



変革を続けるCACグループ

社長の酒匂明彦です。当社は1966年の創業以来、「独立・中立」「ユーザー指向」「成果物責任」を創業理念とし、お客様の業界や業務に関する知識を蓄積して活かす知識集約型企業として、システムの構築や運用管理サービスを提供してきました。また、医薬品開発支援（CRO）の分野を中心に業務受託サービスも展開しています。各分野における海外展開も積極的に行っており、グローバルで約5,700名の従業員を有する企業グループに成長しました。

ITサービス業界はIoTやFintech、AI等による新たな市場の創出が期待される一方、既存のシステム分野ではコスト削減が厳しく求められています。大きな時代の変化の中で、企業として今後も持続的に成長し存続するためには、既存の事業カテゴリーや過去の成功体験に固執せず、外部からの技術や人材を入れて融合し、変革していかなければならないと考えています。CACグループは今、Rebirth Beyondというキャッチフレーズの下、新しく生まれ変わろうとしています。

業績動向：2017年度は業績回復を見込む

2016年度の売上高は前年比0.8%増の525億円、営業利益は同0.6%減の12億円となりました。CRO（医薬BTO）サービスの拡大や2015年11月に買収したシンガポールのITサービス会社Sierra Solutionsの新規連結寄与により売上高は微増を確保しましたが、金融向け国内システム構築サービスの減少、Sierra Solutionsにおけるプロジェクト採算悪化等により、営業利益は減益となりました。なお、インドの子会社Accel Frontline（AFL）については、前年計上した貸倒引当金の影響がなくなったことなどから増益となりました。経常利益は、為替差損等の影響で前年度比13%減の9.4億円、親会社株主に帰属する当期純利益は投資有価証券売却益の計上等により、20.4億円（前年は1.4億円の赤字）となりました。

2017年度の売上高は前年度比2.8%増の540億円、営業利益は同49.7%増の18億円を見込んでいます。国内ITサービス市場は低成長が続くと見られ、2014年度以前との比較においては依然低い利益水準に留まりますが、海外事業の収益改善とCRO（医薬BTO）分野におけるコストの最適化等に努めて、利益回復を目指す計画です。

グループのガバナンスを 強化しながら、新規事業領域への チャレンジを続けます。

代表取締役社長 酒匂 明彦

中期経営戦略の最終年度は 買収した海外事業を軌道に

現在の中期経営戦略（2015-2017）では、「新主流技術の追求」「BPO付加価値増大」「All in AZAREA」「アジア軸でのグローバル支援体制活用」「新事業領域へのチャレンジ」「グループ横断的戦略による企業力の強化」の6つを基本戦略とし、新たなCACグループとして生まれ変わるべく新しい技術、事業領域にチャレンジする、という‘Rebirth’の精神で推進しています。最終年度にあたる2017年度は、過去数年間に買収した海外事業の基盤を固めつつ、既存事業の収益性改善に取り組み、そして新事業領域の開拓を進めていく考えです。

まずは、当初の想定より遅れている、インドのAFLなど海外子会社の事業展開を軌道に乗せていきます。AFLは2015年から2016年にかけて貸倒引当金やのれんの減損損失、事業基盤改善費用など、26.5億円の損失を計上しましたが、2016年度は営業利益段階では黒字に転じており、回復の道筋は見えてきています。インドを中心に米国、英国、中東に拠点をもち、他のCACグループ企業が手掛けていない領域でも幅広く事業を行っており、長期的にCACグループに貢献する企業であるとの位置づけは不変です。また、ADAS（先進運転システム）分野で

の実績も持っており、シーエーシーと連携して自動車関連ビジネスへ参入することも視野に入れていきます。Sierra Solutionsについては、2016年度はタイの病院プロジェクトにおける採算が悪化し厳しい業績となりましたが、高齢者を自宅で介護する家族向けのモバイルアプリの開発・提供を始めるなど、新規ビジネスの展開も期待されます。

