

CAC REPORT

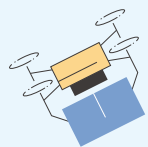
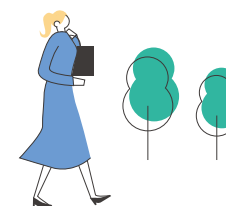
2024

2023年12月期 統合報告書 ダイジェスト版

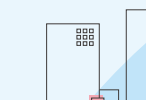
株式会社 CAC Holdings

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		海外IT事業	23
	価値創造プロセス	04	Sustainability	基本方針	25
	マテリアリティ	05		ロードマップ	26
Management	CEOメッセージ	06	役員紹介	27	
	CAC Vision 2030	10	Data	財務データ	29
	中長期戦略	11		非財務データ	30
	CFOメッセージ	14		株式情報	31
財務戦略	17	会社情報	32		



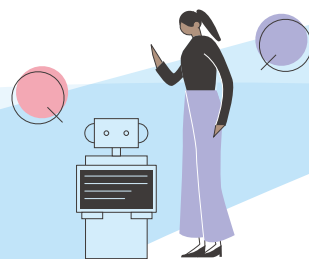
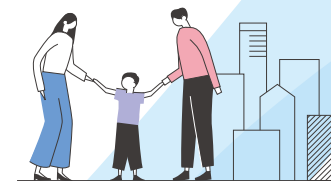
テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブな インパクトを与え続ける企業グループへ

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

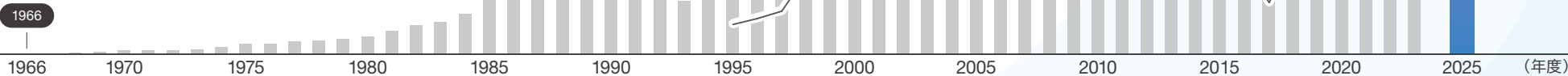
P.10

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

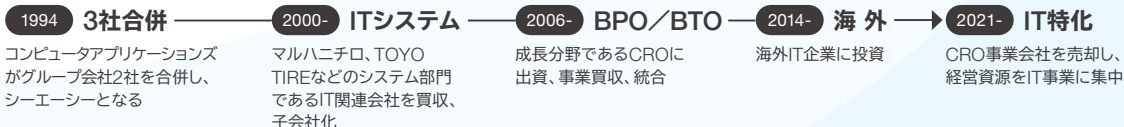


中期
経営計画
目標値

2025年12月期

売上高目標
580億円
調整後EBITDA
55億円

早くからM&Aで成長



他社に先駆けて 海外展開を開始



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.23

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

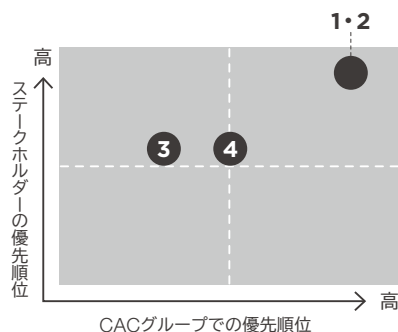
マテリアリティ

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 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	

