

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

CACグループの経営理念の根幹は「お客様の企業価値向上への持続的な貢献」です。この理念の実現に向けて、成長への基礎を固め、収益向上のためにグループの力を結集します。「お客様の信頼を勝ち得ること」、「市場の変化を先取りすること」、「社員ひとりひとりの活力を高めること」を基本方針とし、

ステークホルダーの満足度を最大限に高める経営を進めてまいります。このために、意思決定の透明性を高めるとともに、監視・監督機能が適切に組み込まれたコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

## 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(2016年3月24日時点)は、取締役10名、うち社外取締役

4名(男性3名、女性1名)で構成しています。社外取締役はすべて独立取締役です。また、グローバルビジネスの拡大に伴い、外国籍の取締役が2名おります。なお、2014年には純粋持株会社体制に移行し、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体制を構築しています。

## 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。重要事項は全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、連結および関係会社に関する重要な経営事項を審議・決裁する場として経営会議を設けています。

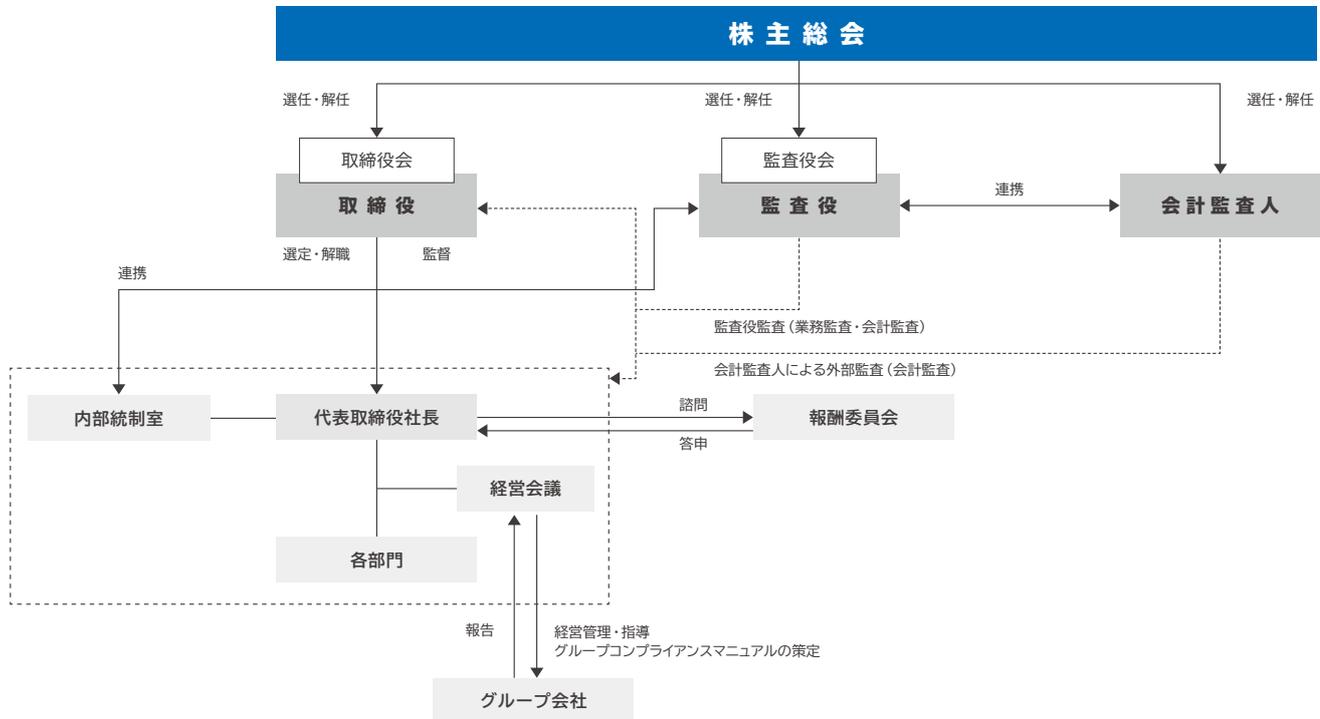
## 監査役会

監査役会は、監査役4名、うち社外監査役が2名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および各取締役の業務執行の妥当性・適正性を確保するための協議を行っています。監査役は、取締役会はもとより経営会議へも積極的に参加し、取締役の業務執行を十分に監視できる体制となっています。

