

# CAC REPORT



# 2022

2021年12月期

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

私たちの使命。それは、先進のICTで新しい価値を創造し続けること。  
グローバル化や多様化する価値観から生まれる市場のニーズを汲み取り、  
私たちの生み出す新たなサービスで世界を変えていく。  
それが、CACグループの存在意義です。

Who we are	私たちの使命	01
	目指す企業像	02
	成長の軌跡	03
	価値創造プロセス	04
Management	CEOメッセージ	05
	中長期戦略	09
	財務戦略	13
Our Business	事業活動	14
	国内IT事業	15
	海外IT事業	17
	特集	19
ESG	Environment	26
	Social	27
	Governance	35
Data	財務データ	41
	非財務データ	42
	株式情報	43
	会社情報	44



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

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。



CAC Vision 2030 » P.10

## さあ、仕掛けよう。

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

# 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、  
更なる企業価値創造を目指します。

■ 売上高 — 営業利益 — ROE

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

3社合併し、  
シーエーシー誕生

1994

IT会社を  
複数子会社化

2000

非コア事業売却

2005

CRO会社を  
複数子会社化

2006

2010

海外IT企業を  
子会社化

2014

CRO  
子会社を売却

2021

中期  
経営計画

2025年12月期

売上高目標  
**580億円**

営業利益目標  
**50億円**

ROE目標  
**10%以上**



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 Respect  
Challenge  
Humanity Pride

OUTPUT

成長戦略

プロダクト&  
サービス × 既存受託  
事業  
P.12

CACグループの事業

国内IT事業 P.15  
海外IT事業 P.17



技術・品質



コーポレート・  
ガバナンス



人材活用・育成



コンプライアンス/  
リスクマネジメント

CACグループの  
ESG

P.26

価値創造を支える基盤

再投資

OUTCOME

創出価値 (2021年度)



知的資本  
DX推進

デジタル案件売上高割合  
47%



人的資本  
ダイバーシティの推進

日本国籍以外の社員割合  
65%  
女性社員の割合  
22%



社会・関係資本  
顧客との関係強化

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



財務資本  
キャッシュの創出・  
資本効率の向上

経営成績  
売上高 479億円  
営業利益 36億円  
ROE 8.8%



## 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

を目指します。

### 新しいことに積極的に取り組む CACグループにご期待ください。

代表取締役社長の西森良太です。社長に就任してからのこの1年は、東京証券取引所の市場変更に伴うコーポレート・ガバナンス強化策など、一つひとつの事柄を深く協議すると同時に、2030年のCACグループの姿を明確化し、その姿を実現する過程を指し示した成長戦略を策定するため、かなりの時間を費やして検討を重ねてきました。

私にとってのこの1年は、様々な意見を聞き、知見を増やしながら、一経営者としての視野を広げることのできた貴重な1年だったと感じています。また、これからの長い期間にわたって私のみならず、社員たちがすべきことも明確にできた1年でもありました。

CAC Holdingsは、2030年に向かって、長期ビジョン「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」を掲げ、新しいことに積極的に取り組み、自分たちで価値を生み出せる会社を目指し走り始めます。

Ryota  
Nishimori

西森 良太  
代表取締役社長

## 2021年度は事業の選択と集中を行い、 過去最高益を更新しました。

前中期経営計画(2018年度から2021年度)の最終年度に当たる2021年度は、コロナ禍で思うような営業活動が行えないなどの制約がある中、国内のIT事業では、顧客企業の旺盛なIT投資需要を取り込み、堅調に推移しました。2018年度から進めてきた営業戦略やDXに関わるソリューションの拡充などが奏功し、十分に戦える基盤を築くことができた確かな手応えを感じています。新規顧客を開拓する提案力を磨いたことで、多くの大型・中型案件を獲得でき、損益分岐点を上回ったことも利益率向上につながりました。

海外IT事業は、インドネシア子会社が好調な一方で、インド子会社の回復が鈍いなど、国・地域によってまだら模様となりました。しかし、ロックダウンが続いたインド子会社ではソフトウェアやサービス分野にも事業を拡大するなどの構造改革を進めた結果、減益幅を最小限にとどめることができました。今年度からはさらなる改革を推し進め、収益構造の改善を図る方針です。

CRO事業については、当事業を担っていた連結子会社の株式会社CACクロアの全株式を、2021年6月30日付でイーピーエス株式会社に譲渡しました。CRO事業は、当社グループを構成する事業の一つに成長してきましたが、外資企業の相次ぐ参入などによる業界内

競争の激化や、国際共同治験の増加に伴う顧客ニーズの多様化など、今後、ますます事業環境が厳しくなると予想されており、当社グループの中でCRO事業を継続させるためには思い切った資本の投入などが必要だと認識していました。様々な議論を重ねた結果、経営資源を当社グループのコア事業であるIT事業におけるDX推進に集中すべく、この判断に至りました。

## 前中期経営計画は、 売上高未達も利益は大幅改善、 ROEは目標達成しました。

前中期経営計画では、2018年度時点で目標としていた売上高700億円に対して、2021年度の売上高が479億円にとどまり、約200億円の未達となりました。営業利益も当初目標としていた40億円には未達だったものの、ここ4年間で大幅に改善し、2021年度は36億97百万円となりました。ROEに関しては、当初目標としていた8%を達成し、8.8%でした。

新型コロナウイルス感染症拡大に伴うロックダウンや事業活動の自粛要請など、マイナスの影響があった一方、顧客企業の旺盛なIT投資需要などプラス要因もあり、成果と課題が入り交じった4年間ではありましたが、今年度からはDX推進に事業を集中し、新中期経営計画(2022年度から2025年度)の実現に取り組みます。

## CAC Vision 2030 策定背景

企業理念=私たちの使命と存在意義

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

当社グループを取り巻く環境の変化が激しいからこそ、  
長期的な「ビジョン」を定め共有し、  
短期的な変動に左右されず持続的な成長を目指す。

10年後の「ありたい姿」「向かうべき方向性」を定め、  
共有することでグループのベクトルを統一させる。

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

## 私たちの想像する2030年の姿を定め、 掲げたのが「CAC Vision 2030」です。

当社グループでは、1990年代後半に長期ビジョンを掲げていた時代もありましたが、いつしか3年、もしくは4年間の中期経営計画を繰り返すようになっていました。それではDX化などに伴う大きな環境変化に対応することは難しいため、まずは、当社グループの10年後

のありたい姿、向かうべき方向性をしっかり定めた上で、グループ内に共有してベクトルを統一することが必要だと考えました。

そこで定めたのが、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」です。私たちが想像する2030年の姿は、テクノロジー同士の融合が起こってあらゆる領域での変化が加速的に引き起こされる世界です。

現在よりもAIの活用範囲や用途は広がり、IoTですべての情報がつながっているでしょう。

CAC Vision 2030は、企業理念である「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」を実現するものであり、同時に、当社グループが大きなイノベーションが起こる世界に向かって走り続ける道しるべになってくれると考えています。

### 国内外の社員すべてが覚えられるよう、行動規範も見直しました。

ビジョンを実現するための行動規範として、これまでであった「我々の信条」を見直し、「Five Values」にまとめました。当社グループの社員の半数が海外にいるため、その社員たちにも認識してもらえよう、Creativity、Humanity、Challenge、Respect、Prideの5つの言葉を

## Five Values



地方創生の初の拠点として選定した長崎県（左）長崎市街／（右）雲仙市の交流コミュニティ拠点「雲仙BASE」

グループ全体で共有し、価値観として大切にしていきたいと考えています。

当社グループは、これまで受託事業が中心でしたが、それだけでなく、私たちの価値を世の中に問うような仕事をしなければ、持続的な成長を実現することはできません。「Challenge」には、失敗を恐れず積極的にやっというメッセージを、また、新たに加えた「Pride」には、これからは私たち自身が誇りを持って、自分たちでその価値を判断してやっという、社員への思いを込めています。

### すでに、ITを活用した「地方創生」など、新たな取り組みを進めています。

具体的な取り組みとの一つとして、「地方創生」が挙げられます。現在、大半の地方都市では人の流出が止まらず、活力が低下している

という共通の課題を抱えています。そこで当社グループは、2019年に地方創生の拠点として進出した長崎で、長崎県や長崎市などと協力し、様々な課題を解決するための取り組みを始めました。 [P.19](#)

長崎県は新しいことを受け入れやすい素地がある一方で、少子高齢化の進行や産業がなかなか成り立たないなど、課題先進県といわれるほどの課題を抱えている県です。その長崎県と当社グループが協力し、ITの力を活用すれば、長崎県を課題解決先進県にすることができると考えています。顔認証や人流検知による見守り、決済、地域社会へのポイントシステムなど、様々なサービスを組み合わせることで、地方の方々の生活はより安全で便利になるはずで

現在、人材を配置し、その地域の方々の課題をもっと知り、解決へと導けるよう、積極的な取り組みを進めるとともに、大学でのIT人材

の教育にも関わるようになりました。今後は、他県や他の地域にも展開していくことを視野に進めていきたいと思っています。

### ビジョン達成に向けたロードマップを2つのフェーズに分けて策定しました。

フェーズ1に当たる中期経営計画(2022年度から2025年度)では、売上高580億円、営業利益50億円、営業利益率8%、ROE10%達成を目指します。

まず、ビジョン達成過程の前半部分に当たるフェーズ1では、後半のフェーズ2で成長を実現するための事業・人材投資やM&Aを先行させながら、同時に新規事業を継続的に立ち上げる仕組みとビジネス基盤の整備、そのノウハウを蓄積していきます。

フェーズ1の骨子は「成長戦略」「高収益化戦略」「コーポレート機能の見直し・発展」です。「成長戦略」の一つが、当社の“Human Centered Technology”(HCTech) コンセプトによる「共創」です。HCTechとは、CAC

のソリューションコンセプトで、ヒト・モノ・コトに関するあらゆるデータを、センサー類やIoTなどの様々な技術で検知してAIが分析・推定することで、人を察し、人を活かし、人を健やかに、人を中心にした技術のことで、このコンセプトに共感していただける企業がいくつかあり、その企業らと共創し、新製品や新サービスの事業化を目指します。また、「高収益化戦略」は、成長性や親和性の乏しい事業を整理するなどして経営の効率化を進め、同時に、オフィス合理化などで固定費を見直し、4年間で10億円程度のコスト削減を行います。「コーポレート機能の見直し・発展」では、グループのガバナンスを強化するとともに、失敗を恐れずチャレンジしていく風土を浸透させ、新規事業が生まれやすい環境と組織風土に改革することも重要課題だと考えています。

フェーズ1で築き上げたものをさらに大きくするフェーズ2では、売上高は現状の約2倍の800億円、営業利益120億円、営業利益率15%に設定しています。フェーズ1で構築した仕組みにレバレッジをかけ、例えば、国内にとどまらず海外にも積極的に新たな事業を展開していく方針です。