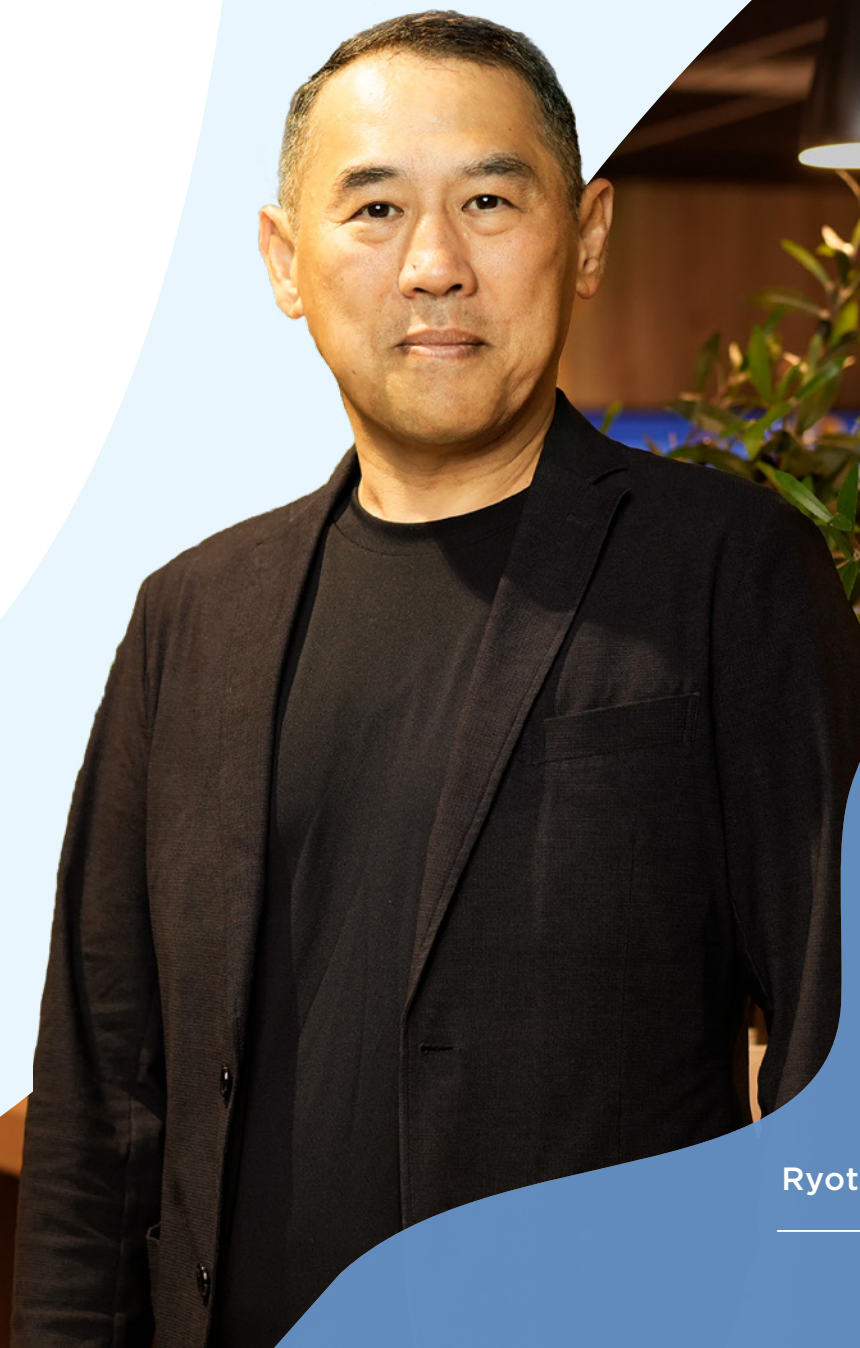
CEO MESSAGE

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、年間5億円の経費削減を実現しています。

「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考えられています。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2024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びきっ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。

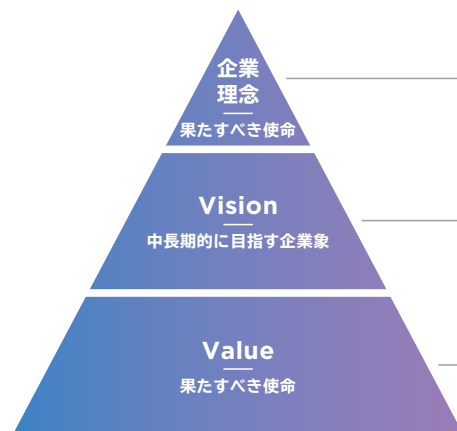
3つ目の「地球環境へ配慮した企業活動」も、グリーン電力に切り替えたり、エネルギーを効率的に使ったりする努力を社内で行ってきました。今後も国内のみならず海外子会社も含めて取り組むべき課題だと理解しています。

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を持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する
- Humanity** 人間性を最も重視し、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

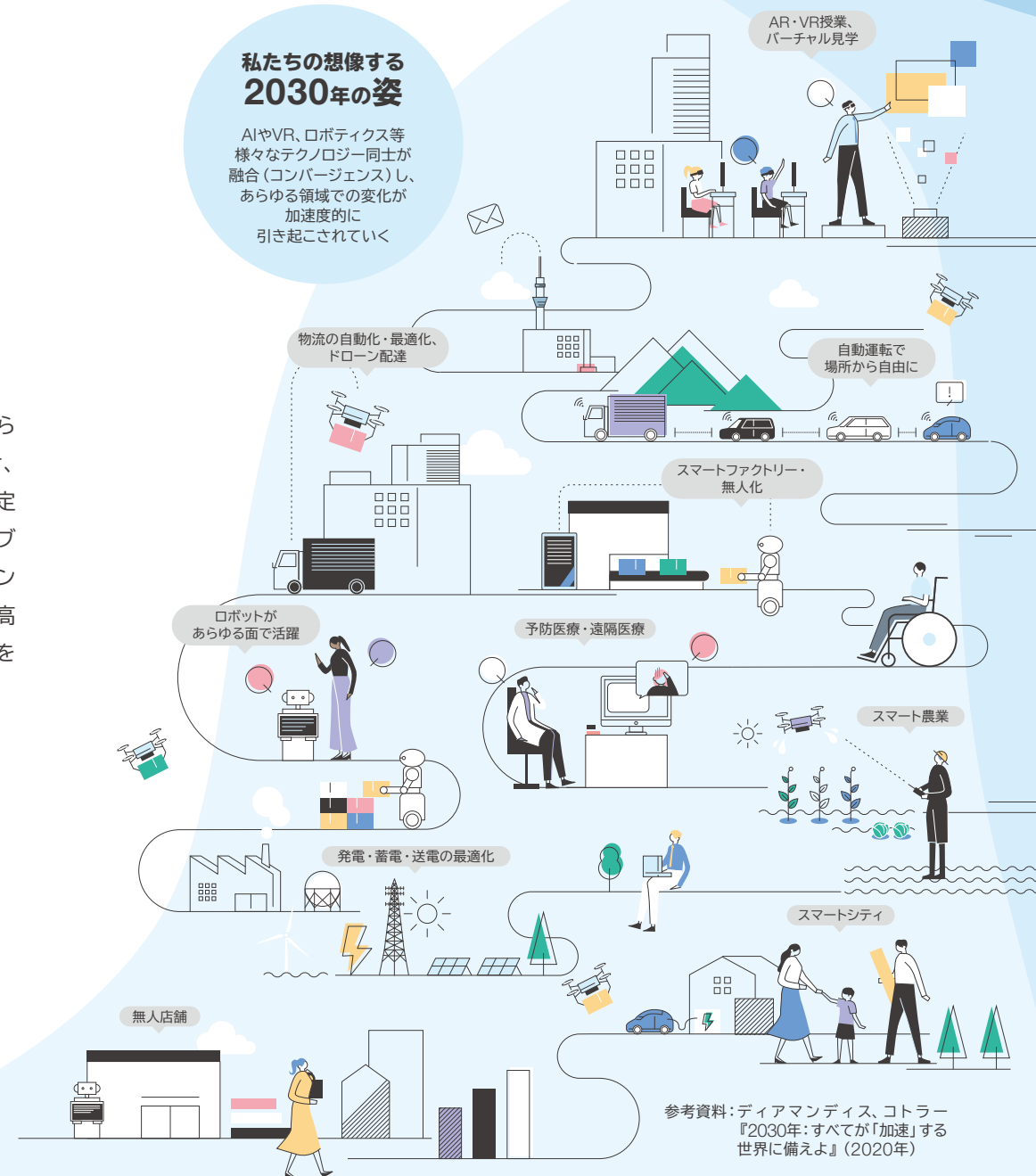
AIやIoT等のデジタル技術・データによる「手段」の提供を通じて人ならではの多様な想像／創造力を発揮できるようにすること