2015-17中期経営戦略概要

新主流技術の追求

BPO付加価値増大

All in AZAREA

アジア軸でのグローバル支援体制活用

新事業領域へのチャレンジ

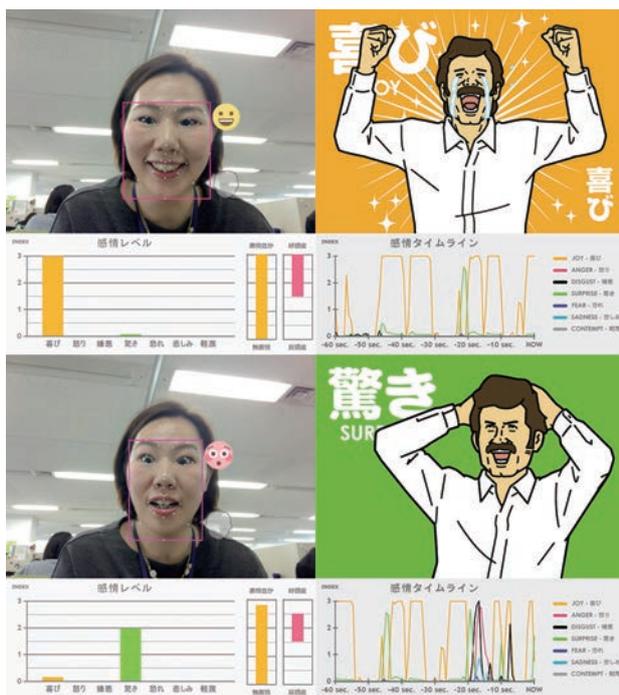
グループ横断的戦略による企業力の強化

既存事業の収益性改善と共に、新規事業の展開を模索

クラウド化の大きな波が起こっている一方で従来型ITサービスの市場は減少が続いており、システム構築・運用管理サービス事業の環境は厳しいですが、独自の取り組みで収益性を維持していきたいと考えています。まずは、システム開発・運用管理のための支援ツール群「AZAREA^{アザレア}」の製品化を進めます。AZAREAはシステム開発・運用における生産性を上げるためのプラットフォームで、シーエーシーの開発や運用管理における知識やノウハウが集約・蓄積されているものですが、これをパッケージ化して販売していきます。同様に、企業年金管理に関するノウハウの集大成とも言える、独自開発の年金管理パッケージ・サービス「Micmari^{ミクマリ}」の販売体制も強化していきます。

CRO（医薬BTO）分野では、ユーザーである製薬企業が効率化や試験コスト削減ニーズの高まりから業務のアウトソーシングを進めており、市場の拡大が続いています。一方で、製薬会社ではCROサービスを限られた大手ベンダーに集約する動きも見られ、競争は厳しさを増しています。こうした流れの中で、CACクローアでは2016年度、一部の案件の利益率が低下しました。大手の製薬会社やバイオ医薬品企業は、国際共同試験の増加や臨床試験の多様化から、開発においてもグローバ

Affectivaの感情AIを活用したデモンストレーションアプリ
(凸版印刷株式会社とシーエーシーで共同開発)



ルでの対応力や広範なサービス提供能力を求めています。当社ではCACクローアを中心に国内外のグループ会社の力を集約し、さらにグローバル企業とのアライアンスなども模索しながら、時代に合わせたサービスの提供に努めていきます。

新規事業領域開拓に関しては、シリコンバレーに設立したコーポレートベンチャーファンドを通じて、IoTや次世代通信、ヘルスケアなど、幅広い分野のベンチャー10社以上に投資を行っています。2016年度は感情認識AIの技術を持つ米国Affectiva社への出資を開始しました。Affectiva社は、世界75か国で400万人以上の表情を分析し、収集・蓄積した500億件に上る感情データポイントに基づくディープラーニング技術を用いて人間の感情を分析する感情AI分野のリーディングカンパニーです。シーエーシーはAffectiva社の日本初の代理店となる契約を締結し、今後日本における感情AI市場の開拓を進める計画です。例えば、放送局番組編集での活用や、双方向マーケティング、プロモーションなど様々な可能性が考えられます。企業向けの導入やコンサルティングにおいて当社の知見を活かし、事業展開していきます。

