関連資料の電子化や電子契約システムの導入などによるペーパーレス化、オフィスで発生した紙などのリサイクル等に取り組んでいます。

関係する非財務指標 (2023年度)

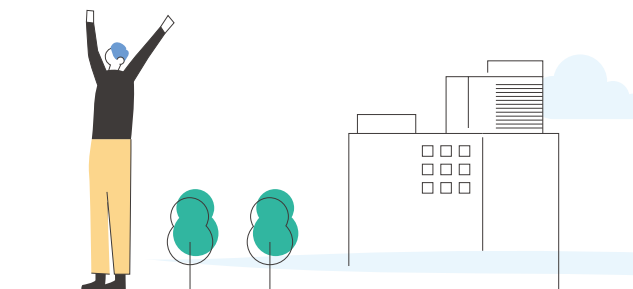
消費電力量

469,573 kWh ▶ 336,209 kWh
2022年実績 2023年実績

事務用紙購入量 (A4換算)

108,500 枚 ▶ 121,538 枚
2022年実績 2023年実績

すべてCAC Holdings、シーエーシー、アークシステムの集計値です。消費電力量は箱崎本社ビルにおけるこれら3社の電力使用量です。



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

CACグループでは、企業理念および「Five Values」に基づき、株主をはじめとする様々なステークホルダー（お客様、取引先、株主、社会、従業員など）への社会的責務を果たし、中長期的な企業価値の向上を実現するため、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を制定し、コーポレート・ガバナンスの充実に持続的に取り組んでいます。

CACグループ
企業理念

Five
Values

世界をフィールドに
先進のICTをもって新しい価値を創造する

Creativity
Humanity
Challenge
Respect
Pride

既存概念に囚われないアイデアや発想を大切にする

人間性を重視し、人間らしく生きる

失敗を恐れずに、挑み続ける

相手を尊重し、常に感謝の気持ちを忘れない

仲間と自らの努力を信じ、社会に誇れる仕事をする

「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は当社Webサイトをご覧ください。

https://www.cac-holdings.com/ir/governance_policy.html



ガバナンスの基本構造と経営執行体制

CACグループは、経営の透明性を重視した「開かれた経営」を目指し、ガバナンスの強化を行ってきました。2003年には「経営アドバイザーボード」を設置して社外の有識者からのコーポレート・ガバナンスに関

する助言や提言を得る取り組みを開始しました。2005年には社外取締役を加えた経営体制とし、現在（2024年3月27日時点）は、取締役7人、うち社外取締役4人（男性2人、女性2人）で構成しています。社外取締役は

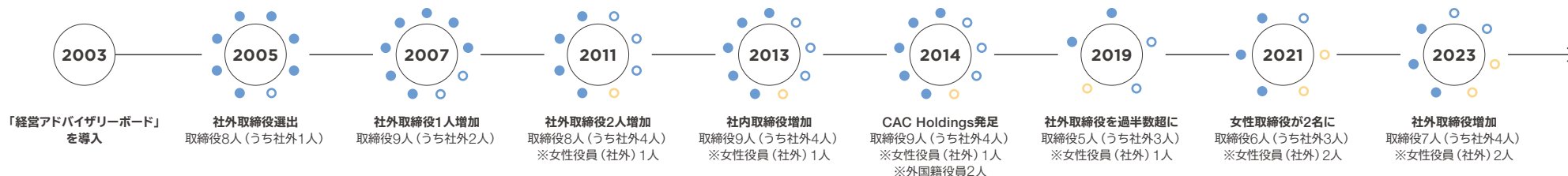
すべて独立役員です。また、グループ全体の経営戦略の立案、およびグループ各社の経営管理をより迅速に行うべく、2014年に純粋持株会社体制に移行しています。

2019年からガバナンスのさらなる強化を

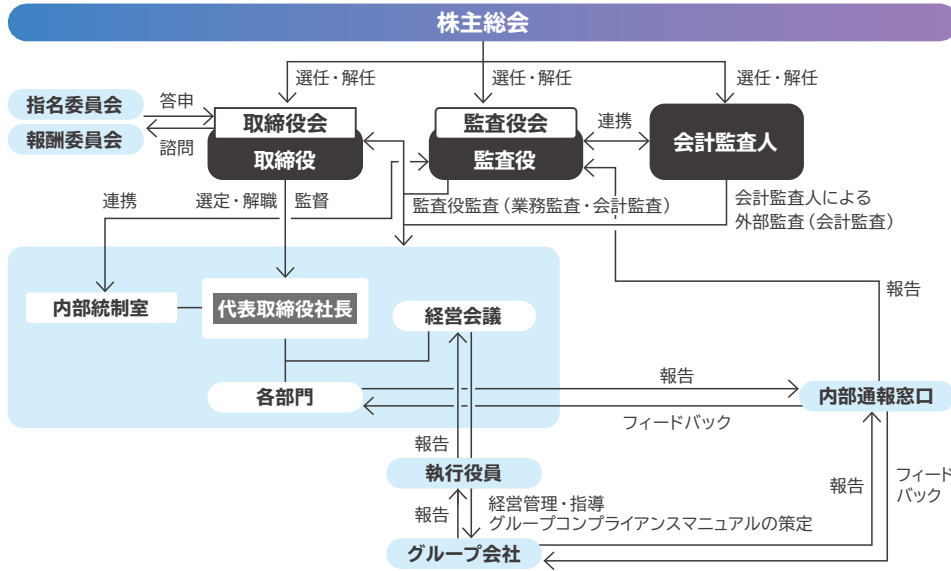
目的に経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離しました。取締役会はグループ全体の経営方針や戦略の決定と、執行役員による業務執行の監督を行い、執行役員は取締役の方針に沿った業務執行に専念しています。

ガバナンス体制の進化

● 男性 ○は社外取締役 ● 女性 ○は社外取締役



コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

毎月1回定期に、必要に応じて臨時に開催されています。重要事項はすべて付議され、業務執行状況についても随時報告されています。また、当社グループ全体の重要な業務執行に関する審議・決裁等を行う機関とし