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

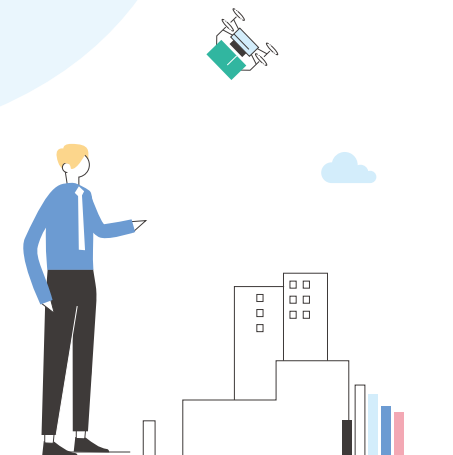
ポジティブインパクトを与えるデジタルソリューションをいくつも生み出し成長させることで、高収益・高成長の企業グループとなることを目指す

私たちの想像する 2030年の姿

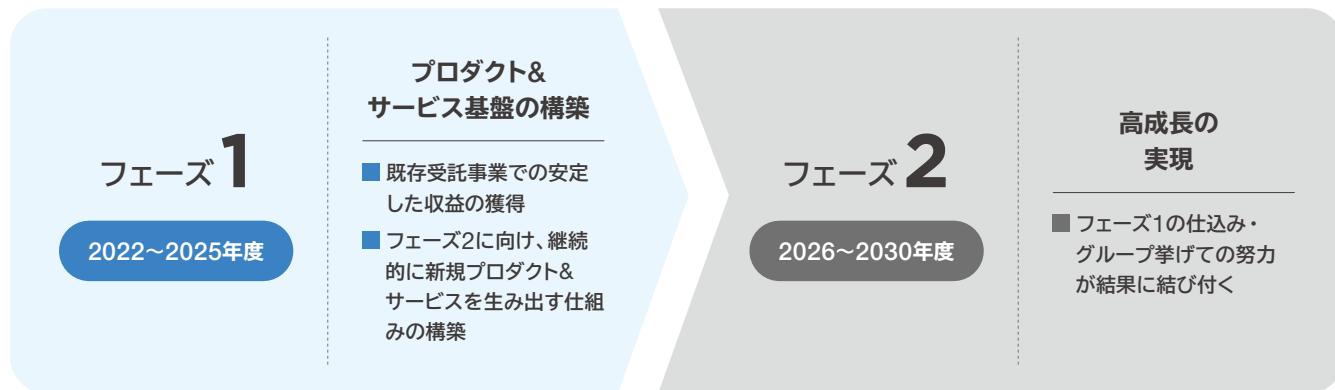
AIやVR、ロボティクス等様々なテクノロジー同士が融合（コンバージェンス）し、あらゆる領域での変化が加速度的に引き起こされていく



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。



定量面

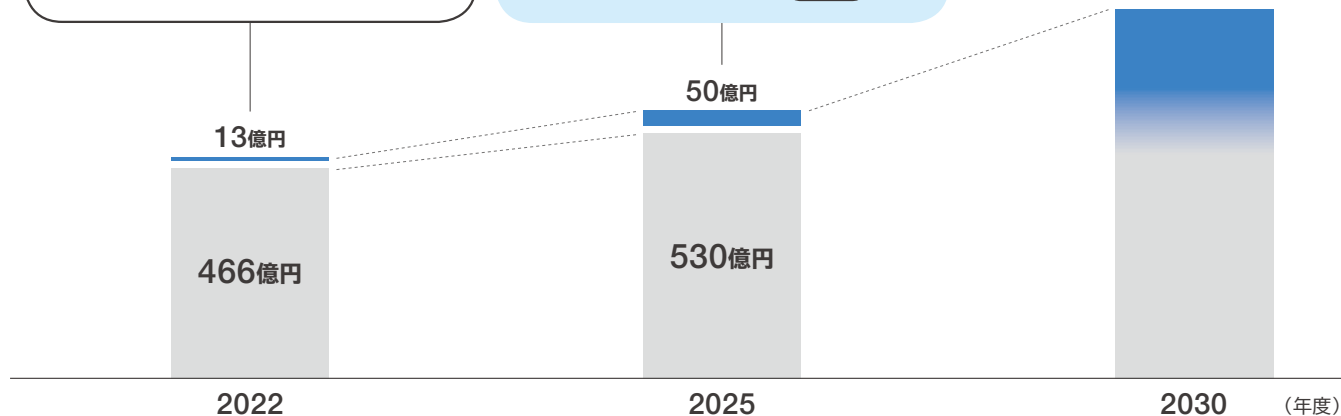
■ プロダクト&サービス

■ 受託事業（個別の顧客事業に合わせた個社対応）

- 実績 -			
売上高	479億円	エクイティ	▲0.6%
営業利益	31億円	スプレッド	
営業利益率	6.6%	DOE	3.4%
ROE	7.1%		

- 目標 -			
売上高	580億円	エクイティ	2.5%以上
ROE	10%以上	DOE	5%水準
営業利益	50億円	目標項目変更	
営業利益率	8%以上	P.12	

