

# 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共に、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（2017年3月23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役員です。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。

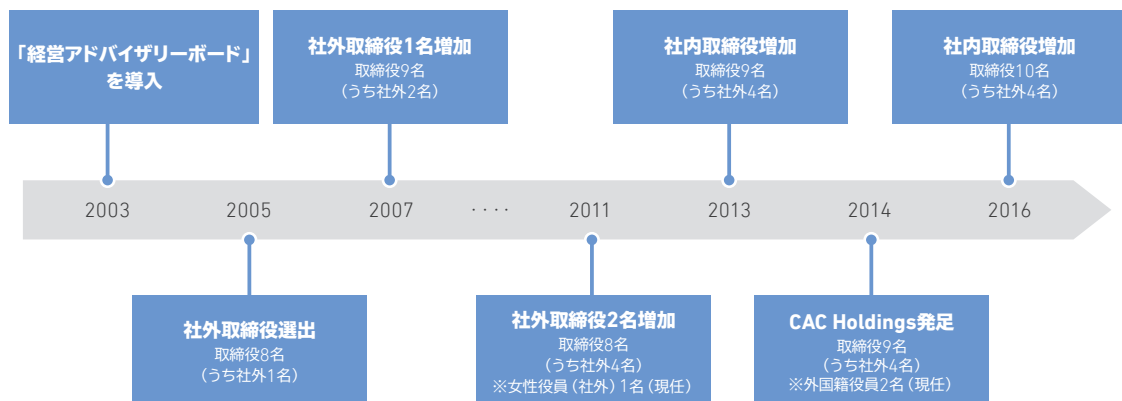
## 取締役会

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。

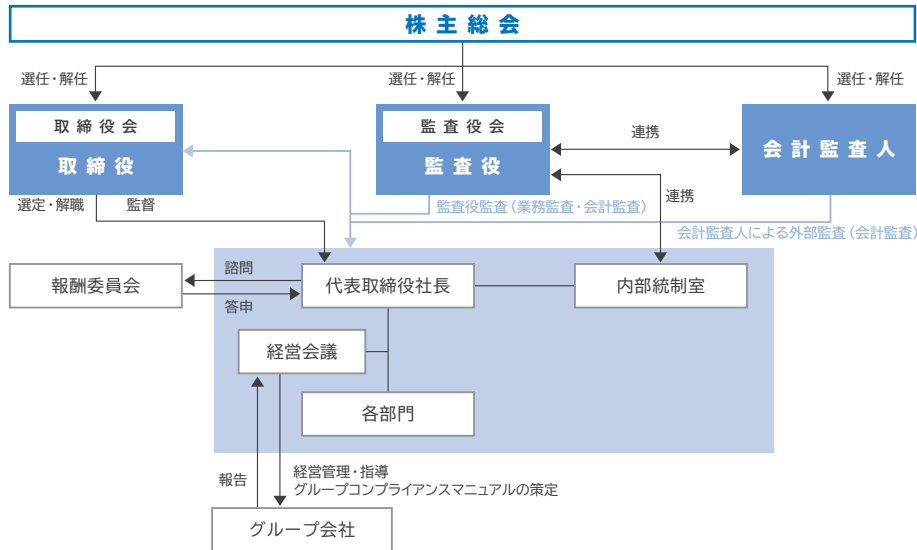
## 監査役会

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。監査役の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、監査役の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。

## 2016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)	10 (4)	147 (18)	基本報酬122百万円 賞与25百万円 (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)	45 (9)	基本報酬のみ	月額4百万円以内
合計	14 (6)	192 (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、使用人分給与は含まない。）と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4百万円以内とご承認をいただいております。  
3. 2008年3月27日開催の第42回定時株主総会において、役員退職慰労金制度を廃止し、制度廃止時の要支給額を打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。

## マネジメントチーム (2017年3月23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 3月 当社執行役員SI推進本部副本部長  
 2004年 3月 当社取締役兼執行役員R&Dシステムビジネスユニット長  
 2012年 4月 株式会社CACエクシケア(現CACクローア)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)

1992年 7月 CAC AMERICA CORPORATION 入社  
 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)信息技术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)  
 2016年 11月 Accel Frontline Limited Chairman and 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  
 2009年 1月 当社執行役員金融ビジネスユニット副ビジネスユニット長  
 2011年 1月 CAC AMERICA CORPORATION Director & President  
 2016年 3月 当社取締役(現任)  
 株式会社シーエーシー取締役(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
- 1986年 4月 産業能率大学教授
- 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
- 1993年 6月 通商政策局南東アジア大洋州課長
- 1999年 9月 中部通商産業局長
- 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

※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
- 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)



### 吉田 昌亮

常勤監査役

- 2005年 10月 当社入社
- 2012年 1月 当社経営統括本部副本部長兼  
同本部経営企画部長
- 2014年 4月 当社経営統括部長
- 2015年 1月 当社経営管理部長
- 2017年 3月 当社常勤監査役(現任)



### 石井 光太郎

社外監査役

- 1984年 4月 株式会社ポストンコンサル  
ティンググループ入社
- 1986年 1月 株式会社コーポレート  
ディレクション設立に参加
- 1993年 3月 株式会社コーポレート  
ディレクション取締役パートナー
- 2003年 3月 株式会社コーポレート  
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。



### 本多 広和

社外監査役

- 1997年 4月 弁護士登録、  
阿部・井窪・片山法律事務所入所
- 2004年 3月 米国ニューヨーク州弁護士登録
- 2004年 8月 阿部・井窪・片山法律事務所  
パートナー(現任)
- 2015年 6月 一般社団法人日本国際的財産  
保護協会理事(現任)
- 2017年 3月 当社監査役(現任)