監査役会

監査役会は、監査役4人、うち社外監査役が2人で構成されています。毎月1回定期に、必要に応じて臨時に開催されて、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するため

て経営会議を設けており、原則として毎月2回定期的に、必要に応じて臨時に開催され、機動的な業務執行を図っています。経営会議は、代表取締役社長および代表取締役社長が指名する者で構成されています。

の協議を行っています。監査役は、取締役会はもとより経営会議等の重要な会議へも積極的に参加し、取締役の職務執行を十分に監視できる体制となっています。

報酬委員会

取締役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会にて各取締役の役割、貢献度を総合的に評価し、決定しています。

取締役等の報酬に関する妥当性を審議するため、社外監査役(石野雄一氏)を委員長とする報酬委員会を設置しており、諮問を経ることとしています。さらに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、2019年3月27日開催の第53回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度を導入しました。

取締役の個別の報酬については、2021年2月22日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しており、企業価値の持続的な向上を

図るインセンティブとして株主利益と連動した報酬体系とし、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

報酬は、基本報酬と業績連動報酬及び株式報酬により構成されており、報酬委員会における年次計画の達成率等を総合的に勘案した諮問の結果を踏まえ決定しており、基本報酬、業績連動報酬及び株式報酬の割合は2対1対1となるよう設計しています。

指名委員会

取締役および監査役の選任・解任に関する株主総会の議案内容について、指名に関する妥当性を審議するため、社外取締役(松尾美香氏)を委員長とする指名委員会を設置しており、諮問を経ることとしています。

2023年度の役員報酬実績

役員区分	人数数(名)	支給総額(百万円)	内訳	報酬限度額
取締役 (うち社外取締役)	7(4)	166(20)	基本報酬91百万円 株式報酬40百万円 賞与35百万円 (社外取締役は基本報酬のみ)	年額240百万円以内
監査役 (うち社外監査役)	4(2)	52(12)	基本報酬のみ	年額96百万円以内
合計	11(6)	218		

(注) 1 取締役の報酬限度額は、2006年3月30日開催の第40回定時株主総会において年額240百万円以内(ただし、使用人分給とは含まない。)とご承認をいただいております。
2 監査役報酬限度額は、2022年3月29日開催の第56回定期株主総会において、年額96百万円以内とご承認をいただいております。
3 2008年3月27日開催の第42回定時株主総会において、役員退職慰労金制度を廃止し、制度廃止時の要支給額を打切り支給すること、また、贈呈の時期は、各取締役および各監査役の退任時とする旨、併せてご承認をいただいております。
4 取締役(社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の限度額は、2019年3月27日開催の第53回定時株主総会において年額50百万円以内(ただし、使用人分給とは含まない。)とご承認をいただいております。

役員紹介 (2024年3月27日現在)

取締役



西森 良太 Ryota Nishimori **代表取締役社長** 1967年12月18日生

1994年当社入社。国内外にて、金融機関向けシステム開発案件等に従事。当社経営企画部長、執行役員兼金融ビジネスユニット副ビジネスユニット長などを経て、海外子会社での社長職や国内外子会社の管理職を歴任。2018年株式会社シーエーシー代表取締役社長就任。2020年3月当社取締役、2021年1月から当社代表取締役社長。

主な兼職 株式会社シーエーシー代表取締役社長



酒匂 明彦 Akihiko Sako **取締役会長** 1960年6月15日生

1983年当社入社。1989年から米国で子会社の設立や現地でのシステム開発案件等に従事。帰国後、金融システム第一事業部長、経営統括本部長などを経て、2011年1月当社代表取締役社長、2021年1月から当社代表取締役会長。2023年3月より当社取締役会長。2023年6月より全国情報サービス産業企業年金基金理事長(現任)。

主な兼職 全国情報サービス産業企業年金基金理事長



清水 東吾 Togo Shimizu **専務取締役** 1956年9月28日生

1982年株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほ銀行) 入行。株式会社みずほコーポレート銀行(現株式会社みずほ銀行)のキャリア戦略部長、常務執行役員IT・システムグループ副担当役員などを歴任。2013年みずほ情報総研株式会社(現みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社) 代表取締役副社長を経て2019年3月から当社専務取締役。2022年1月から当社取締役兼執行役員 戦略投資部管掌 戦略投資委員会委員長 インド担当。2023年1月から当社専務取締役兼執行役員 戦略投資委員会委員長 経営統括担当兼経営統括本部長。



松尾 美香 Mika Matsuo **取締役** 1961年5月29日生

株式会社東京スター銀行 執行役 チーフオブスタッフ、AIGジャパン・ホールディングス株式会社取締役執行役員兼チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー、アサヒグループホールディングス株式会社顧問(現任)、株式会社船場社外取締役監査等委員(現任)を歴任。2021年3月から当社取締役。

主な兼職 アサヒグループホールディングス株式会社顧問
株式会社船場社外取締役 監査等委員



大槻 友紀 Yuki Otsuki **取締役** 1986年2月9日生

株式会社東芝専属産業医、東京ビジネスサービス株式会社専属産業医(現任)、東京医科歯科大学医学部附属病院(現東京医科歯科大学病院)皮膚科助教、草加市立病院皮膚科医長等を歴任。日本皮膚科学会認定皮膚科専門医。2021年3月から当社取締役。

主な兼職 東京ビジネスサービス株式会社専属産業医



渡邊 龍男 Tatsuo Watanabe **取締役** 1964年6月11日生

1987年住友生命保険相互会社入社、2004年株式会社オールアバウト常勤監査役、2012年一般社団法人オープンイノベーション促進協議会理事(現任)、2016年ワイレスゲート社外取締役 監査等委員(現任)、2020年セルム社外取締役など様々な企業の社外取締役や監査役を歴任。2023年3月から当社取締役。