2018年度から始まる次期中期戦略に関しては具体的な内容は未定ですが、当社の強みを活かした取り組みで既存事業の収益力を維持しながら、新たな領域へのチャレンジを続けていくという方向性は変わらないでしょう。同時に、過去数年間にまいした新たなビジネスの種をどう刈り取っていくかという道筋を明示していきたいと考えています。

ガバナンスを強化し、 企業価値向上のための投資を続ける

グローバルで子会社の数が増加しており、またインドのAFLにおける想定外の損失発生があったことなどから、2016年度の取締役会においてはグループガバナンスに関する議論に多くの時間を割きました。AFLについては第三者を含めた諮問委員会との議論を経て、適切なデューデリジェンス委託先の起用など買収プロセスにおけるリスク管理の強化、買収後の統合プロセスにおいて買収先の内部管理体制に過度の信頼を置かない仕組み作り、海外子会社管理体制の強化等からなる再発防止策を策定しました。

CACグループのマネジメントは取締役10名、うち社外取締役4名という陣容で行っています。経営の執行を担う社内取締役が自動車のアクセルだとすると、社外取締役の主な役割

はブレーキです。社外取締役は、個別の事業運営に関することよりも、各人のバックグラウンドと知見を活かし、株主の目線からリスクを見据えて提言することが重要であり、その意味において有効に機能していると考えています。実際に、社外取締役によるブレーキによって断念したこともあります。

今後も企業買収、特に海外におけるM&Aを進めていく際には、ガバナンスは大変重要な問題となってきます。ただし、いたずらに投資を抑制するという考えはありません。事業を新しい領域に広げ、企業価値を上げるためにはリスクを取って投資することが必要です。幸い、財務体質は健全な状態を維持していますので、過去の反省も踏まえつつ、案件ごとに慎重に見極めながら、成長のためのM&Aや人材への投資を続けていく方針です。

ダイバーシティ／社会と関わる活動について

2016年12月末現在、CACグループ全体の60%超となる約3,600名が外国籍社員です。その多くは海外グループ会社の社員ですが、国内のグループ会社でも外国籍社員が活躍しており、ダイバーシティは自然な形で浸透しています。社員の働き方に関しても、在宅勤務が可能な「テレワーク」を導入するなど、多様なワークスタイルを推進しています。

また、CACグループは一般社団法人日本ボッチャ協会のゴールドパートナーとして、リオデジャネイロパラリンピックで知名度が上がったスポーツ、ボッチャの普及と支援に取り組んでいます。社員ボランティアによる大会運営サポートや応援を行うだけでなく、社員も競技に参加して盛り上がるなど、グループの一体感を得ながら社会と関わる活動として根付いています。

株主還元の方針と皆さまへのメッセージ

株主の皆さまへの還元に関しては、連結配当性向に留意した安定的な配当を継続することを基本方針としています。また、自己株式の取得についても機動的に検討し実施していきたいと考えています。2016年の業績は好調とは言えませんでした。キャッシュ・フローが潤沢であることを勘案し、創立50周年記念配当8円を含む年間40円の配当をお支払いし（2015年度は32円）、10億円の自社株買いを実施しました。2017年度については、普通配当としては4円の増配となる年間36円の配当を予定しています。今後も継続的かつ安定的な株主還元にご期待したいと考えています。



創業50周年を迎えた2016年には、多くのお客様や取引先と対話をしました。その際に、これまでの当社グループのサービスに対する信頼や期待の声を多くいただき、今後もなくてはならない企業グループであるために努力しなければと身が引き締まる思いをしました。株主の皆さまにおきましても、長期的、継続的な企業価値向上のためにチャレンジを続けるCACグループを温かく見守っていただくと共に、ご期待いただきますようお願い申し上げます。

インタビュー日（2017年4月）