- イメージ -	
売上高	800億円
営業利益率	15%以上

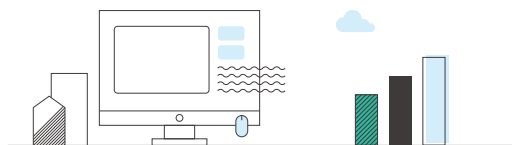


目標項目の変更 | フェーズ 1 利益項目

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。



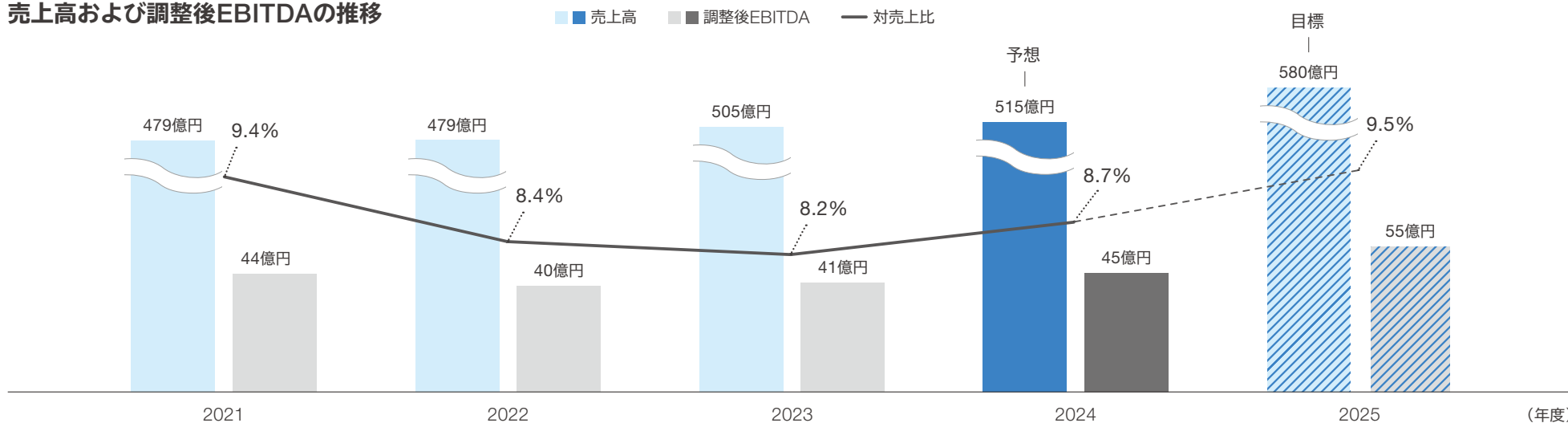
KPIを変更・調整後EBITDAを選定

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。



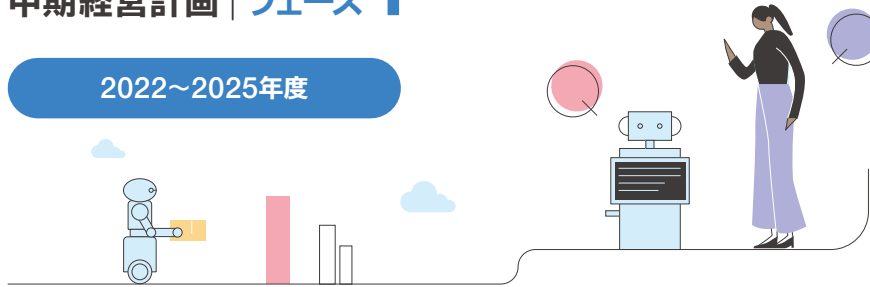
※調整後EBITDA: 営業利益+減価償却費+のれん償却費+株式報酬費用

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	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 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