株式会社ワイレスゲート社外取締役 監査等委員
株式会社インターネットインフィニティ 監査役
株式会社オールアバウト社外取締役 監査等委員
株式会社セルム社外取締役 監査等委員



原田 達也 Tatsuya Harada **取締役** 1972年6月14日生

2001年日本学術振興会特別研究員(PD)、カーネギーメロン大学客員研究員等を経て、2009年より東京大学 大学院情報理工学系研究科准教授、2013年東京大学 大学院情報理工学系研究科教授。2016年より理化学研究所 革新知能統合研究センター チームリーダ(現任)、国立情報学研究所 医療ビッグデータ研究センター客員教授(現任)、東京大学 先端科学技術研究センター教授(現任)を歴任。2023年3月から当社取締役。2023年8月理化学研究所 理事長補佐(現任)。

東京大学 先端科学技術研究センター教授
理化学研究所 理事長補佐および革新知能統合研究センター チームリーダ
国立情報学研究所 医療ビッグデータ研究センター客員教授

監査役



吉田 昌亮 Masaaki Yoshida **監査役** 1959年5月10日生

1990年日本勧業角丸証券株式会社（現みずほ証券株式会社）入社、証券アナリスト等を経て、2005年当社入社。当社経営統括本部副本部長兼本部経営企画部長、経営統括部長等を歴任。2017年3月から当社常勤監査役。



本多 広和 Hirokazu Honda **監査役** 1970年5月5日生

1997年弁護士登録、阿部・井窪・片山法律事務所入所。2004年米国ニューヨーク州弁護士登録、阿部・井窪・片山法律事務所パートナー（現任）に就任。株式会社魚力の社外監査役や社外取締役を歴任し、2017年3月から当社社外監査役。

主な兼職 阿部・井窪・片山法律事務所パートナー



川真田 一幾 Kazuki Kawamata **監査役** 1962年9月17日生

1986年当社入社、国内外の銀行向けシステム開発案件等に従事。金融システムビジネスユニット長、営業本部長、株式会社シーエーシー取締役兼常務執行役員等を経て2019年3月から当社常勤監査役。



石野 雄一 Yuichi Ishino **監査役** 1968年3月13日生

株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）、プーズ・アレン・ハミルトン株式会社（現PwCコンサルティング合同会社）等を経て経営コンサルティングを行う株式会社オントラック代表取締役（現任）に就任。2019年3月から当社社外監査役。

主な兼職 株式会社オントラック代表取締役

スキルセット

氏名	取締役会出席状況 (2023年12月期)	監査役会出席状況 (2023年12月期)	経験							
			企業経営	ファイナンス	法務/リスク/ ガバナンス	IT/技術動向/ 製品	グローバル 経験	人事/人材育成/ 健康経営	社会/環境 サステナビリティ	事業開発/営業/ マーケティング
酒匂 明彦	17回/17回	—	●				●	●	●	●
西森 良太	17回/17回	—	●			●	●	●	●	●
清水 東吾	17回/17回	—		●			●	●		●
松尾 美香 独立社外	17回/17回	—					●	●	●	
大槻 友紀 独立社外	17回/17回	—						●	●	
原田達也 独立社外	12回/13回	—				●				
渡邊龍男 独立社外	13回/13回	—	●	●	●					
吉田 昌亮	17回/17回	18回/18回		●	●					
川真田 一幾	17回/17回	18回/18回				●				●
本多 広和 独立社外	17回/17回	18回/18回			●		●			
石野 雄一 独立社外	17回/17回	18回/18回	●	●			●			●

※各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

執行役員

執行役員 **佐別當 宏友** Hirotomo Sabetto
コアICT担当

執行役員 **中西 英介** Eisuke Nakanishi
新規事業推進担当 兼 新規事業推進本部長

執行役員 **神子田 達雄** Tatsuo Mikoda
経営統括副担当 兼 経営統括副本部長 兼 CFO (Chief Financial Officer)

執行役員 **松橋 俊信** Toshinobu Matsuhashi
海外統括担当 兼 海外統括本部長

執行役員 **前田卓也** Takuya Maeda
戦略インテグレーション担当 兼 戦略インテグレーション本部長

コンプライアンス／リスクマネジメント

CACグループは、企業の社会的・公共的責任を強く認識し、社会の理解と信頼を強固なものとするのが自らの持続的な発展につながると考えています。企業としての倫理観や誠実性を高めるため、コンプライアンスやリスクマネジメントに対する方針・体制を定め、その維持に努めています。

コンプライアンス

CACグループでは、「法令・諸規則ならびに社会的規範を厳格に遵守し、企業の倫理観や誠実性を高めること」をコンプライアンスと定義しています。「Five Values」に基づき、グループ全体としてのコンプライ

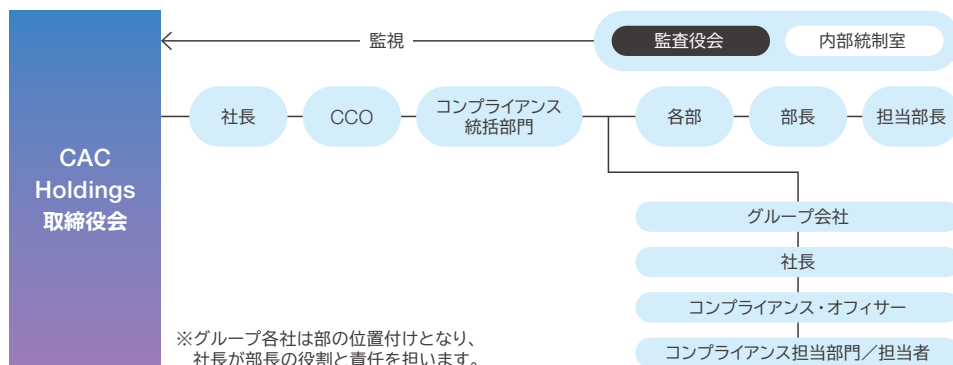
アンス基本行動指針を定め、コンプライアンス推進体制の整備と、その実践に取り組むことをコンプライアンス基本方針としています。