### 今ある資金を有効に使い、新しい“お金”を生み出せるサイクルを構築します。

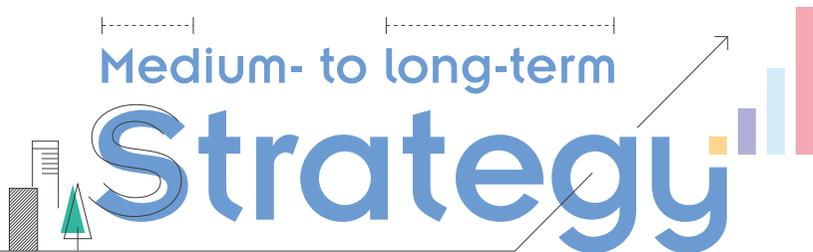
フェーズ1は、ビジョン達成に向けた変革期

であり、新しい事業のために積極的に資金を活用する方針です。株主の皆様からお預かりした資本を「資産」に変えていくことが重要であり、それを強く意識して、今ある資本を有効に使い、新しくお金を生み出せる事業に投資していきます。その結果として得た利益を、株主の皆様に戻元するのは当然のことであり、この良いサイクルをしっかりと構築した上で、引き続き、安定的な配当を行ってまいります。

また、当社がサステナブルな経営をしていくために最も重要なのは「人」です。今後は、人材の育成方針や多様性の深化、女性の登用率などを数値化し、株主の皆様やお取引様にお伝えする予定です。そうすることでより一層、当社グループに対する安心感・信頼感をお持ちいただけるようになると思います。様々な情報開示も速やかに行う考えです。

当社が長年応援している「ポッチャ」も、東京2020パラリンピックをきっかけに知名度が急上昇しました。私や社員も大会の運営などを通してポッチャの楽しみを知り、力をもらっています。今後も変わらず支援していきます。

当社グループは、2030年の「あるべき姿」に向かって新たな一歩を踏み出しました。この一歩は、CACグループの次の成長につながる大切な一歩です。ステークホルダーの皆様には、当社グループにご期待いただき、これまで以上のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



# Medium- to long-term Strategy

## 中長期戦略

CAC Vision 2030 / 中期経営計画

### 前中計の振り返り

### 前中期経営計画は成果と課題が入り交じる結果に

2018年度から2021年度まで推進した中期経営計画では、コーポレート・ガバナンス強化や執行体制による機動的な事業遂行、資本効率改善と株主還元強化、株主との価値共有促進という基本方針の下、2020年度からは重点施策として高収益モデルの確立、投資財務戦略の強化、DX対応の強力推進に取り組みました。

結果として、国内IT事業では収益力が回復し、DX対応の推進によりデジタル案件比率が増加しました。また、経営資源をIT事業に集中するためCRO事業会社を売却する等、選択と集中を図ってきました。一方で、新型コロナ

ウイルス感染症拡大等による経済状況の変化に伴い、投資戦略については保守的な対応にとどまり、また、海外IT事業については、インド子会社の収益力向上は道半ばとなりました。新規事業創出についてもM&A等含め想定通りに進めることはできませんでした。定量的には、当初目標の売上高700億円には未達であったものの、営業利益は大幅に改善し当初目標の40億円に近づき、また、ROEは8.8%と、当初目標であった8%を達成しました。しかしながら、様々な経営環境の変化や再検討等に伴い、度重なる目標数値の変更を行ったことは反省すべき点です。

当社グループを取り巻く環境の変化が激しい中、10年後の「ありたい姿」「向かうべき方向性」として長期ビジョン「CAC Vision 2030」を定めました。

このビジョンを共有することで、CACグループのベクトルを統一します。

また、ビジョン達成までの期間を2つのフェーズに区切り、

前半部分(第1フェーズ)の中期経営計画も同時に策定しています。

短期的な変動に左右されず、経営資源の適切な配分を行うことで、持続的な成長を目指します。

### 定量面

売上高	▶ 当初目標(700億円)は未達、売上成長には至らず
営業利益	▶ 当初目標(40億円)は未達も、4年間で大幅改善
ROE	▶ 当初目標(8%)を達成

### 定性面

基本方針	経営と執行の分離	▶ 監督機能と業務執行機能とを分離
	意思決定の迅速化による機動的な事業遂行	▶ 担当領域ごとに責任者となる執行役員を配置。事業成長の追求と成果責任を明確化
	資本効率改善と株主還元の強化	▶ 安定的な配当の継続 ▶ 自己株式消却(100万株)自己株式取得(約30億円)
	株主との価値共有促進	▶ 株式報酬制度の導入

### 重点施策(2020年度から)

高収益モデルの確立	▶ 国内ITの収益力回復 ▶ インド領域の収益力向上は道半ば ▶ 2019年秋にグループ化したインドネシア子会社の貢献
投資財務戦略の強化	▶ 保守的対応にとどまる
DX対応の強力推進	▶ デジタル案件比率アップ(22%→47%) ▶ 経営資源をDX対応に集中するためCRO事業を譲渡、選択と集中を図った
新規事業の創出	▶ M&Aを含む、新規事業創出が進捗せず

CAC Vision 2030 策定背景

10年後に向かうべき姿  
CAC Vision 2030の策定

現在、CACグループが生業とするSIer市場は成熟しており、既存ビジネスの遂行のみで成長することは厳しい現実がある一方、新型コロナウイルス感染症等の影響によってデジタルトランスフォーメーション(DX)が急加速しており、大きな機会が広がる可能性があると捉えています。

変化が激しく数年後の予測すら難しい状況の中で短期的な変動に左右されず、持続的な成長を実現させていくために、私たちはまず約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「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」を策定しました。

CAC Vision 2030 策定背景

企業理念=私たちの使命と存在意義

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

当社グループを取り巻く  
環境の変化が激しいからこそ、  
長期的な「ビジョン」を定め共有し、  
短期的な変動に左右されず  
持続的な成長を目指す。

10年後の「ありたい姿」  
「向かうべき方向性」を定め、  
共有することで  
グループのベクトルを統一させる。

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



CAC Vision 2030

社会課題の解決につながるソリューションを生み出し、高成長の企業グループへ

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。

CAC Vision 2030の実現に向けた期間を、2022~2025年度の前半(以降、「フェーズ1」と、2026~2030年度の後半(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、各フェーズに中期経営計画を策定し、遂行していきます。

定性面

ポジティブなインパクト

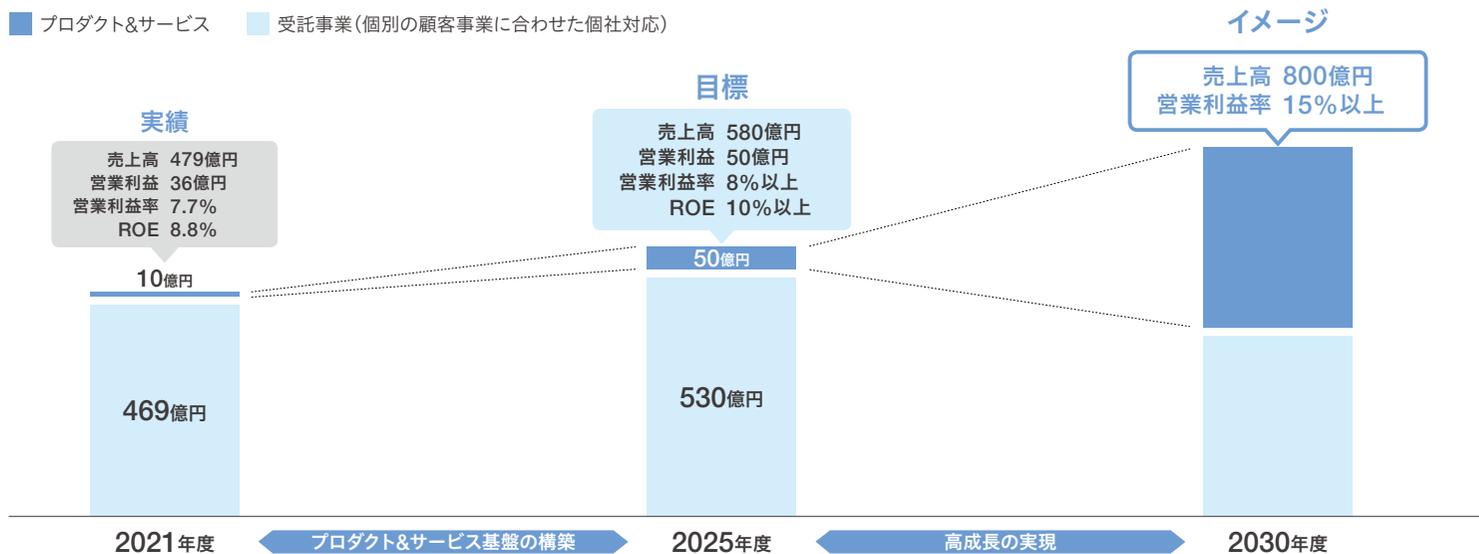
AIやIoT等のデジタル技術・データによる「手段」の提供を通じて人ならではの多様な想像/創造力を発揮できるようにすること

社会課題の解決へつながるデジタルソリューションの誕生

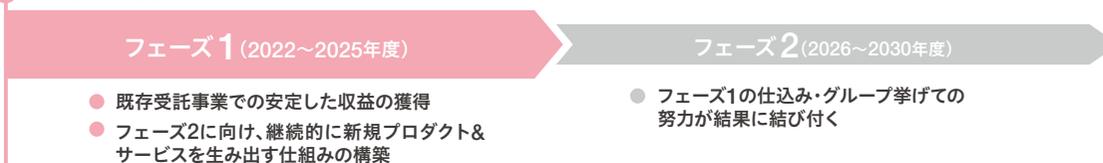
ポジティブインパクトを与えるデジタルソリューションをいくつも生み出し成長させることで、高収益・高成長の企業グループとなることを目指す

定量面

■ プロダクト&サービス ■ 受託事業(個別の顧客事業に合わせた個社対応)



今次中期経営計画



## 中期経営計画 (フェーズ1:2022~2025年度)

2022年度から始まるフェーズ1での中期経営計画では、主に既存受託事業の収益力強化とデジタルプロダクト&サービス創造のための準備を行うため、「さあ仕掛けよう。」をスローガンとし、以下3つの戦略を中心に取り組みます。

## 1. 成長戦略

既存事業の中心である受託事業を、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、社会にポジティブなインパクトを与える当社独自の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を構築していきます。また、AIやIoTの活用で人を察し、人を活かし、人を健やかにするシステムコンセプト「Human Centered Technology」に基づいたソリューションの開発に当たっては、様々なステークホルダーとの共創に力を入れます。併せて、当社グループに不足している必要機能や人材を国内外を問わず外部から獲得するM&Aやアライアンス等についても進めていきます。

## 2. 高収益化戦略

不採算事業や成長性・親和性に乏しい事業の整理、固定費の見直し・削減や働き方改革によるオフィスの合理化等の経営効率化を行うことで営業利益の改善を図ります。

## 3. コーポレート機能の見直し・発展

グループガバナンス体制や運用方法を見直し、技術や資金、人材などのグループ内リソースを適切に再配分することで、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します。また、新たな取り組みに対して社員自ら考え、動きやすい組織風土を醸成するため、組織風土改革施策に取り組みます。これらにより、CAC Vision 2030の達成を後押ししていきます。