財務戦略担当 兼
財務戦略本部長 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

を發揮しています。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

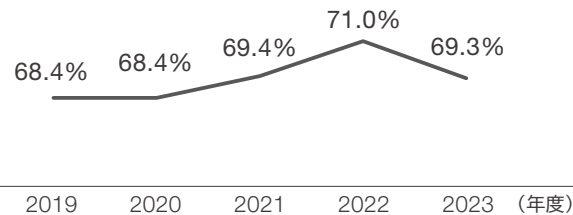
社員エンゲージメント調査におけるエンゲージメントスコア

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

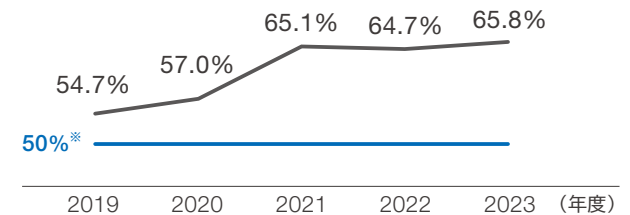
顧客基盤

上位顧客30社の売上高の構成比

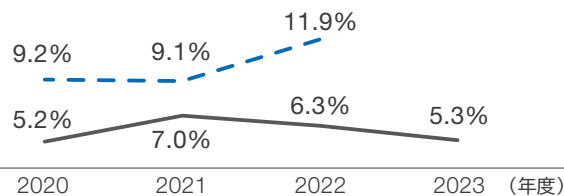


財務基盤

自己資本比率推移

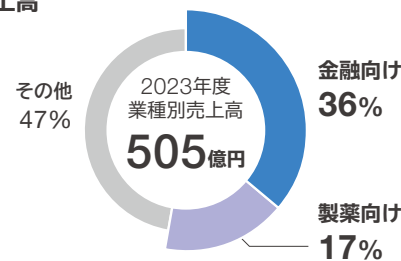


国内IT子会社の離職率推移 — 国内IT子会社 — 業界平均※

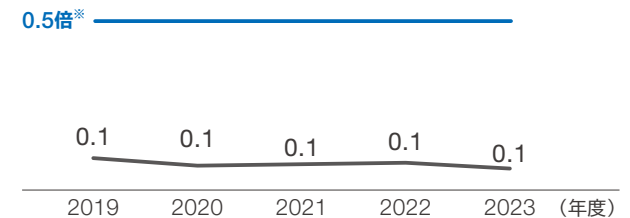


※出典：厚生労働省 雇用統計調査 常用労働者の移動状況(率)産業別

業種別売上高



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。

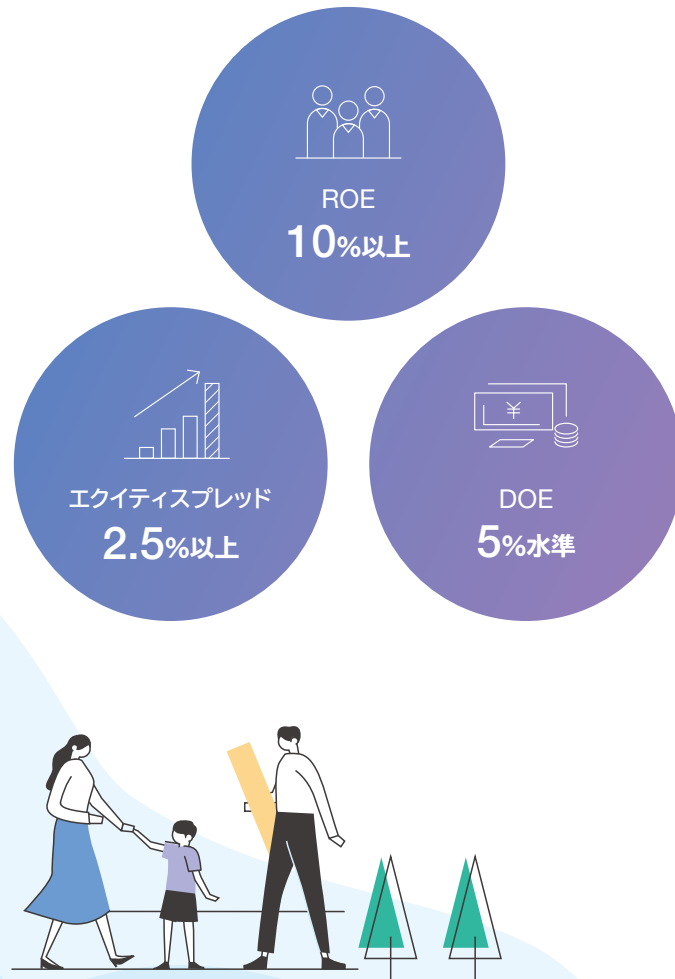
これからさらに株主の皆様との対話も増やし、私たちの考えをお伝えしていきます。また、株主還元については、原則としてDOE5%水準を目処に、経営環境を総合的に勘案しながら、継続して安定的な利益還元を行ってまいります。