コンプライアンス推進体制としては、取締



※CACグループ主要子会社

グループ・コンプライアンス推進体制



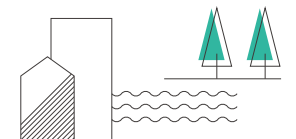
リスクマネジメント

企業が事業活動を行っていく上では、社外の経営環境から生じるリスクのみならず、社内に存在するリスクにも直面しています。CACグループが企業価値を維持、増大していくためには、このようなリスクに対し、適切に対処することが必要です。

CACグループでは、リスク管理の基本規程としてリスクマネジメント要綱を定め、リスク管理時の行動指針や適切に管理しなければならないリスクの内容、推進体制などを明確にしています。リスクを適切に認識・評価し、対応するための推進体制としては、リスク管理統括責任者（CRO）の下にリスク管理統括部門を設置しています。

役会において指名したチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）の下に、コンプライアンス統括部門として法務コンプライアンス担当を設置しています。CCOはコンプライアンス統括部門を所管し、コンプライアンス統括部門はコンプライアンスについての企画、教育、監督、改善などを実施しています。グループ従業員がコンプライアンス違反の発生またはその恐れのある状況を知った場合には、そのような状況に適切に対応できるよう、コンプライアンス・ヘルプライン制度（内部通報制度）を社内外で運用しています。

また、CACグループは社会の秩序や安全に脅威を与える勢力または団体とは一切関係を持たず、さらにこれらの勢力や団体からの要求を断固拒否し、これらと関わりのある企業、団体、個人とはいかなる取引も行わないことを反社会的勢力排除へ向けた基本的な考え方としています。



重要リスクへの取り組み（2023年12月31日現在）

当社グループの経営や業績に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスクは以下の通りです。これらのリスク発生の可能性を認識した上で、発生防止および発生した場合の適切な対処に努めています。

リスク	当社グループへの影響	対 策
事業環境	競争環境の激化	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客や市場動向、競合先等に関する情報収集とモニタリング ● 営業力の強化
	特定顧客・業種への依存	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客動向の定常的な把握 ● 新規顧客の開拓
	海外事業展開	<ul style="list-style-type: none"> ● 各国の政治、経済、社会情勢等の情報収集 ● 海外拠点とのスムーズな連絡体制保持
	企業買収、出資	<ul style="list-style-type: none"> ● 事前調査・検討の徹底 ● 買収・出資基準と撤退基準の策定 ● 買収後の統合プロセス（PMI）強化
企業運営	保有資産の価値	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産価値のモニタリング ● 保有方針に基づく迅速な保有判断
	人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切かつ効果的な採用活動、人材教育 ● 企業ブランドの向上や魅力ある職場作り
技 術	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報管理に関するポリシーや事務手続き等の策定 ● 全社員への情報管理に関する教育 ● セキュリティ対策
	不採算プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ● 受注前段階での案件精査 ● 専門部署によるプロジェクトのモニタリング
	サービスの中断	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期復旧に向けた施策の策定・維持・更新

： 会長・取締役会議長 × 社外取締役 対談

進化をリードし、その進化を継続的な成長につなげる。 これが我々取締役会の責務です。



取締役会長（取締役会議長）

酒匂 明彦
Akihiko Sako



社外取締役

渡邊 龍男
Tatsuo Watanabe

大変革期にあるIT業界では、
取締役会もスピード感ある議論をすべき

酒匂 渡邊さんが2023年3月に社外取締役に就任されてから1年が経ちました。ベンチャー企業から上場企業まで幅広い分野で活躍されたご経験のもと、積極的に議論に参加し、私たちの凝り固まっていたところを解きほぐしていただいたように思います。ご自身ではこの一年をどのように感じられましたか。

渡邊 これまでは、スタートアップから上場するくらいまでの比較的若い企業の経営に携わることが多かったため、CACグループの60年近い社歴の中で積み上げられた専門性と、一段上に高められたエンジニア気質から「底力」を感じた一年でした。

また、取締役会等でも大変丁寧に議論が進んできた印象があり、執行役員や事務局の

緻密な準備の上で、参加者は努めて建設的に議論を進めてきました。実は、異なるバックグラウンドを持ち、それぞれの信念を持つ人たちが集まる場では、「建設的に議論する」というのはとても難しいことです。しかも、事業の三分の一が海外事業である当社グループでは、この海外事業に関する議論にも比較的多くの時間を使わなくてはなりません。私自身、この分野においては勉強不足を感じざるを得ませんでした。議長が非常にテンポよく、バランスよく采配してくださっているように感じています。

酒匂 当社グループは創業から58年、当時の東京証券取引所市場第一部に上場してからも24年経ち、おっしゃる通り様々な積み重ねがあるのはいい点です。しかし、IT業界は約10年周期で技術トレンドが変わる業界であり、生き抜くためには素早い対応力が必須です。取締役会でもっと技術トレンドに沿った変革のあり方や当社グループの将来像への議論を深めながらも、同時に、生まれたての企業のようなベンチャー気質ある議論も活発に行うべきだとも思うのですがいかがでしょう。

渡邊 上場に関するルールや様々な規制に関する議論も、後回しにできない重要な問題です。しかし、生成AIの活用など、テクノロジーの大変革期を迎えている今、酒匂会長が感じておられるその時間軸への違和

感は、多くの社員も感じているのではないのでしょうか。しかも、今回の変革期は、すでに多くの企業から「乗り遅れるとビジネスで大きく水をあけられてしまうのでは」という危機感が生じ始めています。それは、専門性があり、技術力で生き抜いてきた当社グループにとっては大きなビジネスチャンスであり、実際に社内から多くの新規事業へのアイデアが発芽しています。今後、我々の議論の方向性や時間軸も変えていく必要があるでしょう。