上記により、中期経営計画の最終年度となる2025年度の数値目標として、売上高580億円、営業利益50億円、営業利益率8%以上、ROE10%以上を目指します。

中計・グループスローガン

さあ、仕掛けよう。

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

## 中期経営計画

## フェーズ1 (2022~2025年度)

既存受託事業における安定した収益の獲得およびフェーズ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期間

## 成長戦略

- ▶ **プロダクト&サービス**
  - ・新規事業を継続的に立ち上げる仕組み・ビジネス基盤の構築
  - ・“Human Centered Technology”コンセプトによる『共創』
  - ・事業投資、人材投資の推進 約150億円
- ▶ **既存受託事業**
  - ・内部資源の拡充を図りながら成長を遂げる

## 高収益化戦略

- ▶ 不採算事業の整理
- ▶ 経営効率化
- ▶ 約10億円の改善

## コーポレート機能の見直し・発展

- ▶ グループガバナンス体制や運用方法の見直し
- ▶ 組織風土改革

## 2025年度数値目標

売上高  
580億円営業利益  
50億円営業利益率  
8%以上ROE  
10%以上

# 成長と安定配当を実現します

私たちCACグループの財務戦略は、成長に向けた投資と安定的な株主還元との両立です。ここでは、私たちの財務に対する考え方についてまとめました。

## CACグループの資本政策の原則

01

成長に必要な投資を積極的にいながら、安定的かつ継続的な利益創出

02

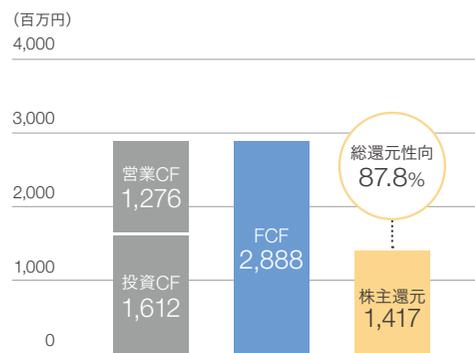
安定的な配当に加えて、自己株式取得などの施策を含む総合的な株主還元を図る

## キャッシュ・フローと株主還元について

2021年度のキャッシュ・フロー（以下CF）は、事業収益等により営業CFが29億円の収入となり、CRO子会社の売却などにより投資CFが5.3億円の収入でした。また、非連結子会社であるベンチャーキャピタルに対する出資や配当金の支払いなどにより財務CFが29.3億円の支出でした。以上の結果、2021年度末においては、現金および現金同等物は2020年度末に対して6.6億円増加して103.7億円でした。投資CFは企業の買収や投資有価証券の売却などにより、年度によって大きく変わります。過去5年間の平均では、営業CF約13億円、投資CF約16億円、フリーキャッシュ・フロー（営業CFと投資CFの差、

以下FCF）は約29億円です。当社では約29億円のFCFに対し、約14億円の株主還元を実行してきました。総還元性向は、5年間平均で87.8%です。

### 過去5年間平均CFと株主還元



## 財務体質について

当社はこれまでに積極的なM&Aや投資を実施してきましたが、その“攻め”を支え、新型コロナウイルス感染症の世界的流行のような予測不可能な事態にも備える“守り”の側面として、健全な財務基盤を維持しています。

企業の資金源泉のうち、負債が資本の何倍に当たるかを示す指標であるネットDEレシオは0以下で推移しており、一般的な健全性の目安である1倍を下回っています。また、総資産に占める自己資本（純資産）の割合を示す自己資本比率<sup>※1</sup>は、CACグループが属する情報サービス産業ソフトウェア業の平均<sup>※2</sup>（42.6

～51.7%）を上回る数値（56.5～66.4%）で推移しています。

※1 自己資本比率＝純資産÷総資産  
 ※2 業界平均数値は、情報通信業基本調査の情報通信業基本調査統計表より情報サービス産業ソフトウェア業の総資産と純資産を使用し、算出

### ネットDEレシオ イメージ



## 株主価値の向上へ向けた施策

2019年度から、中期経営計画のコンセプトに「株主価値の最大化」を加え、資本効率の改善、株主還元の強化の施策を基本方針に盛り込み、自己株式の取得や、増配等に取り組んできました。2021年度の配当は1株当たり60円を実施し、DOE（自己資本配当率）は3.3%となり、ROEは8.8%となりました。

現在の中期経営計画では、引き続き事業成長に向けた投資と財務健全性、株主還元強化のバランスを確保しながら適切な利益配分を行うことで株主価値の向上を目指していき、

最終年度である2025年度にはROE10%以上を目標としています。

### 自己資本とROE



# 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システム関連事業を展開しています。  
ここではセグメントごとに事業内容をご紹介します。

国内IT事業  
**Domestic**  
IT Business =  
78%

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 / (株)CACマルハニチロシステムズ

 P.15

売上高構成比  
2021年12月期

海外IT事業  
**Overseas**  
IT Business =  
22%

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

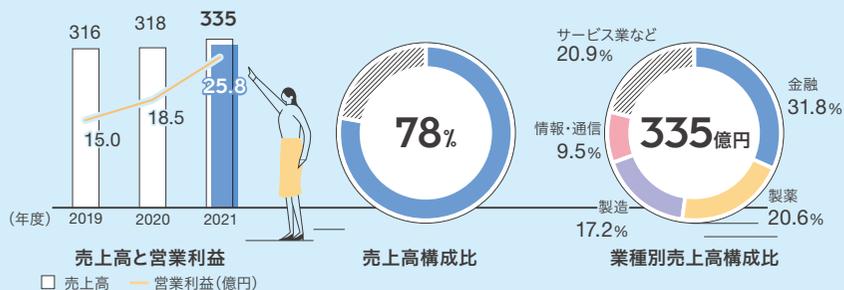
CAC AMERICA CORPORATION / CAC EUROPE LIMITED /  
希亜思(上海)信息技术有限公司 / Inspirisys Solutions Limited /  
Mitrais Pte. Ltd.

 P.17

※2021年度まで事業の一つであったCRO事業はその子会社の事業譲渡により、セグメントを廃しました。

# Domestic IT Business

国内IT事業



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 / (株)CACマルハニチロシステムズ

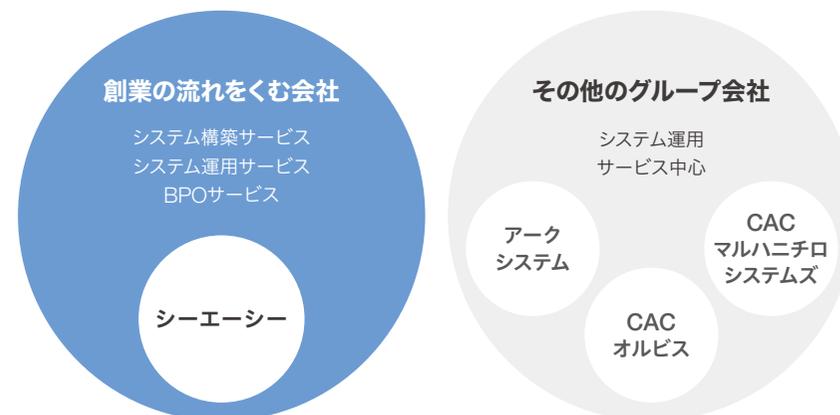
## 構成会社と事業内容

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年代初頭に買収した企業の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(2021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サービスを展開しており、国内IT事業に占める売上高比率はおよそ7割、残る3割をその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長崎BPOセンターを設立しました。現在は、BPOサービスだけでなく、製薬企業や金融機関向けのITサービスも提供しています。さらに長崎県雲仙市へデジタル化推進人材の派遣や、研究開発ラボ「HCTech AI Lab 長崎」の開設など、長崎は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。

詳しくは P.19



# Domestic IT Business

## 2021年度業績／2022年度の見通し

### 2021年度は顧客のIT投資に対応し、伸長

2021年度は、子会社(1社)の連結除外という減収要素があったものの、中核子会社シーエーシーをはじめとする連結子会社が顧客のIT投資に対応し、大型案件の獲得や新規顧客を増やし、売上高は伸長(前年度比5.4%増)しました。売上高を顧客業種別に見ると、連結除外となった子会社が主に計上していた

### 2022年度も堅調に推移する見通し

新型コロナウイルス感染症拡大の動向などの見通しが依然不透明なことから、引き続き状況を注視していく必要はあるものの、2022年度も顧客のIT投資は堅調に推移していくと予想しており、国内IT事業そのものは伸長

サービス業向けを除き、すべての業種で前年度比増加となりました(サービス業向けについても、連結除外の影響を除くと前年度比増加)。

利益については、増収に加え、技術者の稼働率も向上したこと等から増益(同39.0%増)となりました。

受注高、受注残高も堅調に推移しました。

すると思われま。しかし、今年度からCAC Vision 2030と中期経営計画の達成に向けて、新規事業の立ち上げを行うにあたり、体制強化や投資等を予定しているため、営業利益は前年度比減となる見通しです。



## 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の効率化に取り組みながら、さらなる利益の改善(高収益化)を

### 新たな事業を生み出していくための仕組みを構築

将来の成長につながる準備として、継続的に新規プロダクト&サービスを生み出していくための仕組みを構築していきます。

具体的には、シーエーシーに設置した専門部署を中心に「共創(多様な立場のステークホルダーと対話しながら、共に新しい価値を

図っていくこと)でCACグループの収益基盤となることを目指します。

生み出していくこと)しながらソリューションコンセプトであるHCTechに基づいたソリューションの開発に取り組んでいきます。

また、グループ内に不足する機能や技術要素については、必要に応じてM&Aやライアンスなども実施していきます。

### これまでにない新しい価値提供

AIやIoTの活用により実現する、人を察するシステムによるReactive(受動的)な価値を提供します。

### 先進的な要素技術を幅広く提供

感情認識、脈波推定、顔認識、姿勢・動作推定、物体検知、外観検査、時系列データ解析等の各種AI、およびブロックチェーンなど。

### DXの発展に向けた支援

ビジネスモデルの変革や競争力向上へ、先端技術をいかに活用するかを支援します。

### AIで人を幸せにし、健康的な環境づくりを支援

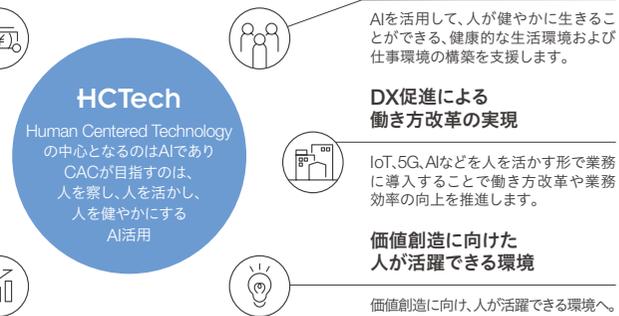
AIを活用して、人が健やかに生きることができ、健康的な生活環境および仕事環境の構築を支援します。