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

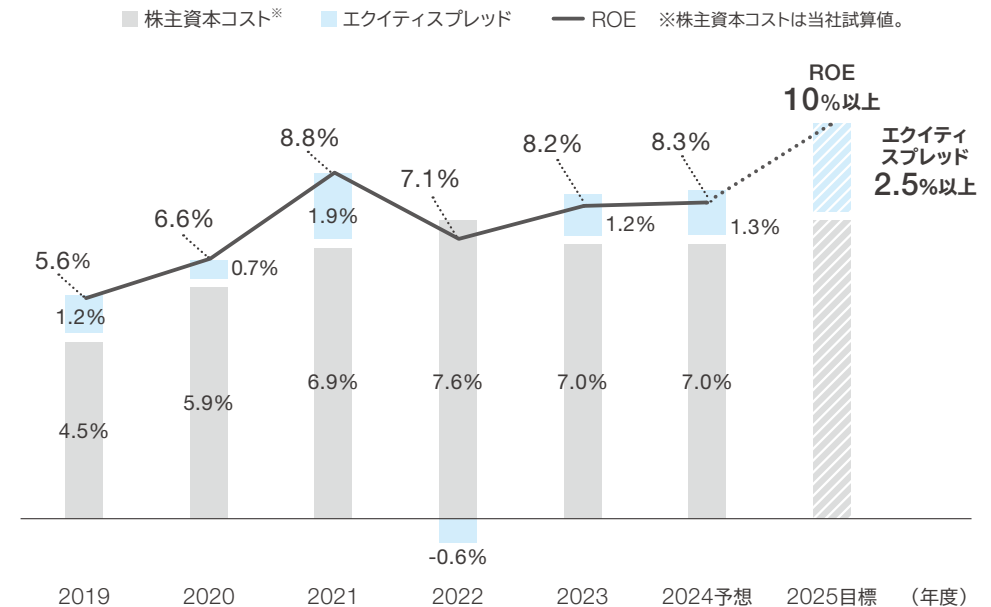


資本効率性

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、

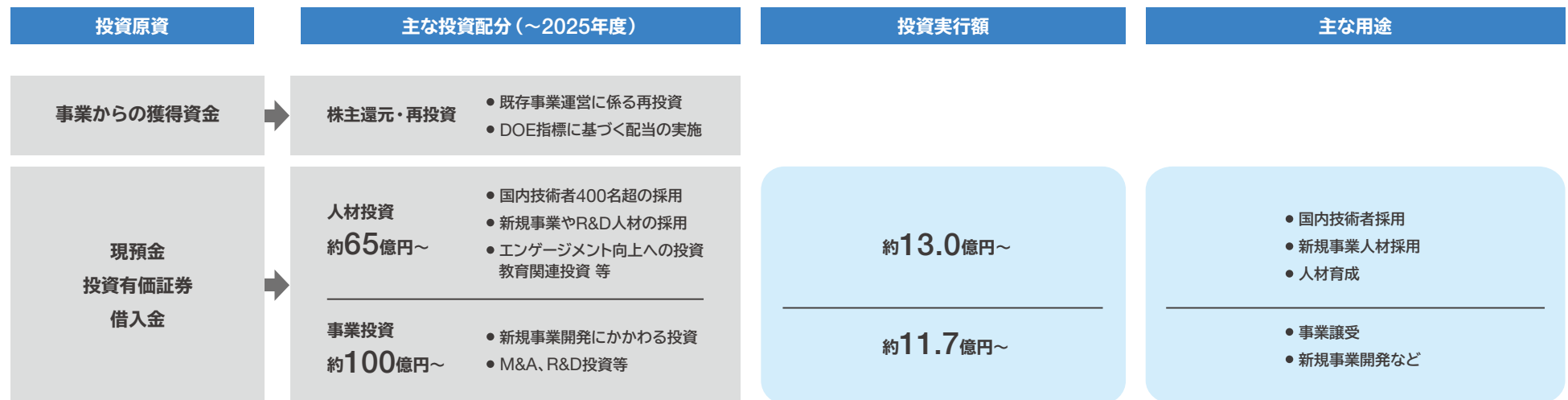
人材への投資や新規事業開発に関わる投資を行います。

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

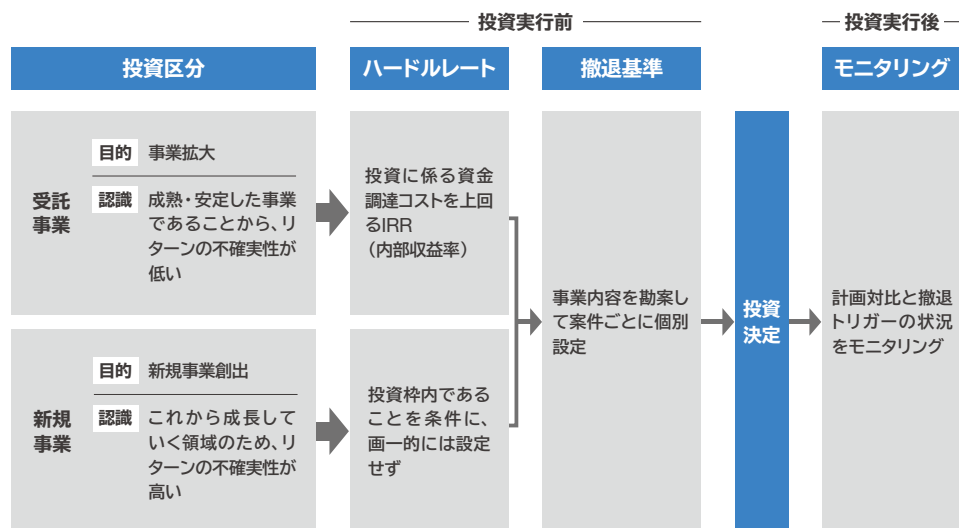
投資基準

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



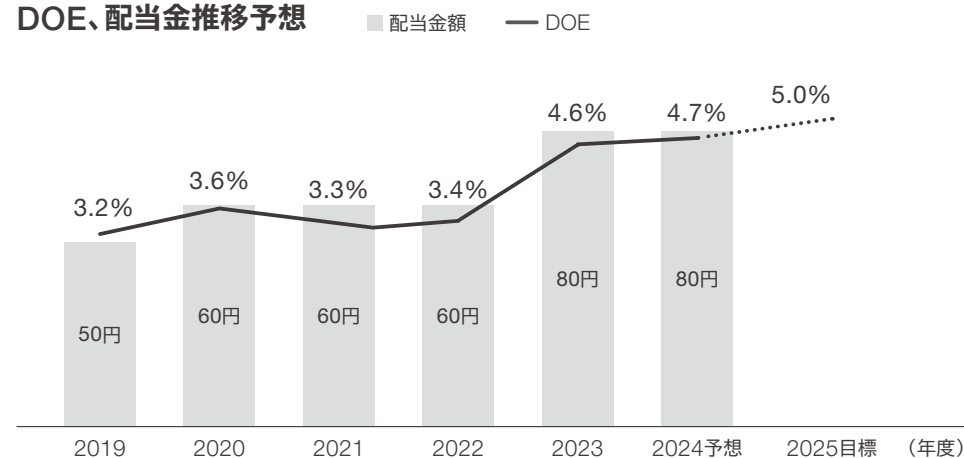
株主還元方針

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

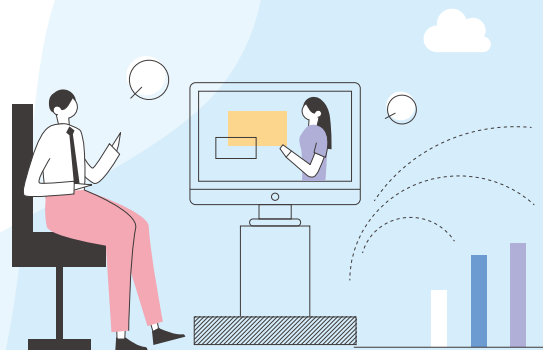


$$\text{※ 自己資本配当率 (DOE) = } \frac{\text{配当金総額}}{\text{(期首自己資本+期末自己資本)} \div 2}$$

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.23**

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 / 希亚思(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よそ8割となっています。残る2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、堅調に伸長したものの、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