## ガバナンス体制の進化



## コーポレート・ガバナンス体制図



## 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や貢献度を総合的に評価し、各取締役の報酬等を決定しています。監査役報酬などについても株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、監査役協議により各監査役の常勤・非常勤の別、

監査業務の分担の状況を総合的に勘案し決定しています。

取締役等の報酬に関する妥当性を審議するため、社外取締役（花田光世氏）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。

## 2015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)	9(4)	151(18)	基本報酬126百万円 賞与24百万円 (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)	5(3)*	44(9)	基本報酬のみ	月額4百万円以内
合計	14(7)	195(27)		

(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、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。

\*2015年3月に社外監査役1名の退任および1名の選任があったため、合計で5名(社外監査役合計3名)となっています。

# マネジメントチーム

(2016年3月24日現在)

## 取締役

### 島田 俊夫 取締役会長

1997年 11月 当社入社  
 2002年 3月 当社取締役経営企画本部長  
 2004年 3月 当社代表取締役社長  
 2011年 1月 当社代表取締役会長  
 2011年 6月 一般社団法人情報サービス  
 産業協会副会長(現任)  
 2015年 3月 当社取締役会長(現任)



### 酒匂 明彦 代表取締役社長

1983年 4月 当社入社  
 2000年 3月 当社執行役員SI事業本部金融  
 システム第一事業部長  
 2005年 3月 当社取締役兼執行役員  
 経営統括本部長  
 2011年 1月 当社代表取締役社長(現任)  
 2014年 4月 株式会社シーエーシー  
 代表取締役社長(現任)



### 高橋 久 取締役(医薬BTO担当)

1979年 4月 当社入社  
 2000年 4月 当社執行役員S推進本部  
 副本部長  
 2012年 4月 株式会社CAC  
 エクシケア(現CAC  
 クロア)代表取締役  
 社長(現任)  
 2014年 4月 当社取締役(現任)



### チェン・ビン 取締役(中国担当)

2000年 4月 当社入社  
 2000年 5月 CAC PACIFIC  
 CORPORATION  
 Director & President  
 2000年 7月 希亜思(上海)信息技術  
 有限公司董事兼  
 總經理(現任)  
 2014年 4月 当社取締役(現任)



### メハタ・マルコム 取締役(インド担当)

2010年 6月 当社入社  
 2010年 10月 CAC India Private  
 Limited President(現任)  
 2014年 4月 当社取締役(現任)  
 2014年 7月 Accel Frontline  
 Limited Executive  
 Director(現任)



### 西森 良太 取締役(経営管理部、 経営企画部、未来企画部担当)

1994年 4月 当社入社  
 2011年 1月 CAC AMERICA  
 CORPORATION  
 Director & President  
 2016年 3月 株式会社シーエーシー  
 取締役(現任)  
 同 上 当社取締役(現任)



## 社外取締役

## 花田 光世 社外取締役

1977年 9月 カリフォルニア州立大学  
ロサンゼルス分校  
社会学部講師  
1990年 3月 慶應義塾大学  
総合政策学部教授  
2005年 3月 当社取締役(現任)  
2014年 4月 慶應義塾大学  
名誉教授(現任)



※当社は花田光世氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しています。

## 松島 茂 社外取締役

1973年 4月 通商産業省  
(現経済産業省)入省  
2001年 4月 法政大学経営学部教授  
2007年 3月 当社取締役(現任)  
2011年 4月 東京理科大学大学院  
イノベーション研究科  
技術経営専攻教授(現任)