### DX促進による働き方改革の実現

IoT、5G、AIなどを人を活かす形で業務に導入することで働き方改革や業務効率の向上を推進します。

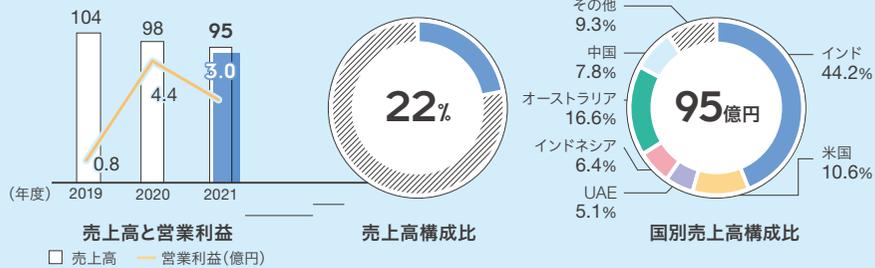
### 価値創造に向けた人が活躍できる環境

価値創造に向け、人が活躍できる環境へ。人にしかできない業務に人が注力できる環境を整え、人の創造性を高めます。



# Overseas IT Business

## 海外IT事業



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)信息技術有限公司 /  
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、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、13社で構成しています(2021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

# Overseas IT Business

## 2021年度業績／2022年度の見通し

### 2021年度はインド子会社の業績回復の遅れが響く

2021年度は、インドネシア子会社でシステム開発案件が堅調に推移し、中国子会社が増収となったものの、インド子会社の業績回復が遅延したこと等から、売上高は前年度比3.6%減、セグメント利益は前年度比32.0%減となりました。

### 2022年度は利益改善に注力

インド子会社については、ハードウェア販売中心のビジネス形態からサービス分野等にも進出するなどの構造改革を進めています。さらに事業内容の見直しなどを推し進め、収益

顧客の国別(所在地別)を見ると、インド子会社が主に顧客とするインドやUAE(アラブ首長国連邦)向けが大きく減少し、一方でインドネシア子会社が主に顧客とするオーストラリア向けが増加しています。

構造の改善を目指します。その他の子会社も堅調な推移を見込んでいることから、2021年度と比較して増収増益を予想しています。



Mitrais公式Instagram (@mitrais)より

## 中期経営計画

既存事業である受託案件などを成長させながら、グローバル案件ではアライアンスパートナー(海外ITベンダー等)と共同で海外拠点のサポート等を提供していきます。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いきます。

地域ごとの事業体制と役割は以下の通りです。

### 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。

Special  
Feature

## 社会にポジティブなインパクトを

～長崎県での「地方創生」への取り組み

このたび策定したCAC Vision 2030。

このビジョンのスローガンである「社会にポジティブなインパクト」の下、様々な取り組みを始めています。

今回は、その中でも「地域創生」に関わるCACグループの取り組みについてご紹介します。



# ICT活用と地域との「共創」を通じて、 地域の課題解決を目指す

### 2019年、長崎に事業拠点を開設 地方創生の拠点として着実に拡大

当社グループは、IT産業を積極的に誘致する長崎県・長崎市・長崎県産業振興財団の支援の下、2019年7月に「長崎BPOセンター」を長崎BizPORTに開設しました。

長崎を拠点として選んだ理由としては、地元の方の皆さんの熱意が伝わってきたことがもちろん大きく、加えて長崎県には、離島や傾斜地、人口の減少・流出・高齢化など、日本の多くの地方が抱える課題が凝縮されており、そうした課題をCACグループが持つ経験と先端技術の活用で解決に導くことができないか、という思いが強くありました。

当初はBPOサービスの拠点としてのスタートした「長崎BPOセンター」ですが、その後

ITサービスの提供を開始し、現在では「長崎BizPORTオフィス」として、ニアショア（遠隔地）開発拠点としての役割も担うようになっていきます。

その後も、2021年7月には総務省が支援する「地域活性化起業人制度」を活用した雲仙市へのデジタル化推進人材の派遣を実施、2021年11月には研究開発ラボ「HCTech AI Lab 長崎」を併設した長崎県内で2つ目の拠点となる「長崎NBCオフィス」を開設するなど、長崎県を地方創生の取り組みの拠点として、その活動を着実に拡大。現在、長崎県内の2つの拠点では、金融機関向けシステムのプログラミングテスト、製薬企業・運送企業向けのシステム運用サポート、人事BPO業務（メーカー、小売企業等向け）を行っています。

### 現地での人材採用を積極的に推進し、 雇用創出に貢献

雇用創出への貢献も地方創生の取り組みの一環です。長崎BPOセンターの立ち上げ当初から、現地での人材採用を積極的に行っています。

現地採用で入社してくれた社員からは「自治体から誘致された企業であることへの安心感がある」「長崎にしながら全国規模の大手企業様の案件に携われることにやりがいを感じる」といった声があり、立ち上げ以来入社したエリア社員のうち、退職者は本人事情により数名程度の状況です（2022年5月末時点）。

拠点開設から約3年が経過し、これまで契約社員も含め約90人を採用してきましたが、その中からリーダー的な人材が育ちつつあるなど、育成面でも成果が出てきています。



「長崎BizPORTオフィス」が入居するビル（長崎BizPORT）



社会にポジティブなインパクトを  
～長崎県での「地方創生」への取り組み

## 教育機関との連携も強化 地元の方々に“憧れ”を持ってもらえる企業へ

また、教育機関との連携にも取り組んでいます。現在、長崎の産学官の長崎STEAM (Science, Technology Engineering Art Mathematics) 協議会に加盟し、今後の小中高生のIT技術者育成支援のみならず、3年前に新設された長崎大学情報データ科学部の「実社会課題解決プロジェクト」に参画しており、CACグループの社員がアドバイザーとして関わりつつ、長崎大学の学生と一緒に地域の課題解決に向けた活動を行っています。

今後は、現地での新卒社員の採用にも取り組んでいきたいと考えていますので、その点でも、このような地元の教育機関との関係づくり

は重要です。現状、長崎ではどうしても“BPOの会社”というイメージが強いようですが、CACグループのコアの強みは技術力・開発力です。今後は“システム開発の会社”として、若い技術者をはじめ地元の方々に“憧れ”を持ってもらえる存在を目指したいと思います。

## 時間と場所にとらわれない働き方へ。 約90人の社員が長崎でワーケーション体験

CACグループでは、テレワーク環境の整備、在宅勤務制度やフレックスタイム制の導入など、“時間と場所にとらわれない働き方”の実現に向けた様々な施策を行っています。

その施策の一環としてワーケーションへの取り組みも進めており、2021年11～12月、CACグループ社員を対象に、長崎市・雲仙市でのワーケーショントライアルを実施しました。計93人の社員が参加し、2泊3日を基本にホテルやゲストハウスに滞在してテレワーク(リモートワーク)しながら、空き時間には観光ツアーへの参加や自然豊かな街の散策などを行いました。

ワーケーション導入は、CACグループが地域の一員としての役割を担い、地方創生に貢献



現地採用社員(株式会社シーエーシー)を代表して、  
左から、吉原悠美さん(金融機関向けITサービス)、濱野智恵さん(人事BPOサービス)、地内友香さん(医薬向けITサービス)

できる大きな可能性を秘めています。新しい働き方・休み方という観点に加え、現地での交流により新たな気づきやつながりが生まれ、オープンイノベーションのきっかけが見つかることにも期待しています。

## これからのアクションテーマは「共創」 地域の方々と共に、ICTで長崎をより良い街に

この取り組みにおける今後のアクションテーマは、「共創」です。

自治体や地元の企業、教育機関などとの関係を深めながら、地域の皆さんと共に、ICTで長崎をより良い街にすることが私たちの目指すところです。その土壌が徐々に整いつつありますので、今後も長崎にしっかり根を張って、取り組んでいきたいと考えています。

次ページから、  
長崎で活躍する2人の社員を紹介します



長崎BizPORTは長崎港に面した開放的なロケーション。  
長崎駅からも程近く、アクセスも良好です。



社会にポジティブなインパクトを  
～長崎県での「地方創生」への取り組み

社員インタビュー01

## 研究開発ラボ「HCTech AI Lab 長崎」での取り組み

# Interview

# 01

株式会社シーエーシー  
R&Dセンター

白崎 克

## AI・IoTなどの先進技術で、 長崎の地域課題の解決に貢献する

人を驚かせるようなことをしたい。

そんな思いから、自ら手を挙げて長崎へ

私は、学生時代は電子情報工学を専攻し、2020年にシーエーシーに入社しました。シーエーシーとの出会いは、インターン説明会でした。この説明会で、シーエーシーが展開する感情認識AIなどの技術を見て「すごいな」と驚き、私自身も「やるなら人を驚かせるようなことをしたい」と考えていたことからインターンに参加して、そのまま入社することに決めました。

そして、今私がいるのは、2021年4月に開設し同年11月に長崎NBCオフィス内に移設した、地域の課題解決に取り組む研究拠点「HCTech AI Lab 長崎」です。ここの立ち上げメンバーとして長崎に来ることを決めたのも、「人を驚かせるようなことがしたい」という思いからでした。出身は茨城県で、長崎はおろか

九州にも行ったことがありませんでしたが、先端技術で地域の課題を解決していくことにワクワクし、自分で手を挙げて来ました。

長崎の市街地は、自然豊かな場所が近くにあります。空気がきれい。一方、都会的な利便性も併せ持っていて、とてもバランスがよいと感じています。地元の皆さんも優しいので、暮らしやすいですね。

地元企業や自治体が抱える課題を  
先進技術を使って解決していく

「HCTech AI Lab 長崎」は、CACグループのソリューションコンセプト『人を察し、人を活かし、人を健やかにする Human Centered Technology (HCTech)』に基づく当社のAI・IoT関連などの先進技術を長崎の皆さんに知っていただき、課題解決への応用と一緒に



社会にポジティブなインパクトを  
～長崎県での「地方創生」への取り組み

検討していく活動拠点です。

ギャラリーでは、感情認識AIによる表情・感情分析アプリなど、先進技術を活用したシステムやアプリをご覧いただけます。開設時には、地元メディアにも多く取り上げてもらいました。

また、長崎県内の企業や自治体、教育機関からIT活用の相談を受ける交流の場所としても活用しており、実際、すでに複数の課題に関する相談を頂いています。

例えば、今取り組んでいるのは、長崎県内にある造船会社さんの生産管理システムです。これまでは、工場の敷地が非常に広いため、誰がどの時間にどんな作業をしていたか、把握にしにくいという悩みがありました。そこで各所にカメラを設置し、人を検出して、業務予定と照らし合わせる仕組みを作ったのです。現在は実証段階ですが、このシステムが実用化されれば、適切な業務が行われているかどうかを確認しやすくなりますし、トラブルも未然に防ぐことができるはずですよ。

今後もこのように業務に課題を抱える地元企業との接点を創出し、AIなどの先進技術を使って解決する仕組みを開発・提案していきたいと思っています。

### 私の夢は、長崎の仲間たちと 新しいものを開発して全国に届けること

地元企業との接点を創出していくためには、自治体との連携が重要です。その点で言いますと、当社の長崎オフィスがあるのは、長崎市の中心部。県庁から一番近いIT企業だと自負しています(笑)。