※当社は本多広和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



新しい事業領域へのチャレンジと、  
規律の効いたガバナンスとの  
調和を図ります。

**松島 茂** 社外取締役  
2007年 就任

2007年から当社の社外取締役を務めています。この10年間で、CACグループはダイナミックに変わったと感じています。独立系ソフトウェア会社として創業した当社が、ちょうど私が社外取締役として参加した頃からBPO/BTOサービスなど新しい分野への事業展開を積極化し「チャレンジする会社」になりました。酒匂社長が就任して以降、特に2014年からはアジアを中心とした海外での展開も本格化させています。IT業界を取り巻く環境が大きく変わる中で会社も生まれ変わろうとする、経営の強い思いの表れだと思います。

CAC Holdingsの取締役会は10名で構成されており、うち4名が私を含む社外取締役です。それぞれが専門分野を持っていますが、必ずしもそこにとらわれず、意見を述べ合って活発に議論しています。特にM&Aを決定する際には、各自が異なる視点を提供し、時にはブレーキをかけながら慎重に議論を行い、またグループとして大きな課題の一つであるPMI（ポスト・マージャー・インテグレーション：買収後の事業統合・戦略策定）についても多くの時間をかけて話し合っています。

私は通商産業省（現経済産業省）の出身で、2017年3月まで在籍していた東京理科大学大学院では、技術系出身の経営者などを対象にしたビジネスにおけるイノベーションプロセスなど、実務的なコースを受け持っていました。自らの経歴から、海外子会社の運営やPMIについては

高い関心があり、買収した海外の会社にCAC Holdingsがどの程度、どんな形で関わり、経営していくかなど、組織論を含めて取締役会での議論に加わっています。買収前の段階では、現地での経営陣容を含め、その会社によって立つ基盤を見極めることがとても重要ですし、買収後は日本からいかに子会社をウォッチし、相乗効果を上げる体制を作っていくかが大切だと考えています。

国内のIT市場の高成長が見込めない中、CACグループのようなITサービス企業は、従来の事業のみに安住してはられない時代を迎えており、存続・発展のためにはリスクを取ってでも海外への事業展開にチャレンジすることが必要です。そのチャレンジとリスクを調和させるために、ガバナンスが今後ますます重要になってきます。また、会社が海外や新しい分野へ挑戦する中で、人材の重要性も増すと考えています。高い専門性を持つ様々な人材はCACグループの大きな資産ですが、今後は専門分野の知識やスキルだけではなく、幅広い視野を持つ人材の育成が必要となるでしょう。

CACグループは生まれ変わるべくチャレンジを続ける会社です。新しい領域への展開とそこに生じるリスクを上手く調整しながら前進できるように、社外取締役として慎重にチェックしていきたいと考えています。



## 有望な新技術を見極め、 CACグループのビジネスの 発展につなげていきます。

**廣瀬 通孝** 社外取締役

2011年 就任

CACグループは一言で言うと「やんちゃ」な会社だと思えます。意思決定と執行のスピードが速く、新しいことへのチャレンジに寛容な社風だと感じています。これは今の時代の経営にとって大変重要なことです。従来のCACグループはシステム開発や運用を主な事業として安定していましたが、現在はそれだけで持続的な成長が見込める環境ではありません。完璧に計画して慎重に執行していく、というのが昭和の日本企業のスタイルでしたが、これからの時代、特にCACグループのようなITサービス企業は、市場の変化を先取りするスピードが不可欠だと考えています。

私は、2011年から当社の社外取締役を務めています。きょうべん  
教鞭を執っている大学院では、VR (Virtual Reality) などコンピューターサイエンスの中でも新しい分野を専門としています。社外取締役は本来、経営が前のめりになったときの抑制役を担うものなのかもしれませんが、私の役割はそれだけでなく、新しい技術やトレンドを見極めて社内で共有しつつ、投資や研究を提案することだと思っています。もちろん、社外取締役は事業を客観的に判断しなければならないので、事業の執行とは一定の距離を置いています。一方でグループ会社の先端技術を扱う部門が主催する次世代ビジネスを議論する場には積極的に参加するようにしています。例えば昨年、コーポレートベンチャーファンドを通じて投資した Affectiva, Inc.のAI技術は「感情認識AI (Emotion Artificial Intelligence)」と言われ、現在実用化されてい

るAI分野の先を行くもので、すぐに収益に結びつかなくとも、近い将来会社を支える事業になるのではと期待しています。

CAC Holdingsは取締役10名のうち4名が社外取締役であるほか、取締役のうち2名が外国人であるなど、コーポレート・ガバナンスの体制は先進的であると言えるでしょう。形だけで判断すべきものではありませんが、CAC Holdingsの取締役会では、社外取締役も外国人取締役もフラットな関係の元で発言しており、自然な形でダイバーシティが実現していると感じます。

ITサービス産業に属する日本の多くの企業と同様に、急速に変わっていく産業構造の中でリスクを最小限に留めながらいかに新しいことに挑戦していくかが、CACグループが現在抱える大きな課題だと思います。そのためにはガバナンスにも新しい仕組みが必要です。経験から学習し、リスク管理体制を進化させていかなければなりません。

AIをはじめ、VR (Virtual Reality)、次世代通信、ビッグデータなど、ITサービス産業には新しく大きな波がスピードを持って押し寄せてきています。新しい技術に対してどう舵<sup>かじ</sup>を切り、ビジネスの展開やM&Aにどう取り込み、異質なものをどう内部化して会社を動かしていくかが重要となってきます。私は技術が専門なのでそれを見極めることで、経営の意思決定や人材育成のサポートに貢献したいと思っています。