※当社は松島茂氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しています。

## 廣瀬 通孝 社外取締役

2006年 4月 東京大学大学院  
情報理工学系研究科知能  
機械情報学専攻教授(現任)  
2011年 3月 当社取締役(現任)  
2011年 4月 独立行政法人情報通信  
研究機構R&Dアドバイザー  
(現任)  
2014年 4月 日本バーチャルリアリティ  
学会監事(現任)



※当社は廣瀬通孝氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しています。

## 黒田 由貴子 社外取締役

1991年 1月 株式会社ビーブルフォーカス・  
コンサルティング代表取締役  
1996年 8月 株式会社サイコム・  
ブレインズ取締役(現任)  
2011年 3月 当社取締役(現任)  
2012年 4月 株式会社ビーブルフォーカス・  
コンサルティング  
ファウンダー・取締役(現任)



※当社は黒田由貴子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しています。

## 監査役

## 松村 晶信 常勤監査役

2000年10月 当社入社  
2001年 4月 当社執行役員COE  
統括本部インターネット  
ビジネス推進本部長  
2005年 3月 当社取締役兼執行役員  
アウトソーシング  
ビジネスユニット長  
2011年 3月 当社常勤監査役(現任)



## 大須賀 正之 常勤監査役

2005年 2月 当社入社  
2005年 4月 株式会社カティエント出向  
同社取締役  
2006年 8月 当社執行役員金融  
コラボレーション本部長  
2013年 3月 当社常勤監査役(現任)



## 藤谷 護人 社外監査役

1992年 4月 弁護士開業  
1994年11月 藤谷護人法律事務所  
(現弁護士法人エルティ  
総合法律事務所)開設  
1998年 3月 当社監査役(現任)  
2002年 4月 弁護士法人エルティ  
総合法律事務所  
所長弁護士(現任)



※当社は藤谷護人氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しています。

## 石井 光太郎 社外監査役

1984年 4月 株式会社ボストンコンサル  
ティンググループ入社  
1986年 1月 株式会社コーポレイト  
ディレクション設立に参加  
2003年 3月 株式会社コーポレイト  
ディレクション  
代表取締役(現任)  
2015年 3月 当社監査役(現任)



※当社は石井光太郎氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定しています。

## 社外取締役の声

### 社内にはない視点を活かして 経営をより良い方向へ。

**花田 光世** 社外取締役

2005年3月 就任  
慶應義塾大学名誉教授



私が社外取締役に就任したのは2005年ですが、CACグループの経営には、2003年に「経営アドバイザリーボード」が導入されたときから参加しています。これは、まだ社外取締役制度が一般的になる前に、経営判断の合理性や専門的視点にたった助言を社外の有識者から得るためのものです。当時、私はアウトソーシング業界の協議会に関わっていた縁でアドバイザリーボードに就任しました。当社は、コンピュータソフトウェア業界において歴史のある老舗でありながら、役員人事や社長人事では常に積極的に若い人材を登用して積極的に新しいガバナンスを追求してきた会社で、アドバイザリーボードの導入や、早くからの社外取締役採用もその一端と言えるでしょう。現在は取締役10名のうち4名が私を含めた社外取締役です。系列企業や銀行からの社外取締役によってある種の仲良しクラブを構成するものではなく、全て独立取締役であり、経営の体制に必要な要素として機能させることでユニークなガバナンス体制を構築しているのです。取締役会は、和気藹々とした雰囲気ながら、ノーというべき議題に対しては流されることなくノーと言って議論をする体制が、ごく当然のものとして確立されています。

私自身は2005年に社外取締役に就任以来、大学の最重要業務である入試と重なった時を除いて取締役会にはほぼ出席しています。取締役会で発言する際は、少数株主の意見を代弁するだけでなく、従業員を含めた社会全体、という広い意味でのステークホルダーズ代表という意識で発言しています。

他社のケースでは、執行役員出身の取締役が、社長に対する遠慮があったり、日常の業務執行にかかわるしがらみを考えて発言を控える力が働くことがあるようです。社外取締役は、社内のダイナミズムや特定の事業部門に関すること全てに精通はしていませんが、それ故に遠慮やしがらみなく、言うべきことを言い、トップマネジメントに対しても時には異を唱えることができます。またそれが社外取締役の重要な役割のひとつであると考えています。