また、地元人材の活用も重要です。現在、長崎の拠点では約90人が働いています。若いスタッフが多く、活気のある職場です。ほとんどのスタッフが長崎出身で、異業種から転職してきた人も多いです。当社は長崎県内のIT関連企業としてはかなり大きな部類ですし、研修もしっかりしているので、キャリアアップを目指して入社してくる意欲的な仲間がたくさんいます。

最近では、長崎大学情報データ科学部の授業にアドバイザーの立場で関わっていて、学生の皆さんにプログラムの組み方などを教える機会もあります。今後はここからシーエーシーに入社してくる仲間が出てくるとうれしいですね。

長崎には課題を抱えた地元企業が多いので、先進技術を使った新たな提案をする

チャンスもたくさんあります。技術者としてスキルアップできる環境にも恵まれていると思います。私自身もっとスキルアップしていきたいですし、長崎県内にはロボットなどITに強い学校もありますから、開発人材を長崎で育てていけたらと思っています。そして、将来的には、そんな仲間たちと人が驚くような新しいシステムやアプリを開発し、全国へ届ける——それが私の夢です。



先端技術の研究と、  
地元企業や自治体との交流拠点  
「HC Tech AI Lab 長崎」



社会にポジティブなインパクトを  
～長崎県での「地方創生」への取り組み

社員インタビュー02

## 雲仙市でのデジタル化推進・観光振興への取り組み

# Interview

# 02

株式会社シーエーシー  
新規事業開発本部

中村 星斗

## 地域のデジタル化推進を通して、 社会にポジティブな インパクトを与えたい

### 地域のデジタル化推進を支援する 「地域活性化起業人」として雲仙市へ

私はシーエーシーに入社して5年目になりますが、これまで新事業開発本部に所属し、民間企業のお客様向けのリサーチやレポート、プロジェクトマネジメント支援、ポータルサイトのユーザーサポートといった業務を経験してきました。

そして、2021年7月、CACグループが雲仙市と締結した協定に基づいて「地域活性化起業人」として雲仙市役所の政策企画課に派遣され、市のデジタル化推進に取り組んでいます。（2022年度から行革推進課で勤務。）

まず、私が雲仙に派遣されたそもそもの経緯を簡単に説明すると、2019年にCAC

グループが長崎市に事業拠点を開設したことがきっかけです。以後、長崎の地域課題の解決と地方創生に役立つイノベーションの創出に取り組む中、その一環として、2021年7月、長崎県雲仙市との間で、「デジタル化推進」および「観光振興」に向けた協定を締結しました。「デジタル化推進」の協定は、雲仙市の市民サービス向上を目的として、総務省の地域活性化起業人制度を活用して当社からIT人材を派遣するものです。「観光振興」の協定は、当社社員のワーケーション推進も含めた雲仙市の観光振興による地域活性化を目的としたものです。

そして、この「デジタル化推進」の協定に基づいて雲仙市に派遣される「地域活性化起業人」の社内公募があった際、ぜひやってみたい

と思い応募し、私が選ばれて赴任することになりました。

雲仙市と聞くと、雲仙普賢岳をイメージされる方が多いかもしれません。しかし、雲仙には「温泉」と書いて「うんぜん」と呼ばれるほど歴史がある温泉や、日本初の国立公園があったり、食材の宝庫だったりと隠れた魅力がたくさんあります。雲仙一帯は標高差が大きいため、『夕景の美しい海辺の温泉街』と『神々が宿る山々に囲まれた雲の上の温泉街』が一度に楽しめます。また、地元の人たちが本当に温かく、外から来た人たちでも温かく迎え入れてくれるため、すべての人にとっての「第二のふるさと」となり得る場所だと思います。

### 心掛けているのは、 「対話」と「アンテナを張っておくこと」

雲仙市では、人口減少問題の克服や地域経済の活性化などの社会経済状況の変化に対応していくための市政運営の指針として「雲仙市総合計画」という10カ年計画を策定しています。私は現在、主にこの「雲仙市総合計画」の中の「デジタル化推進計画」の作成を担当しています。

ただ、計画を作成すればデジタル化が進むのかと言えば、そのようなことはありません。「デジタルとは何か」「どんなことができるのか」「なぜ必要か」といったことから丁寧に説明して理解してもらう必要があります。そのために、まずは、市の役職者の方々向けにデジタル技術やトレンドの勉強会を開催したり、若手職員の皆さん向けにはデジタルを絡めたアイデア創発のワークショップを実施したり、デジタルの重要性や活用の機運を醸成する活動から始めています。

また、市役所にとっては市民の皆さんがお客様に当たるので、その方々への対応もあります。例えば、雲仙市では「モノづくり」「コトおこし」に取り組む人をつないで市内外へ発信する

「<sup>くもせんじん</sup>雲仙人」というプロジェクトが行われていて、その参加者のデジタルに関する困りごとの相談対応などを行っています。実際に市民の皆さんからデジタルに関する簡単な悩み相談を受けて解決し、対話しながら、本当に必要とされている施策は何なのかについての知見を深めています。

さらには、市民の皆さんの悩み解決と同じように、市役所内部の業務でも何かしら改善できないかアンテナを張っています。Excelの活用方法など、気になった作業について声を掛けることで日々の業務が改善されたことも実際にありました。

### 観光振興に向けた取り組みも積極的に推進

観光振興の協定に基づく、観光分野での取り組みも行っています。具体的には、ワークショップの推進や、オープンイノベーションの推進、それから「雲仙観光局」という2022年2月に一般社団法人化された地域観光マネジメントを行う団体の立ち上げ支援といったものです。

ワークショップについては、CACグループでも2021年に長崎市と雲仙市でワークショップトライアルを実施し、多くの社員が参加

Special Feature

社会にポジティブなインパクトを  
～長崎県での「地方創生」への取り組み



してくれました。

その際、現地にいる身

として地元協力者の皆さん

への依頼や各種調整を行いました。また、雲仙市には廃校になった小中学校を活用した「雲仙BASE」という交流コミュニティ拠点があるのですが、そこでもワークショップトライアルを行い、企業目線でのフィードバックも実施しました。

オープンイノベーションに関しても、この「雲仙BASE」を拠点に推進していこうと雲仙市で検討しています。月に1回、様々な業種の方々が集まり雲仙の課題について話し合う「雲仙ワーキング」という取り組みに参加し、これからの雲仙に対し企業の方でどのようなことができるかについて観光関連企業やメディアの方々と交流しながら、いろいろ考えているところです。また、東京大学や立命館大学



雲仙ワーキングでの様子



社会にポジティブなインパクトを  
～長崎県での「地方創生」への取り組み

のリカレント教育(学び直し)の中で実施されている地域課題をベースにした実社会解決プログラムへも参加し、半分民間・半分行政の立場から意見を述べたり、つなぎ合わせをしたり、といったサポートもしています。

「雲仙観光局」への支援に関しては、立ち上げ時の情報インフラの整備、新しい働き方の導入、チャットツールやクラウドデータストレージの使い方等々、本当に一からレクチャーしています。

### 「CAC Vision 2030」の下、 長期的な視野で日々取り組んでいく

このたびCACグループとして策定したCAC Vision 2030の「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」というスローガンは、私にとっても腑に落ちるものでした。

ただ、会社としてこれを掲げたからには、全員がそこに向かっていかないとはいけません。そのあたりのインナーコミュニケーションは今後の課題かな、と考えています。「社会にインパクトを」と言うのであれば、短期的な利益ではなく、長期的な視野で

いろいろ考えて投資をしていかないといけませんから。

私としても、ここに来ている以上、早く成果を出したいという気持ちはあるものの、できれば、長期にわたって意味があるものを手掛けていきたいと考えています。目に見える成果を作るのなら、すぐにできそうな何かを開発するというのも一つの考え方ですが、それでは「社会にインパクトを」与えるようなものを生み出すのは難しいです。

今後も、参加いただく職員の皆さんと一緒に「絵に描いた餅」では終わらないように、ニーズに基づく実行可能なプロジェクトを立ち上げていきます。デジタルというテクノロジー面だけではなく、文化や意識も変わっていく必要があると思いますので、より多くの関係者の皆さんと丁寧に対話しながら進めたいと思います。



## Comment

### 雲仙市のデジタル化推進に向けたさらなる支援に期待しています

雲仙市役所 総務部 次長(政策企画担当)

#### 松下 隆 様



現在、第4次産業革命といわれるDX/Society5.0などのデジタル化の動きは、行政においても波及しており、デジタルを活用して、住民の皆さまの暮らしや産業の成長を目指す取り組みが加速しています。雲仙市も、この動きに後れを取らないよう、情報担当職員を中心に展開を模索しているところです。

そのような中、雲仙市は、デジタルを活用して市民の皆様を幸せにしたいという思いを発信し、総務省の「地域活性化起業人制度」により、株式会社シーエーシー様と社員派遣の協定締結を行い、本市デジタル化の推進を図ることにしました。

この協定に基づき、2021年7月から中村星斗さんに赴任していただいています。中村さんは、赴任されてすぐに自主的に本市の総合計画をはじめ様々な計画に目を通し、雲仙市のデジタル化に向けた課題を整理されました。また、本市観光のシンボルである雲仙温泉が昨年8月に被災した際には、赴任直後にもかかわらず住民の避難に関する提言や、市役所幹部職員や若手職員に対する研修を実施していただくなど、行政に新たな風を吹かせてくれています。

さらには、地域活動にも積極的に参加いただいております。オンラインによる会議など、これまで高齢の方々が不得手としていたデジタル分野での支援に率先して対応してくださっています。

現在、雲仙市では、デジタル化に向けたプロジェクトチームを発足しておりますが、中村さんには、さらに雲仙市の風土や暮らしを身近に感じていただき、そのチームの中心として、市民の暮らしや産業をより良いものとなるデジタル化の提言と取り組みを行っていただきたいと思っています。

このようにデジタルのみならず本市の行政運営において様々な分野で新しい風を吹かせていただいている株式会社シーエーシー様のご厚情に深く感謝を申し上げますとともに、引き続きご指導を賜りますようお願いいたします。

## Environment

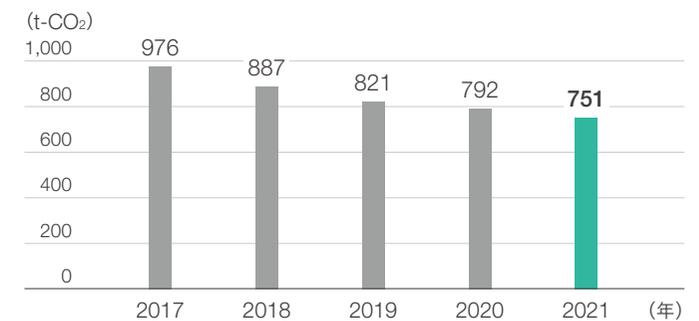
# 環境への取り組み

CACグループ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であると認識し、地球環境へ配慮した企業活動を目指します。