取締役会の責務を果たすだけでなく、さらなる実効性向上を目指す

酒匂 AI元年と言われた2023年にも増して、これからはAIの実装が加速度的に進み、当社グループにとっても非常に大きなインパクトとなります。すでにその時代を見越して、執行サイドには若い役員を登用し、今、技術やトレンドの本質を理解している者たちがその力を発揮しています。取締役会はさらなる会社の進化をリードし、モニタリングすることでその進化を継続的な成長へとつなげなければなりません。

渡邊 取締役会の一層の実効性向上は必要ですね。そもそも取締役会の役割は、グループの将来を決める「戦略策定機能」と、株主の代理人として、株主価値の毀損につながる

ような経営者の裁量的行動を防ぐために監視する「モニタリング機能」です。取締役のスキルセットをバランスよく配置することでこれらの機能を向上させることができるはずです。

取締役の布陣において重視すべきことは企業ごとに異なりますが、共通しているのは「専門性」あるいは「独立性」です。これに加えるべきは「社会性」であり、ステークホルダーから見て課題にきちんと真正面から向き合い、合理的なチームだという納得感を醸成することも重要です。これらを基本に取締役を布陣すれば、取締役会の機能

を確実に実現し、実効性の向上につながるのではないのでしょうか。

酒匂 当社の場合、上場会社が「純粋持株会社」であることの難しさがあります。一般的に、親会社自体が事業を行ってれば、その親会社の事業戦略がグループ戦略にほぼ合致しますが、純粋持株会社であるがゆえに戦略の方向性をそれぞれの事業会社に委ねる部分も多くなります。その結果、ホールディングスは実質的に資源管理を行う会社という位置付けになってしまいがちです。参考までに、他の純粋持株会社の役員顔ぶれを見てみましたが、法務や会計の専



門家などホールディングスとしての重要な役割を果たせるメンバーになっているパターンが多く、そこは当社グループとのギャップを感じました。

当社グループの場合は、私自身、事業会社のトップを務めてきた経験から、取締役にも専門性のある方や技術の専門家に就任いただき、より実効性の高い事業戦略をつくって遂行していくことが重要だと考えてきました。専門性ある社外取締役の方々には事業会社にも入っていただき、個別の技術等に関する情報交換を行うのもいいかもしれません。これが機能すれば、よりグループと各事業会社の戦略が合致しやすくなり、財務

戦略もバランスよく、効率的に行えるようになるでしょう。

渡邊 ある企業で以前、事業部制を導入して各事業部の事業部長が実質的な社長となり、報酬の評価もセットにしたことがありました。それは当時、先進的だと社会にも評価されましたが、蓋を開けてみると、短期的な成果を優先して長期的な投資を行わなくなり、その結果、会社全体がシュリンクしてしまいました。

酒匂 短期志向になりがちなところを、大きな方向性の中でうまくリードしていくのもホールディングスの重要な役割ですね。

渡邊 四半期ごとに業績を明らかにする上

場会社は、短期的な課題を解決しながらも、同時に、長期的視点で次の次の世代までを見通した上で、投資を決断しなくてはなりません。これもまた取締役会の責務ですね。

CACグループのガバナンスの歴史は「常識」から始まった

酒匂 当社では、日本ではまだ「ガバナンス」という言葉が聞かれなかった20年ほど前、他社に先駆けて「報酬委員会」を設置しました。簡単に言えば、社長が自分自身の給料を自分で決めてはいけないうという考えから、そういう体制にしたわけです。今も当社のガバナンスは、すべてのステークホルダーの期待に応えるために、内向きの論理だけでなく、第三者の目を通そうという考えの延長線上にあります。

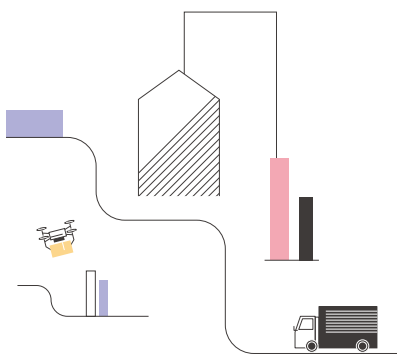
渡邊 20年前からというのはかなり珍しいですね。他社に同様の動きが出てきたのがその数年後だったと記憶していますから。そもそも株式公開するというのがステークホルダーに開示すべきものを開示すること、すなわち透明性を担保するということが今では常識化していますが、それが一般化されていなかった20年前ですから、先見性をお持ちだったのでしょうか。「常識」がどこにあるかということと社会と対話し、高い視点から判断されたのだろうと想像します。

私自身も、取締役の役割はまず「常識的であること」だと思っています。ただ、常識はとても難しく、今の社会的常識で判断しても、後から見れば疑問に感じるものもあるでしょう。しかし、それでも取締役会は企業にとって社会との重要な接点です。時代が変わっても常識的に振る舞える人に対しては憧れのような気持ちがあります。

酒匂 もちろんです(笑)。私自身、様々な説明を聞いている最中に違和感を覚えることもあるのですが、議長という立場上、途中では指摘しにくいときもあります。そういう時、渡邊さんが議論を常識の上に持つていくための軌道修正をしてくださいます。コーポレートガバナンスコードの適用についての議論をした際にも、渡邊さんには非常に常識的かつ先進的な意見をいただきましたね。

渡邊 コーポレートガバナンスコードは非常に数が多い上、改訂・追加されるため、毎年、問題点をピックアップして議論し、報告書を提出していますが、いつまでたっても追いつくことができません。そこで思いついたのが、コーポレートガバナンスコードも、我々が10年後になりたい姿を示した「CAC Vision 2030」から顧みたらいいのではないかとことでした。このビジョンには、多岐にわたって詳細な目標設定もしていますから、それに沿ってコーポレートガバナンス