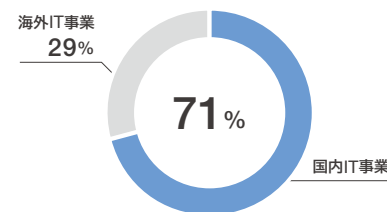
既存事業はCACグループの収益基盤へ

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

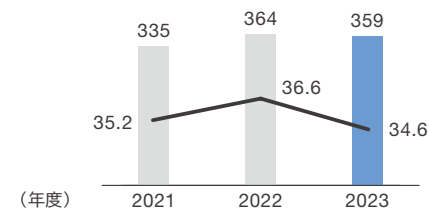
プロダクト&サービス事業については、新サービスやプロダクトの開発・ローンチを継続しながらも、ターゲット層の反応がよいプロダクト&サービスを特定し、それらについて売上拡大を推進します。

売上高構成比（2023年度）



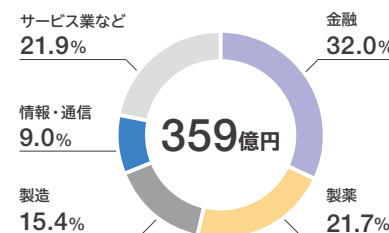
売上高とセグメント利益

■ 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、2022年度、2023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）



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.

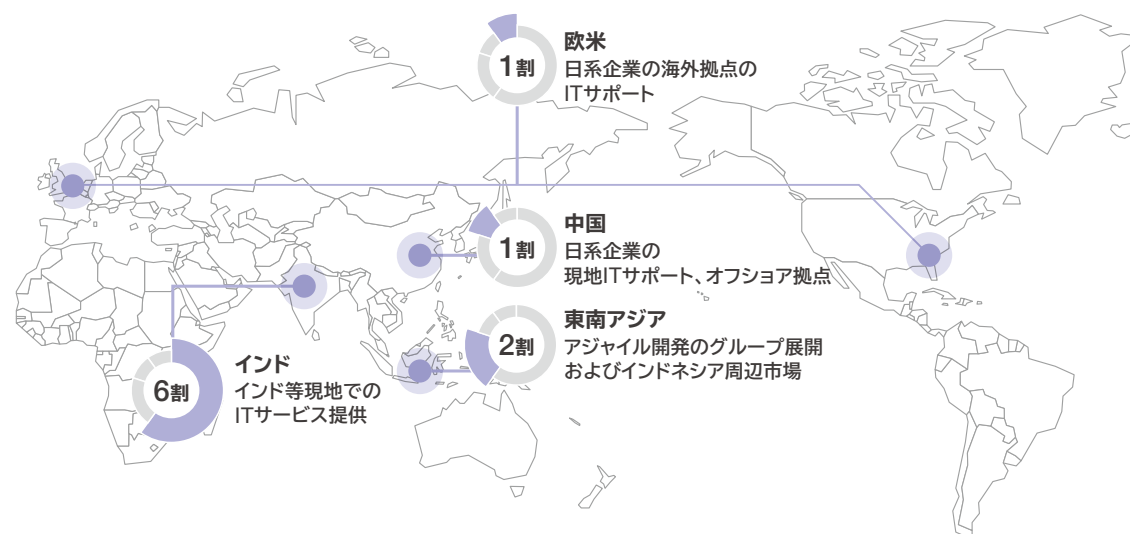
構成会社と事業内容

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と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。