## 本社ビルの省エネ化

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。今後は、地球環境への負荷がより少ない電力への転換などを検討していくことでより環境に配慮した企業活動を目指します。

## 本社ビルのCO<sub>2</sub>排出量(試算)



※本社ビルの使用電力に、環境省 算定方法・排出係数一覧の排出係数を乗算して試算。  
 ※2021年4月から12月の係数は公表前のため、2020年度(令和2年度)の実績を使用。



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します

### Environment

環境への取り組み P.26

### Social

働きがいのある職場環境の整備 P.27

IT技術による社会課題の解決 P.28

地域社会・コミュニティとの共創 P.29

特集  
 社外取締役×D&I有識者 対談 P.31

### Governance

コーポレート・ガバナンス P.35

役員紹介 P.37

コンプライアンス/  
 リスクマネジメント P.39

## Social

## 社員にとって働きがいのある職場環境を目指します

## 健康経営の促進

社員の健康を身体のみでなく、生きがいや心の豊かさ、尊厳といった総合的な視点から捉え支援することで健康的で安全な職場の提供を目指しています。

中核子会社のシーエーシーでは、2019年11月に「CACウェルネス宣言」を発出し、身体、精神、環境、社会的健康を基盤にし、HCTechを活用したQuality of Lifeを実現することを宣言しました。そして労働時間適正化の取り組み、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、健康保険組合と提携し、社員だけでなく社員の被扶養者への定期健康診断の受診推進を行ったことなどから2022年4月に健康企業宣言東京推進協議会が運営する健康優良企業制度において、健康優良企業「金の認定」を取得しました。



※上記はすべて中核子会社シーエーシーの2021年度実績



※健康経営®は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

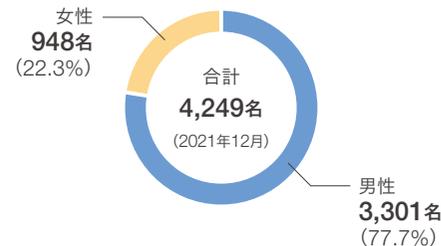
## 多彩な人材が活躍できる職場の整備

様々な社員から様々なアイデアが飛び出し、新たなサービスやプロダクトが生まれ、発展させていくためには一人一人異なる存在として受け入れられ、全体を構成する大切な一人としてその違いが活かされる職場環境が必要です。

CACグループでは、ほぼすべての国内外

のグループ会社でリモートワークが可能です。介護休暇や育児休暇などの制度も整備されています。中核子会社ではフレックス制度の導入を含む人事制度の更新等も積極的に行い、働き方の多様化に向けて取り組みを継続しています。

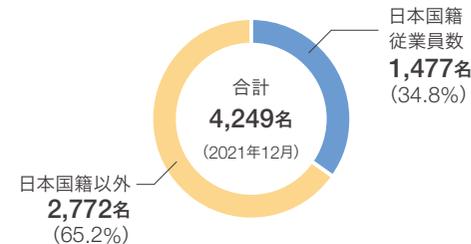
## 連結従業員数男女比



## グループ会社所在地



## 連結従業員国籍構成比



## 職種別構成比



※CAC Holdingsおよび100人以上の従業員を抱えるグループ各社の集計数字です。

## Social

# IT技術による社会課題の解決への取り組みにより 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供を目指します

## IT技術による社会的課題の解決

CAC Vision 2030においても「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」と掲げている通り、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をいくつも生み出し、提供していくことにより、社会課題の解決につなげていくことを目指しています。

CACグループでは、ソリューションコンセプトとして、Human Centered Technologyを掲げています。これは、AIなどの新たな技術は人の仕事を奪うのではなく、AIを活用することによって人が活きるような取り組みを想定しています。

例えばユニバーサルデザインによるインクルーシブな社会の実現に向けて、AIとほかの技術を合わせて障害のある方などをサポートするようなソリューションの開発や、地方の医療関係者が容易に専門医に医療内容を相談できるシステムを作ることで地域医療のサポートする仕組みを整えるなど、地方創生に向けた取り組みなども検討しています。

また、CACグループが強みを持つヘルスケアの領域にも取り組むことで、健康への貢献もしていきたいと考えています。例えば、日本の高齢化が進む中で、映像で人間の姿勢や動作を推定する技術により利用者や患者の転倒など、危険な動きにつながる前兆を事前に検知して事故を未然に防ぐようなソリューション等を想定しています。

このほか、設備の各種センサーから取得したデータを可視化するだけでなく、遠隔からの機器監視や機械学習による要因分析、異常検知、予兆保全を実現すること（スマートファクトリー化の支援）や、工場等でCACが独自開発したAIモデルを複合的に活用し、画像から任意の物体や作業員の動作などを検出し、作業時のミスや禁止行為の発生を防止すること（生産性の向上）等様々なシーンで社会的課題の解決につながっていくと考えています。

### 事例紹介

#### AIで日常生活をより快適に ジェスチャーで機器や装置をコントロール

シーエーシーは株式会社日建設計総合研究所(NSRI)と共同で、人の動作をAIが感知して機器や装置を制御するエンジン「UT-AIZ™」を開発しました。そして「UT-AIZ™」を活用してドアの販売を手掛けるゴールドマン株式会社と共に、ゴールドマンの開き戸用自動開閉装置「アシスト・スイング®」に「UT-AIZ™」を搭載した「アシスト・スイングUT-AIZ」のコンセプトモデルを開発しました。これは障害のある方や要介護者、荷物で両手が塞がっている方などのジェスチャーを「UT-AIZ™」が読み取りドアが自動で開閉し、快適な通行を可能にするものです。

「UT-AIZ™」はドアの開閉だけでなく、要介護者の見守りや日常トラブルの兆候検知、街の防犯対策など様々なシーンでの活用が期待されます。



「アシスト・スイングUT-AIZ」のイメージ  
©NIKKEN SEKKEI LTD

※「UT-AIZ」はNSRIとCACの登録商標（共同出願中）、NSRIとCACで特許出願済み。

## Social

# 地域社会・コミュニティとの共創により 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供を目指しています

## 地域社会に向けた取り組み

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。

中核子会社のシーエーシーでは、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、90人以上の現地の人材を採用してきました。また、2021年7月には総務省が支援する「地域活性化起業人

制度」を活用した雲仙市へのデジタル化推進人材の派遣を実施、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」を併設した長崎県内で2つ目のオフィス「長崎NBCオフィス」を開設するなど、長崎県を地方創生の取り組みの拠点として、その活動を着実に拡大してきています。 [P.19](#)

このほか、学生へのIT教育、インターンシップの受け入れ等、社会の高度DX人材不足問題への取り組みも継続しています。



HCTech AI Lab 長崎



長崎NBCオフィス

## 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年から障害者スポーツ「ボッチャ」の普及・支援活動として様々な取り組みを進めています。

日本ボッチャ協会のゴールドパートナーとしての支援のほか、国内での大会や体験会のサポート、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の大会での審判員活動などを行っています。また、ボッチャの普及を目的として、ボッチャアスリートへの支援や「CACカップ～学生ボッチャ交流戦」の

開催、用具購入がハードルとなっている団体へのボッチャ用具寄贈、本社内屋内に設置したボッチャコート的一般貸し出しなども行っています。



佐藤 駿 選手



ボッチャメジャー



ボッチャ用具の寄贈

## ボッチャの普及・支援活動



CACカップの様子(2019年9月開催)

### ボッチャ大会の実施

東京都内の特別支援学校に通う生徒を対象とした、CACグループ主催のボッチャ大会「CACカップ～学生ボッチャ交流戦」を、2017年から毎年開催しています(2020年の第4回大会は新型コロナウイルス感染防止のため中止、2021年の第5回大会はオンラインでイベントを開催)。

参加する生徒に他校との交流やボッチャの技術および競技マナーやルール、スポーツマンシップを習得する場を提供するだけでなく、観戦する方にも実際にボッチャを体験していただくイベントなども

併催し、ボッチャが障害の有無や老若男女を問わず、すべての人が楽しめる健康的なスポーツであることを体感していただいています。

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、大会運営者やボランティア参加者にとっても社会貢献を体感する貴重な場となっています。

「CACカップ」の詳細は  
当社Webサイトをご覧ください。

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



### ボッチャコートを一一般開放

2019年7月、本社社屋1階に、主要な国際大会で採用されているスポーツ用床材(タラフレックス)を使用した公式サイズのボッチャコートを設置しました。社内利用のほか、アスリート向けの本格的な練習場所として、また周辺の企業の皆様や地域住民にとっての交流や健康保持の一助となる場所となることを目指し、一般向けに貸し出しを行っています。このような取り組みを継続的に実施していくことで、顧客や事業パートナーだけでなく、重要なステークホルダーである地域の皆様

に地域社会と共に歩む企業としてご認識いただくことを目指しています。



ボッチャコート(本社1階)



# Outside Director

# × Expert Interview

## 社外取締役×D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)有識者 対談

様々な社会課題が浮き彫りになり、またDXの加速など大きな変化が訪れている昨今、企業の持続的な成長を実現するには様々なバックグラウンドを持つ人材を活用することで新たな価値を創造・提供することが不可欠であると言われています。

CACグループの人材活用や取り組みについて当社社外取締役と有識者が語り合いました。



CAC Holdings  
社外取締役  
松尾 美香

株式会社アワシャール  
代表取締役  
小嶋美代子氏

## 外国人や障害者など多様性は豊かも、 課題は女性活躍への取り組み

**小嶋** 今回、CACグループのダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)の調査・分析を担当して感じたのは、業界の水準より高い数字が出ている一方で、絶対数としてはまだ足りないということでした。松尾さんは、D&Iやサステナブル経営についてどのようにご覧になっているのでしょうか。

**松尾** サステナブル経営については役員会

で何度か議論しています。しかし、D&Iだけをトピックに上げたことはありませんね。というのも、CACグループには外国人籍の社員が多いため、もともと多様性が豊かだという認識があるからでしょう。そこで私が「女性は?」と聞くと、「女性の話は取りあえず脇に置いておきましょう」といった雰囲気があったことは確かです。

ただ、女性活躍に向けた特別なアクションを取っていないにもかかわらず、今回の小嶋さんのレポートで業界水準

より高い数字が出たことで、それは明るくフラットな社風があるおかげだと再確認することができました。

**小嶋** CACグループでお会いする方々が皆さん元気で、かつ自分の意思をしっかりと伝えられる印象があります。ただ、D&Iというどうしても女性と外国人の活躍がスタート地点になりがちですね。

**松尾** 一般的にはそうかもしれませんが、当社グループの場合、障害者スポーツ「ポッチャ」の普及・支援活動を通じて、障害者に対する意識も高いと感じています。会社を挙げて障害者が参加できるスポーツに関わることは、社員の意識を上げるためにとても重要なことであり、そういった面からはD&Iが浸透していると言えます。