コードを組み立てるのは難しいとは思いますが、当社ならできないのではないかと感じたわけです。

酒匂 確かに、重要ではあるものの、コーポレートガバナンスコードに関する議論に時間をかけすぎていますね。これをより我々グループの将来像を主体的に絞って議論すれば、企業価値向上のための議論など、別な議論に時間を割けるようになりますから、改善の余地は大いにあります。

CAC Vision 2030の実現に貢献すべく時代の変化をいち早く掴んでいく

渡邊 「CAC Vision 2030」に向けて、2023年度には売上高500億円超となり、中でもプロダクト&サービス（P&S）事業については、2025年の目標を前倒しで達成し

ました。非常に難易度の高い課題でしたが、達成した執行陣と現場の社員に敬意を表します。

酒匂 このP&S事業は、大変革期に際して当社グループも変わらなければならないという決意表明であり、それを前倒しで達成できたことは、大変革期に備えるべきだというある種の危機感が全社員に浸透した結果だと受け止めています。

この長期ビジョンは、我々がこれまで築き上げてきたビジネスを半分にして、残りの半分を新たな技術に対応したものに変わっていくという非常にチャレンジングな計画です。まだ序盤ではあるものの、社員たちがその厳しさと正面から向き合って業績を出したことを、しっかりと評価をしたいと思います。

渡邊 新しいモノが社内で生まれるようになったと同時に、やり方を変えていることを評価したいですね。世間から見ると同じように見えても、IT企業にはシステムインテグレーターとプロダクトアウトしていく会社があり、中身は全く異なります。要するにお客様のニーズに合わせてシステムを組み上げていく前者と、社会のニーズを半歩先回りしてマーケットに出していく後者では、ビジネスのやり方が全く違うのです。当社グループは徐々に前者から後者へとシフトチェンジしている最中であり、新しいモノを生み出すの

もこれまでそれをしてこなかった人たちがやらなければなりません。そのために「人」を大きく変革しなければならず、その点から見ても大きなチャレンジです。

モニタリングする我々もあらかじめ想定できるリスクを頭出しし、タイミングを図りながら詳細に議論し決議するようにしておけば、迅速な解決の糸口になるのではないのでしょうか。

酒匂 そうですね。現在、定例の取締役会が年12回、決算取締役会4回の計16回を基本に議論すべき事柄の年間計画を立てて、その計画に基づきながら進めること自体、モニタリングの要素を含んでいると思います。単に数字に対する議論だけでなく、方向性も含めた議論をする場ですから。また、今後さらに、検討すべき課題について議論する時間を増やしていくことで、モニタリング効果もより高まると考えています。

また近年では、資本コストや株価を意識した経営についての議論にも多くの時間を費やすようになりました。特に評価されているのが、取締役の報酬等を決める仕組みのようです。これは、取締役会において各取締役の役割・貢献度を総合的に評価した上で、株主資本コストとROEのスプレッドなど定量的に出る数字に連動する仕立てになっていて、公平性も透明性もしっかり担保されています。

渡邊 これから先、例えばAI等で我々の働き方がさらに変わって生産性が上がれば、今度は人としての働き方がフォーカスされる可能性もありますね。いま、当社グループの従業員の離職率は非常に低く、満足して働いてくれているのではないかと思います。この先はどう彼らの家庭を守り、どう地域社会を支えているのかということも、経営の評価対象になるかもしれません。変化をいち早くキャッチし、迅速に体制を整えることも重要です。

実は、当社グループの株主総会で忘れられない出来事がありました。それは、おそらく中学生と小学生と思われる兄弟が参加してくれたことです。当社グループが中長期的に目指すのは『テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループ』です。言い換えれば、この「目指す企業像」は、先週よりも良い提案をし、先月よりも効率的に動くコードを書き、今までよりもお客さんに寄り添ってサポートを改善していくことです。そういった地道な努力を続ける当社に、彼らがなんらかの理由で関わってくれたことが嬉しくて堪りません。

酒匂 そうですね。我々は50数年、それを連綿と続けてきました。大変革期を乗り越った後、大人になった彼らがカッコいいと思ってくれる会社に成長させていくのもまた我々の責務ですね。

財務データ

	第48期 2013年12月期	第49期 2014年12月期	第50期 2015年12月期	第51期 2016年12月期	第52期 2017年12月期	第53期 2018年12月期	第54期 2019年12月期	第55期 2020年12月期	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期
売上高(百万円)	40,963	50,031	52,105	52,521	53,268	49,906	50,683	48,539	47,935	47,971	50,539
営業利益(百万円)	2,528	3,191	1,209	1,202	698	1,426	1,314	1,948	3,697	3,187	3,327
経常利益(百万円)	2,664	3,000	1,080	937	717	1,368	1,257	1,909	3,668	3,158	3,118
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,514	2,343	△ 142	2,039	1,100	1,319	1,500	1,669	2,476	2,093	2,473
純資産(百万円)	22,833	30,310	29,293	27,683	32,429	28,857	25,797	26,236	31,398	29,300	32,346
総資産(百万円)	37,020	53,387	51,783	50,344	54,125	46,968	45,626	44,565	47,261	44,213	48,532
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	2,100	2,331	△ 770	892	△ 1,014	3,276	104	1,110	2,902	2,625	594
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 2,312	432	△ 2,760	3,233	307	2,362	3,523	1,338	532	△ 591	1,247
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	989	△ 1,388	△ 796	△ 1,920	△ 2,196	△ 2,310	△ 6,324	△ 1,704	△ 2,930	△ 1,711	△ 2,070
1株当たり純資産<BPS>(円)	1,124.81	1,455.06	1,439.40	1,447.09	1,720.38	1,527.13	1,512.07	1,505.09	1,822.34	1,683.23	1,873.73
1株当たり当期純利益<EPS>(円)	76.07	117.69	△ 7.21	105.54	59.69	71.57	84.83	100.55	146.75	123.60	145.24
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	7.2	9.1	△ 0.5	7.4	3.8	4.4	5.6	6.6	8.8	7.1	8.2
総資産経常利益率<ROA>(%)	7.7	6.6	2.1	1.8	1.4	2.7	2.7	4.2	8.0	6.9	6.7
自己資本比率(%)	60.5	54.3	54.6	53.0	58.6	59.9	54.7	57.0	65.1	64.7	65.8
株価収益率<PER>(倍) ※株価は、期末終値を使用	12.07	9.97	—	8.38	17.77	13.02	18.50	14.16	9.89	11.59	11.97
1株当たり配当額(円)	32.00	32.00	32.00	40.00	36.00	38.00	50.00	60.00	60.00	60.00	80.00
配当性向(%)	42.1	27.2	—	37.9	60.3	53.1	58.9	59.7	40.9	48.5	55.1