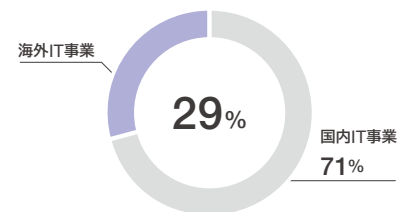


インド
インドを中心とした現地案件中心。構造改革に継続的に取り組むことで、収益力向上を目指す。

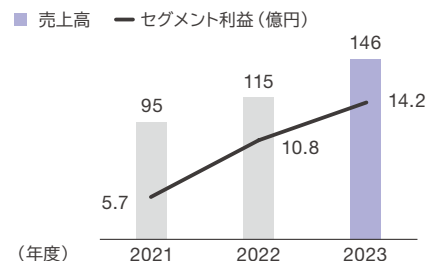


インドネシア
インドネシアおよびオーストラリアにおける受託事業を中心としつつ、CACグループ内におけるアジャイル開発をリードする役割を担う。

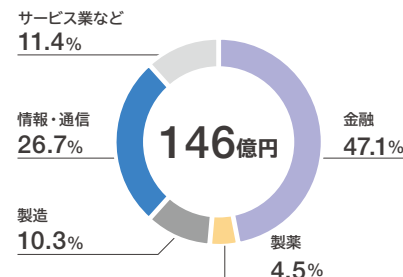
売上高構成比（2023年度）



売上高とセグメント利益



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

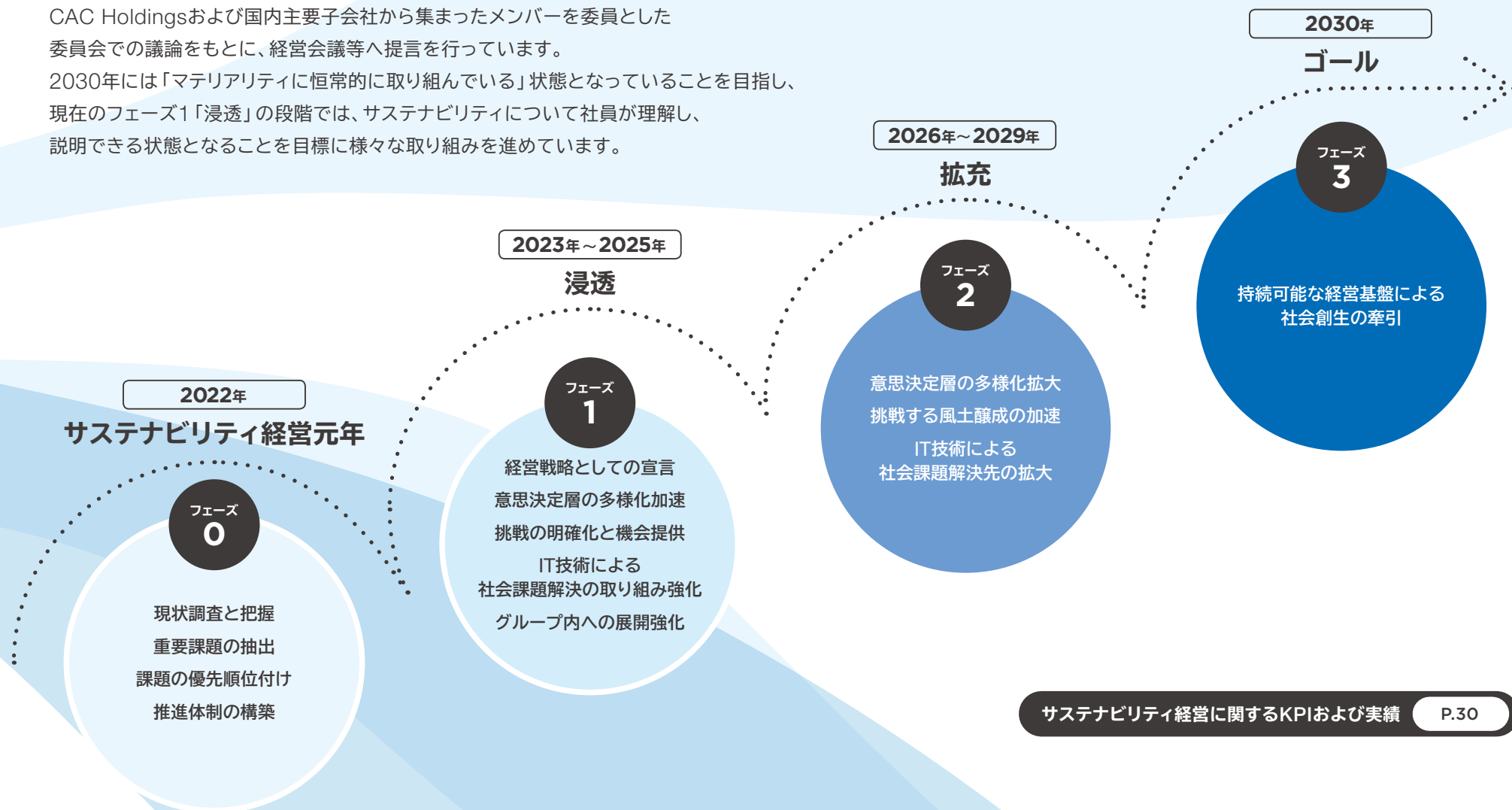
3

環境にポジティブなインパクトを与える、 企業活動を行います

- 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

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。



サステナビリティ経営に関するKPIおよび実績 P.30

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

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
社員数(名)	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

サステナビリティ経営に関するKPIおよび実績

持続的成長に向けた重要課題	ゴール	KPI	2022年実績	2023年実績	2030年の目標
社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境	全般	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 ^{※3}	69.2pt ^{※1}	全業種の上位20%以内 (78pt)
	① 健康的で安全な職場の提供	① 健康診断受診率 ^{※2}	87.0%	91.3%	100%達成
		② ストレスチェック実施率 ^{※2}	92.6%	95.0%	100%達成
		③ 年次有給休暇取得率 ^{※2}	53.1%	64.3%	80%達成
		④ 平均月間法定外労働時間 ^{※2}	15.2時間	12.4時間	10時間以下
	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	① 女性役員比率 ^{※1} ※取締役・執行役員・監査役	6.7%	10.5%	30%達成
		② 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
		③ 男性社員の育児休業取得率 ^{※1}	73.3%	47.1%	100%達成
		④ 日本国内における日本国籍以外の社員比率 ^{※3}	4.1%	4.0%	5%達成
	③ 人材育成:仕組みの構築と実行	「挑戦」機会を実感した社員の割合 ^{※1}	—	— (2024年より運用開始)	80%達成
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	コンプライアンス研修実施率	94.2% (インド除く)	98.6% (インド除く)	100%達成

※1 CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム ※2 CAC Holdingsおよびすべての国内子会社 ※3 CAC Holdings、シーエーシー

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



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

(コーポレート・コミュニケーショングループ)

<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。