また、CACグループの外国人に対するオープンな姿勢は、実は、日本企業ではあまり見られない現象です。なぜCACグループにそのような現象が起きたのかははっきりわかりませんが、技術を通して国内外の子会社交流なども行われているようですし、また、プロジェクトによっては海外のパートナーと共同で顧客にサービスを行っていることを考えるとカルチャーを超えて、技術という共通言語で理解し合っているのではないかと考えています。

### D&I調査結果(一部)

女性役職者比率<sup>※1</sup> **11.8%**  
(情報通信業の平均9.7%<sup>※2</sup>)

女性社員比率<sup>※1</sup> **29.6%**  
(情報通信業の平均28.9%<sup>※3</sup>)

※1 国内主要3社の平均値

※2 厚生労働省の令和2年度雇用均等基本調査より

※3 総務省統計局 労働力調査(2021年情報通信業)

そこに、女性活躍も含めた多様性を受け入れるアクションを取り入れれば、さらに素晴らしい結果が出るのではないかと思います。

### 経営トップの“本気の決心”が D&I推進のカギ

**小嶋** 一般的に女性活躍を阻害する要因として、長時間労働ができないことなどが理由にされる場合が多いですね。

**松尾** その長時間労働をこれからの若い世代が受け入れるかという、きっと受け入れられないでしょう。人材獲得が全世界的な課題となる中で、女性を含むすべての社員に優しい企業になることは、これからの労働力、特に優秀な人材を確保するためには必須です。

また、「転勤」についても女性の活躍を阻む壁とされていますが、リモート



CAC Holdings  
社外取締役  
松尾 美香

外資系金融機関などで人事業務に携わり、現在は飲料メーカーの人事担当顧問などを務める。2021年3月より当社取締役。

📄 P.37

ワークなどのITを活用すれば、解決できる場合も多々あるでしょう。加えて、現在、CACグループでは、女性向けのリーダーシップ研修などは行っていませんが、これからスピードアップして経営陣に加わる女性を育てるためには、そういった研修を取れ入れていく必要があるのかもしれませんが、私個人としては、男性だけ、もしくは女性だけというのは本意ではないのですが、今まで女性が受けてこなかった研修があるのならば、受けた側に追い付くための女性向けの研修を行うのは致し方ないことです。

こういったD&I推進の道を切り開くには経営トップの“本気の決心”が不可欠ですが、CACグループの西森社長は考え方も柔軟で納得すればすぐ動いてくれる行動派ですから、今後、取締役会で議論を深めていくつもりです。

**小嶋** 西森社長は、Visionを実現するための行動規範として「Five Values」を制定されました。Creativity、Humanity、Challenge、Respect、Prideの5つの言葉のうち、きもとなるChallengeマインドを持つ人をどのように育ていくのでしょうか。

**松尾** 取締役会では、現在の取締役会のメンバーや執行役員の技術や資質を、世代から世代へとバトンでつなぐ“アカデミー”

のようなものを立ち上げられたら、という話が出ています。また、私が接点を持っているCACグループの社員は、技術もあり、経営マインド、リーダーシップもあってとてもバランスが取れていますから、そういうところもきちんと継承できるといいなと考えています。

これはあくまでも私の希望ですが、最近、日本人では男女ともに理系が少なくなっていると聞きます。CACグループはサステナブルな経営と技術を提供している会社ですから、若い世代の人たちのため、未来の日本のために、技術面での教育を充実させることができるはずですよ。例えば、小・中学校、高校の女性も含めた技術教育の推進など、幼い頃から“理系”の楽しさを感じてもらえる取り組みを男女問わずにサポートできれば、CACグループでも優秀な人材の獲得が実現しますし、グループ内にとどまらず、他の企業にも貢献できると考えています。

### 経営体制のダイバーシティが進む価値企業。事業もサステナブルに。

**小嶋** 経営体制のダイバーシティは進んでいるのでしょうか。

**松尾** 会社を運営していくにはものすごい

パワーが必要です。西森社長はとてもエネルギーで、経営体制という面でも前任の社長からうまいバトン渡しが行われていると感じています。これは今後も継続すべきことのひとつです。また、外国人の執行役員もいることから、外国人に対する経営も広がっていると言えるでしょう。ここに女性が加わるとさらなる多様性が期待できます。できればグループ内から経営に加わる女性が育ってほしいですね。社外取締役とは役割が違いますから。

その社外取締役に關しては、私の他にもう1人医師をされている女性の方がいます。このように、ビジネスパーソンだけでなく違う視点を持った人をきちんと招聘しています。

**小嶋** 経営層の中のダイバーシティが実現されている会社はまだ少ないですから、そういう意味でも価値ある経営体制だということですね。経営からトップコミットメントもあり、そして経営体制も多様性がある。課題は現場でどう人材育成をしていくのか、という点ですね。

株式会社アワチャーレ  
代表取締役  
小嶋美代子氏

IT企業でのダイバーシティ推進経験を活かし女性活躍やD&Iについての講演や調査、サポートなど多岐にわたる活動を行っている。





**松尾** そうですね。CACグループはフラットで風通しのいい風土がありますから、それをうまく活用してほしいと思っています。例えば私が目に付く範囲になりますが、取締役会の事務局の方々が皆、男性ばかりということが気になります。事務局すべての人員が男性かどうかは

わかりませんが、社内に男性中心の組織になりやすい要素があることを意識してそこを変えていけば、もっと良くなるのではないのでしょうか。

CACグループはシステムインテグレーション(SI)の会社であり、様々な業界にも影響力のある会社です。女性活躍など

多様性をサポートするビジネスを世に提供できれば、社員たちはさらにやりがいと誇りを感じるはず。人や組織だけでなく、事業自体がサステナブルでなければいけませんから。

これからもこういった視点で取締役会において発言を続けることでCAC

グループの経営に貢献していきたいと思っています。

**小嶋** CACグループがこれまでも外国人や障害者の方々を広くオープンマインドで受け入れてきたように、女性を含む優秀な人たちすべてに門戸を開き、成長する会社であり続けてほしいと思います。

## Governance

## 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

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

## Five Values

<b>Creativity</b>	既成概念に囚われないアイデアや発想を大切にする
<b>Humanity</b>	人間性を重視し、人間らしく生きる
<b>Challenge</b>	失敗を恐れずに、挑み続ける
<b>Respect</b>	相手を尊重し、常に感謝の気持ちを忘れない
<b>Pride</b>	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](https://www.cac-holdings.com/ir/governance_policy.html)



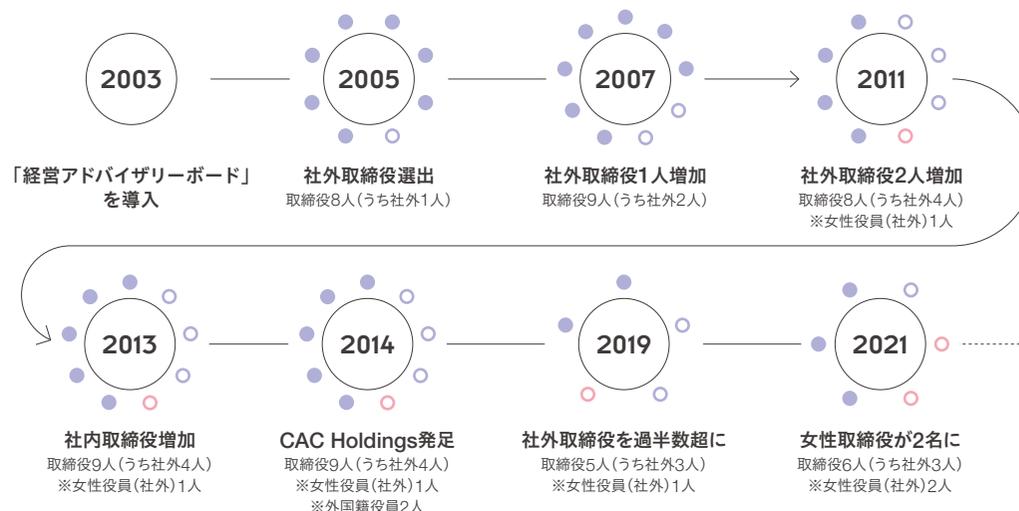
## ガバナンスの基本構造と経営執行体制

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「経営アドバイザリーボード」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（2022年3月29日時点）は、取締役6人、うち社外取締役3人（男性1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。

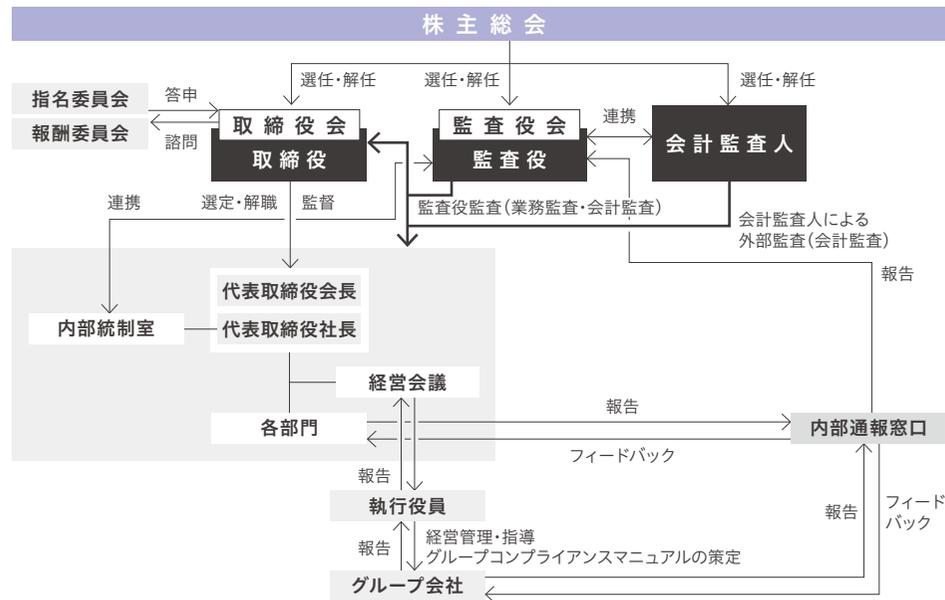
2019年からガバナンスのさらなる強化を目的に経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離しました。取締役会はグループ全体の経営方針や戦略の決定と、執行役員による業務執行の監督を行い、執行役員は取締役の方針に沿った業務執行に専念しています。

## ガバナンス体制の進化



## Governance

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会

毎月1回定期的に、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。

## 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回定期的に、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の協議を行っています。監査役は、取締役会をはじめ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いたしました。

## 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(森時彦氏)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。

## 2021年度の役員報酬実績

役員区分	人員数(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) <sup>*</sup>	159(14)	基本報酬97百万円 株式報酬25百万円 賞与36百万円 (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)	46(10)	基本報酬のみ	年額96百万円以内
合計	11(6)	206		

※2021年3月に退任した社外取締役1名を含んでおります。

(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、使用人分給与は含まない。)のご承認をいただいております。

2 監査役の報酬限度額は、1997年12月11日開催の臨時株主総会において月額4百万円以内の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ち切り支給すること、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、使用人分給与は含まない。)のご承認をいただいております。

## Governance

## 役員紹介

(2022年3月29日現在)