非財務データ

人員関連

	第48期 2013年12月期	第49期 2014年12月期	第50期 2015年12月期	第51期 2016年12月期	第52期 2017年12月期	第53期 2018年12月期	第54期 2019年12月期	第55期 2020年12月期	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	
社員数(名)	全体	2,239	4,833	5,202	5,711	5,364	4,821	5,077	4,960	4,249	4,357	4,447
	男性	—	—	—	4,493	4,147	3,680	3,841	3,717	3,301	3,369	3,397
	女性	—	—	—	1,218	1,217	1,141	1,236	1,243	948	988	1,050
	(女性比率)	—	—	—	21.3%	22.7%	23.7%	24.3%	25.1%	28.6%	22.7%	23.6%
	日本国籍	—	—	—	2,015	2,023	1,969	1,959	1,934	1,477	1,544	1,571
	外国籍	—	—	—	3,696	3,341	2,852	3,118	3,026	2,772	2,813	2,876
	(外国籍比率)	—	—	—	64.7%	62.3%	59.2%	61.4%	61.1%	65.2%	64.6%	64.7

※海外を含むグループの主要子会社

	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	
平均年齢(歳)	全体	—	44.4	40.8
	男性	—	46.0	42.4
	女性	—	41.1	37.2
平均勤続年数(年)	全体	—	14.8	13.8
	男性	—	15.7	15.5
	女性	—	13	10.0
新卒採用(人)	全体	58	84	110
	男性	45	55	80
	女性	13	29	30
中途採用(人)	全体	62	67	76
	男性	28	30	43
	女性	34	37	33

※主要三社(株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム)

	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	
離職者数(人)	全体	—	86	71
	男性	—	62	43
	女性	—	24	28
日本国籍以外の社員数(人)	全体	44	48	51
	男性	25	28	28
	女性	19	20	23
障害者雇用数(人)	全体	—	7	10
	男性	—	5	7
	女性	—	2	3
執行役員(人)	全体	8	6	7
	男性	8	6	6
	女性	0	0	1

※主要三社(株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム)

	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	
社員満足度	エンゲージメント調査回答率(%)	—	78.3	84.6
	エンゲージメントスコア(平均)	—	67.3	69.2
人材育成投資額(百万円)	—	58	82	
人材育成投資(時間)	—	45,146	74,477	
社会貢献費用(千円)	—	25,122	26,202	
社会貢献参加延べ人数(人)	—	223	310	
平均月間総労働時間(時間)	—	167.7	162.1	
平均月間法定外労働時間(時間)	—	11.5	12.3	
年次有給休暇取得率(%)	—	55.9	64.5	

※主要三社(株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム)

環境

	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期
消費電力・資源消費			
消費電力量(kWh)	—	469,573	336,209
事務用紙購入量(A4換算:枚)	—	108,500	121,538

※主要三社(株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム)
消費電力量については、箱崎ビルにおける主要三社の電力使用量

	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	
育児休業取得率(%)	全体	—	146.7	108.6
	男性	—	73.3	47.1
	女性	—	220.0	166.7
育児休業復職率(%)	全体	—	66.7	97.7
	男性	—	33.3	97.4
	女性	—	66.7	98.2
育児時短勤務利用者(人)	全体	—	16	25
	男性	—	0	0
	女性	—	16	25
介護休業取得者(人)	—	0	0	
介護時短勤務利用者(人)	—	0	0	
健康診断受診率(%)	—	85.3	91.4	
健康診断有所見率(%)	—	64.1	53.1	
ストレスチェック実施率(%)	—	86	94.8	
高ストレス者比率(%)	—	7.6	10.5	

※主要三社(株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム)

企業統治

	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期
法令順守(連結データ)			
コンプライアンス研修実施率(%)	—	83.1	98.7

※海外を含むグループの主要子会社

株式情報

株式概要 (2023年12月31日現在)

発行可能株式総数	86,284,000株
発行済株式総数	20,541,400株
単元株式数	100株
株主数	6,701名
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月下旬
基準日	定時株主総会・期末配当：12月31日 中間配当：6月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (2000年10月上場/証券コード:4725)

所有者別状況 (2023年12月31日現在)

区分	株主数	所有株式数	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合
金融機関	15名	3,611千株	17.60%
金融商品取引業者	20名	411千株	2.01%
その他の法人	63名	6,425千株	31.32%
外国法人等	85名	1,706千株	8.32%
個人・その他	5,359名	8,363千株	40.76%
計	5,542名	20,518千株	100.00%

※2023年12月31日現在の自己株式3,125千株は「個人・その他」に含まれています。
※「その他の法人」の中には証券保管振替機構名義の株式が12単元含まれています。

大株主の状況 (2023年12月31日現在)

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の 総数に対する 所有株式数の割合 (%)
株式会社小学館	3,102	17.81
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,406	8.07
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	874	5.02
CAC社員持株会	493	2.83
株式会社三井住友銀行	484	2.78
田辺三菱製薬株式会社	431	2.47
住友不動産株式会社	395	2.27
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	370	2.12
株式会社巴コーポレーション	300	1.73
KLab株式会社	300	1.72
マルハニチロ株式会社	300	1.72
ユアサ商事株式会社	300	1.72