CAC Holdingsの取締役会で私が現在感じている課題は、議題として上がってくる情報の量と質のバランスです。取締役会での議論は、基本的にそこに提供される情報を基になされますが、社内で暗黙知となっている背景などが議論の前提として必要なこともあります。一方で、取締役会に上げられる議題は多岐に渡りますので、情報量が多すぎても議論が進みません。適切な情報量を勘案しながら、議題の背景情報も含めて必要なものを選び、取締役会に上げていくことで、取締役会における議論の質も、更に良いものになると考えます。

私は組織・人事などが専門ですが、他の社外取締役は、ベンチャー経営に精通した方、ダイバーシティに強い方、ITの専門家などそれぞれに強みがあります。各自がその経験と知見を生かし、社内には無い視点を生かして経営をより良い方向に変革していくことが、社外取締役が企業価値の拡大に貢献することだと信じています。



## M&Aの精度向上で 更なる企業価値の拡大を

**黒田 由貴子** 社外取締役

2011年3月 就任  
株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング  
ファウンダー・取締役

ITサービス業界の企業といえば一般的にドライなイメージがありますが、CACグループは、社員同士の仲が良く、和気あいあいとした企業です。取締役会でも、堅苦しい雰囲気はなく、とても活発な議論が行われています。社外取締役は私を含めて4名おり、各自がその専門性を生かして積極的に発言しています。まだ社外取締役が1,2名しかいない会社が多い中、当社では10名中4名という半分近い人数が社外なので発言しやすいということもあると思います。

私自身は組織開発のコンサルタントであり、他の上場会社の社外取締役も務めていて、会社の経営を見る機会は多いのですが、CAC Holdings 取締役会における意思決定のスピードは比較的速いと感じています。スピードが速いのは一般的には良いことですが、性急と思われる経営判断に対しては、社外取締役としてブレーキをかける役割を担わなければなりません。一方、例えば社内の人材育成などに関して、内容が不十分と感じた場合には意見し、より一層の加速化や強化をお願いしたというケースもあります。いずれにしても、社長を含む社内の経営陣が、社外取締役の声に耳を傾け、取り入れようとする姿勢があると言えるでしょう。私自身は、社外取締役は「煙たい存在」であるべきと考えており、株主を含めた全てのステークホルダーの代表として、社会から見て客観的な視点で物申すことを心がけています。

2014年4月に持株会社体制になってから、取締役会にも変化が生じました。それまでは、シーエーシー単体の事業に関する

議案に時間が割かれていましたが、持株会社体制になってからは、グループ各社における問題がより早いタイミングで取締役会に上がって来るようになりました。今後のCACグループにとって、グループ経営の確立、グローバルでのバリューチェーンに亘っての最適な経営資源の配分が重要になってくるでしょうから、CAC Holdingsが担う役割は更に大きくなると思われます。関連しますが、CACグループが将来に向けて企業価値を向上させて行くためには、持株会社が主導してM&Aのノウハウを蓄積していくことが今後の経営課題の一つと考えています。潤沢な手元キャッシュを持つCACグループは「攻めの成長戦略」としてM&Aを活発化させています。買収を成功させてグループの価値拡大に繋げるには、買収前の事業評価（デューデリジェンス）の精度を上げ、買収後の事業統合（ポスト・マージャー・インテグレーション）を担う経営力と人材を充実させることがますます必要になってくるでしょう。

CACグループは“Birth!BEYOND”のかけ声と共に今、生まれ変わろうとしています。中核の事業会社であるシーエーシー単体の業績は安定していますが、現状維持だけでは変化の激しいIT業界では生き残れないという危機感が経営陣には強く、先を見据えて新しいチャレンジをしているステージと認識しています。その中で、社外取締役としてリスクを冷静に指摘しつつ、事業と企業価値の成長につながる関わり方をしていきたいと思っています。