## 取締役

代表  
取締役  
会長酒匂 明彦  
Akihiko Sako

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。

代表  
取締役  
社長西森 良太  
Ryota Nishimori

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

専務  
取締役清水 東吾  
Togo Shimizu

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。

取締役  
(社外)森 時彦  
Tokihiko Mori

1952年7月17日生

日本GE株式会社取締役、テラデザイン株式会社代表取締役、プライベート・エクイティ・ファームの株式会社リバーサイド・パートナーズ代表取締役、株式会社日本M&Aセンターホールディングス社外取締役(現任)等を歴任。2018年3月から当社社外取締役。

**主な兼職** 株式会社チェンジ・マネジメント・コンサルティング代表取締役/  
株式会社日本M&Aセンターホールディングス社外取締役

取締役  
(社外)松尾 美香  
Mika Matsuo

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)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

取締役  
(社外)大槻 友紀  
Yuki Otsuki

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



# Governance

## 監査役

監査役

**吉田 昌亮**  
Masaaki Yoshida

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同本部経営企画部長、経営統括部長等を歴任。2017年3月から当社常勤監査役。



監査役

**川真田 一幾**  
Kazuki Kawamata

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。



監査役  
(社外)

**本多 広和**  
Hirokazu Honda

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



監査役  
(社外)

**石野 雄一**  
Yuichi Ishino

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 (2021年12月期)	監査役会 出席状況 (2021年12月期)	役員 在任年数	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	—	17	●				●			●
西森 良太	17回/17回	—	2	●				●			●
清水 東吾	17回/17回	—	3		●			●			●
森 時彦 <b>独立社外</b>	16回/17回	—	4	●		●		●			●
松尾 美香 <b>独立社外</b>	13回/13回	—	1					●			●
大槻 友紀 <b>独立社外</b>	13回/13回	—	1					●			●
吉田 昌亮	17回/17回	19回/19回	5		●	●					
川真田 一幾	17回/17回	19回/19回	3				●				●
本多 広和 <b>独立社外</b>	17回/17回	18回/19回	5			●		●			
石野 雄一 <b>独立社外</b>	17回/17回	19回/19回	3	●	●			●			●

※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

常務  
執行役員

**チェン・ビン**  
Bin Cheng

中国担当

執行役員

**池谷 浩二**  
Koji Iketani

インドネシア担当 兼  
戦略投資部長

執行役員

**鳥海 芳一**  
Yoshikazu Toriumi

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

## Governance

## 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。

## グループ・コンプライアンス推進体制



※グループ各社は部の位置付けとなり、社長が部長の役割と責任を担います。

## 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。

# Governance

## 重要リスクへの取り組み (2021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	案件が獲得できず、人員の不稼働による損失やプロジェクト採算の悪化を引き起こす	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>営業力の強化</li> </ul>
	特定顧客・業種への依存	売上高上位を占める特定顧客・業種におけるIT投資や経営環境の変動により、業績の振れ幅が大きくなる	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客動向の定常的な把握</li> <li>新規顧客の開拓</li> </ul>
	海外事業展開	各国における政治や経済、為替等の動向、様々な法的規制、商習慣、社会的混乱等が、海外での事業活動に悪影響を及ぼす	<ul style="list-style-type: none"> <li>各国の政治、経済、社会情勢等の情報収集</li> <li>海外拠点とのスムーズな連絡体制保持</li> </ul>
	企業買収、出資	買収・出資先の企業について、投下した資金の回収ができない場合や追加的費用が発生した場合、業績や事業展開等に悪影響を及ぼす	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前調査・検討の徹底</li> <li>買収・出資基準と撤退基準の策定</li> <li>買収後の統合プロセス (PMI) 強化</li> </ul>
	新型コロナウイルス感染症	緊急事態宣言やロックダウン等による経済活動の停滞が、財政状態および経営成績等に影響を及ぼす	<ul style="list-style-type: none"> <li>感染予防の徹底</li> <li>在宅勤務やオンライン会議等の活用による事業継続</li> </ul>
企業運営	保有資産の価値	投資有価証券等の保有資産の価値下落が、業績や財政状態に悪影響を及ぼす	<ul style="list-style-type: none"> <li>資産価値のモニタリング</li> <li>保有方針に基づく迅速な保有判断</li> </ul>
	人材の確保・育成	優秀な人材の確保・育成が計画通りに進まず、事業推進に悪影響を及ぼす	<ul style="list-style-type: none"> <li>適切かつ効果的な採用活動、人材教育</li> <li>企業ブランドの向上や魅力ある職場作り</li> </ul>
技 術	情報セキュリティ	機密情報の紛失、破壊、漏洩等により、社会的信用の低下・失墜や損害賠償責任が発生する	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報管理に関するポリシーや事務手続き等の策定</li> <li>全社員への情報管理に関する教育</li> <li>セキュリティ対策</li> </ul>
	不採算プロジェクト	開発工数や作業工数が超過し、売上原価率が悪化する	<ul style="list-style-type: none"> <li>受注前段階での案件精査</li> <li>専門部署によるプロジェクトのモニタリング</li> </ul>
	サービスの中断	システムダウンや自然災害等により、システム運用管理サービスや人事BPOサービスの提供が中断し、業績に悪影響を及ぼす	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画 (BCP) の策定と、訓練・教育</li> </ul>

## 財務データ

	第46期 2011年12月期	第47期 2012年12月期	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
売上高(百万円)	38,882	39,545	40,963	50,031	52,105	52,521	53,268	49,906	50,683	48,539	<b>47,935</b>
営業利益(百万円)	2,610	2,694	2,528	3,191	1,209	1,202	698	1,426	1,314	1,948	<b>3,697</b>
経常利益(百万円)	2,776	2,887	2,664	3,000	1,080	937	717	1,368	1,257	1,909	<b>3,668</b>
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	39	1,194	1,514	2,343	△ 142	2,039	1,100	1,319	1,500	1,669	<b>2,476</b>
純資産(百万円)	19,294	20,200	22,833	30,310	29,293	27,683	32,429	28,857	25,797	26,236	<b>31,398</b>
総資産(百万円)	31,363	32,233	37,020	53,387	51,783	50,344	54,125	46,968	45,626	44,565	<b>47,261</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 1,509	3,077	2,100	2,331	△ 770	892	△ 1,014	3,276	104	1,110	<b>2,902</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,076	1,419	△ 2,312	432	△ 2,760	3,233	307	2,362	3,523	1,338	<b>532</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 407	△ 1,248	989	△ 1,388	△ 796	△ 1,920	△ 2,196	△ 2,310	△ 6,324	△ 1,704	<b>△ 2,930</b>
1株当たり純資産<BPS>(円)	940.20	993.35	1,124.81	1,455.06	1,439.40	1,447.09	1,720.38	1,527.13	1,512.07	1,505.09	<b>1,822.34</b>
1株当たり当期純利益<EPS>(円)	1.98	59.99	76.07	117.69	△ 7.21	105.54	59.69	71.57	84.83	100.55	<b>146.75</b>
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	0.2	6.2	7.2	9.1	△ 0.5	7.4	3.8	4.4	5.6	6.6	<b>8.8</b>
総資産経常利益率<ROA>(%)	8.8	9.1	7.7	6.6	2.1	1.8	1.4	2.7	2.7	4.2	<b>8.0</b>
自己資本比率(%)	60.3	61.4	60.5	54.3	54.6	53.0	58.6	59.9	54.7	57.0	<b>65.1</b>
株価収益率<PER>(倍) ※株価は、期末終値を使用	317.90	11.35	12.07	9.97	—	8.38	17.77	13.02	18.50	14.16	<b>9.89</b>
1株当たり配当額(円)	32.00	32.00	32.00	32.00	32.00	40.00	36.00	38.00	50.00	60.00	<b>60.00</b>
配当性向(%)	1,614.7	53.3	42.1	27.2	—	37.9	60.3	53.1	58.9	59.7	<b>40.9</b>

## 非財務データ

		第46期 2011年12月期	第47期 2012年12月期	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
従業員数(名)	全体	2,057	2,166	2,239	4,833	5,202	5,711	5,364	4,821	5,077	4,960	4,249
	男性	—	—	—	—	—	4,493	4,147	3,680	3,841	3,717	3,301
	女性	—	—	—	—	—	1,218	1,217	1,141	1,236	1,243	948
	(女性比率)	—	—	—	—	—	21.3%	22.7%	23.7%	24.3%	25.1%	28.6%
	日本国籍	—	—	—	—	—	2,015	2,023	1,969	1,959	1,934	1,477
	外国籍	—	—	—	—	—	3,696	3,341	2,852	3,118	3,026	2,772
	(外国籍比率)	—	—	—	—	—	64.7%	62.3%	59.2%	61.4%	61.1%	65.2%
管理職数(名)	全体	—	—	—	—	—	282	272	276	311	295	250
	男性	—	—	—	—	—	245	235	238	262	245	214
	女性	—	—	—	—	—	37	37	38	49	50	36
	(女性比率)	—	—	—	—	—	13.1%	13.6%	13.8%	15.8%	16.9%	14.4%

## 株式概要 (2021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	5,541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 市場第1部※ (2000年10月上場/証券コード:4725)

※東京証券取引所の市場区分見直しに伴い、2022年4月4日から第1部よりプライムへ市場区分を変更しました。

## 所有者別状況 (2021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	17名	3,263千株	15.89%
金融商品取引業者	24名	245千株	1.19%
その他の法人	46名	6,639千株	32.34%
外国法人等	90名	1,684千株	8.20%
個人・その他	4,654名	8,696千株	42.36%
計	4,831名	20,529千株	100.00%

※2021年12月31日現在の自己株式3,656,849株は「個人その他」に36,568単元及び「単元未満株式の状況」に49株を含めて記載しております。

※「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単元含まれております。

## 大株主の状況 (2021年12月31日現在)

株主名	所有株式数	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合
株式会社小学館	3,102千株	18.37%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,552千株	9.19%
株式会社SHIFT	1,027千株	6.08%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	677千株	4.01%
CAC社員持株会	571千株	3.38%
株式会社三井住友銀行	484千株	2.86%
田辺三菱製薬株式会社	431千株	2.55%
KLab株式会社	300千株	1.77%
マルハニチロ株式会社	300千株	1.77%
ユアサ商事株式会社	300千株	1.77%

※上記のほか、2021年12月31日現在の自己株式が3,656千株あります。

※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あります。

## 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	479億35百万円(2021年12月期)
グループ従業員数 (2021年12月31日現在)	4,249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: 2021年1月1日~2021年12月31日(一部、2022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19社(2021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CACマルハニチロシステムズ

所在地 東京都中央区  
主要事業 システムの企画・設計  
ソフトウェア開発  
システムの運用・保守等

## 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

希亜思(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

CAC India Private Limited  
[CACインド]

所在地 インド・ムンバイ市  
主要事業 システム開発・運用管理  
BPOサービス

## 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



株式会社 **CAC Holdings**

〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町24-1  
TEL:03-6667-8010(コーポレート・コミュニケーショングループ)

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

**UD** FONT

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。