※上記のほか、2023年12月31日現在の自己株式が3,125千株あります。
※上記信託銀行の所有株式のすべては、信託業務に係るものです。

会社情報

会社概要

名称	株式会社CAC Holdings
英文名称	CAC Holdings Corporation
本社所在地	〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町24番1号 TEL. (03) 6667-8001 (代表)
代表者	代表取締役社長 西森 良太
設立	1966年(昭和41年)8月8日
資本金	37億2百万円
連結売上高	505億39百万円(2023年12月期)
グループ社員数 (2023年12月31日現在)	4,447名
事業内容	グループの経営戦略策定および経営管理
主要取引銀行	三井住友銀行、三菱UFJ銀行、みずほ銀行、 三菱UFJ信託銀行、三井住友信託銀行

編集方針

CACグループでは、2015年度から「CAC REPORT」を発行しています。本報告書は、長期的な視点に基づく投資家を中心とする幅広いステークホルダーの皆様に、CACグループの価値創造に向けた取り組みをご理解いただくことを目的としています。

報告対象範囲

- 対象期間: 2023年1月1日～2023年12月31日(一部、2024年1月以降の活動内容を含みます)
- 対象組織: CAC Holdingsおよび連結子会社20社(2023年12月31日現在)

将来の見通しについての注意事項

本報告書には、CAC Holdingsをはじめ関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。

これらの記述は、現時点で入手可能な情報から判断した見通しによるものです。このため実際の業績は、様々な外部環境要因により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。

主な関係会社

● 株式会社シーエーシー

所在地 東京都中央区
主要事業 システム構築サービス
システム運用サービス
BPO/BTOサービス

● 株式会社アークシステム

所在地 東京都中央区
主要事業 メインフレーム基盤ソリューション
オープン基盤ソリューション
Webシステムソリューション
IT運用管理ソリューション

● 株式会社CACオルビス

所在地 大阪府大阪市西区
主要事業 システム・コンサルティング
ソフトウェア企画・開発
特機事業(工場向け各種ハード及びソフトウェア開発)
システム運用・保守

● 株式会社ハイテックシステムズ

所在地 山口県下関市
主要事業 システム開発・保守・運用
パッケージソフト開発・販売

● CAC AMERICA CORPORATION 【CACアメリカ】

所在地 米国・ニューヨーク市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション
ヘルプデスク・サービス

● CAC EUROPE LIMITED 【CACヨーロッパ】

所在地 英国・ロンドン市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション

● 希亞思(上海)信息技术有限公司 【CAC上海】

所在地 中国・上海市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション
オフショア・システム開発センター
(日本、米国向け)
システム運用
(ヘルプデスク・サービス、エリアサービス)

● 高達計算機技術(蘇州)有限公司

所在地 中国・蘇州市
主要事業 システム開発
ソフトウェアの請負開発

● Inspirisys Solutions Limited

所在地 インド・チェンナイ市
主要事業 ITインフラストラクチャサービス
ソフトウェアサービス
製品保証サービス

● Mitrais Pte. Ltd.

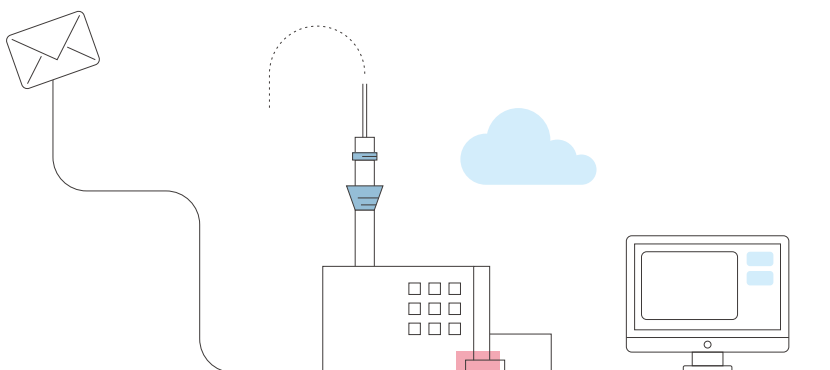
所在地 シンガポール
主要事業 ソフトウェア製品の販売・メンテナンス
ソフトウェア開発受託サービス

インフォメーション

当社は、株主や投資家を含むすべてのステークホルダーに対し、有用な情報をお届けするため、適時かつ公平に情報開示を行っております。また、当社は、すべてのステークホルダーのCACグループに対する事業活動の理解向上や信頼関係の醸成に向けて、IR活動および情報開示を充実させてまいります。

IRカレンダー

第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
<ul style="list-style-type: none"> • 通期決算発表 • 通期決算説明会 			<ul style="list-style-type: none"> • 第1四半期決算発表 			<ul style="list-style-type: none"> • 第2四半期決算発表 • 第2四半期決算発表会 			<ul style="list-style-type: none"> • 第3四半期決算発表 		
<ul style="list-style-type: none"> • 定時株主総会 • 期末配当支払 						<ul style="list-style-type: none"> • 中間配当支払 					



WEBサイトのご案内



ホームページ

<https://www.cac-holdings.com/index.php>



IRページ

<https://www.cac-holdings.com/ir/index.php>



サステナビリティページ

<https://www.cac-holdings.com/csr/index.php>



ポッチャ普及への取り組みについて



Facebook

<https://www.facebook.com/cac.boccia/>



YouTube

https://www.youtube.com/channel/UCzw6s74-QQJ6fyZz_FFXGQ



CACカップ

<https://caccup-boccia.com/>





株式会社 **CAC Holdings**

〒103-0015
東京都中央区日本橋箱崎町24-1

TEL: 03-6667-8070
財務戦略部

<https://www.cac-holdings.com/>



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。