

デジタルトランスフォーメーションを チャンスと捉え、持続的成長を実現する 企業へと生まれ変わります。



代表取締役社長

酒匂 明彦

Akihiko SAKO

激変する時代に 強い“覚悟”で挑みます

代表取締役社長の酒匂明彦です。株主の皆様には平素より格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

CACグループは1966年に日本で最初の独立系ソフトウェア会社として発足して以降、時代の変化を先読みしながら、着実に成長を続けてきました。

しかしながら近年、AIやIoTをはじめとするデジタルテクノロジーが個人の生活や企業活動、社会全般までを大きく変革する「デジタルトランスフォーメーション(以下DX)」の波が急速に押し寄せてきました。この変革により、私たちシステムインテグレーターやアウトソーサーに求められる能力は大きく変わり、最新のテクノロジーを使いこなせない企業は淘汰される可能性すら生じています。

激変する時代に、我々が社会にどのよ

うなサービスを提供していくべきなのか。当社グループが今、大きな曲がり角に差し掛かっていることは間違いありません。

そこでCACグループは本年より、「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」を新企業理念に掲げ、グローバル化や多様化する価値観から生まれるニーズをいち早くつかみ、この大きな変化に対応できる企業グループになるべく、強い覚悟をもって挑んでいます。

2017年度は海外の不採算案件が足かせに

2017年度の売上高は、前年度比1.4%増の532.6億円、営業利益は41.9%減益の6.9億円となりました。

AIやブロックチェーン、IoTなどを活用した新技術・新事業領域を創出したことに加え、国内外のグループ会社間での連携を強化し、中国やインドでのグローバル事業の拡大にも取り組みました。

その反面、CRO(医薬BTOサービス)を手掛けるCACクロアやインド子会社のAccel Frontlineで販管費が増加したこと、シンガポール子会社Sierra Solutions(売却済み)の軸になっていた大きなプロジェクトが不採算化するなど、予定外の事態が発生したことで、利益が大きく押し下げられました。

2018年度は業績回復を見込みます

2018年度の売上高は、前年度比1.4%増の540億円、営業利益は129.1%増の

16億円を見込んでいます。

国内IT事業では、クラウドサービスであるAWS(Amazon Web Services)の需要などを取り込み、利益を回復させます。海外IT事業では、営業損失を計上したシンガポール子会社Sierra Solutionsを売却したほか、インド子会社Accel Frontlineでも不採算事業の切り離しを検討するなどコスト圧縮を図る一方、企業・学校などからの需要が多いインド、中国に絞って受注の拡大へ注力していきます。

過去2回の中期経営戦略：変革の加速が課題

2017年度が最終年度となった前中期経営戦略「Rebirth Beyond」(2015-2017)では、海外展開とCRO事業への投資を中心に、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してきました。

売上高は伸長したものの、シンガポールやインドの海外子会社で発生した事象が利益を押し下げるとともに、CRO事業でも低採算案件や不採算案件などが続き、結果として、重点分野として掲げていた事業が利益を押し下げる形になりました。

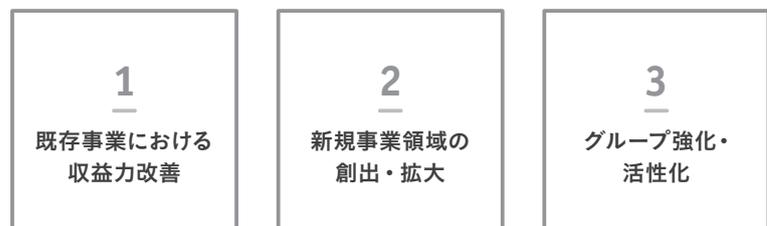
私が社長に就任して2年目からスタートした前々中期経営戦略「Rebirth」(2012-2014)、前中期経営戦略「Rebirth Beyond」(2015-2017)では、DXによる時代の変革を予見して、CACグループの「生まれ変わり」に挑戦しました。Rebirthの3年間では、既存事業を中心に、業績を伸ばすことができましたが、Rebirth Beyondの3年間では、様々な手を打ったもののDXの波とスピードに付いていけませんでした。

新中期経営戦略

Determination 21

2018 ▶ 2021

Strong drive,
Infinite possibilities



詳しくは P13-14 へ



新中期経営戦略 「Determination 21」を策定

2018年度を初年度とする新中期経営戦略(2018-2021)では、「DXによる大きな変化に対応できる企業グループに変貌すること」を目的に、「Determination」(覚悟)をもって臨みます。

最終年度である2021年度の連結売上高は700億円、連結営業利益40億円を目指します。特に低迷している連結営業利益の立て直しが急務です。

「DXの急速な拡大、浸透」「ボーダレスかつシームレスなグローバル市場形成」「旧来型システムインテグレーター、アウトソーサーは淘汰される可能性大」の3つのトレンドを常に念頭に置き、既存事業を変化させると同時に、新規事業・新領域を開拓し、新技術をCACグループに定着させることで営業利益を回復させます。

既存事業では 収益力改善を目指します

既存事業では、2021年度に売上高500億円、営業利益25億円を目指します。

これまでCACグループは、利益の多くを金融関連事業で上げてきました。しかし、大手銀行が大規模リストラを敢行するなど金融業界を取り巻く環境は厳しさが増しています。そこで、国内IT事業はデジタルテクノロジーへのシフトを図るとともに、海外子会社が持つソリューションを国内で展開する方針です。すでに、インド子会社Accel Frontlineの自動運転支援システムの技術を日本の自動車部品メーカーへ提供するなど実績が出ており、今後は営業地域を拡大するなど、より積極的に展開していきます。

海外事業は今、変わり目を迎えています。今後は、インドや中国の巨大なマーケットによりフォーカスし、シェア獲得を狙います。また、

不採算事業を切り離すなど一層の事業再編を進めながら、M&Aや統合なども視野に、次に展開すべき国・地域を選別していく方針です。

CRO事業に関しては、化合物管理を厚生労働省のバックアップのもとに請け負うなど、今までのビジネスの延長線上に新たなビジネスを創出していきます。また、中国にCRO要員を40名配置するなど、需要が見込まれる中国、インドでも事業を拡大していきます。

新規事業は M&A・投資を軸に成長

2021年度の新規事業での連結売上高は200億円、連結営業利益15億円を計画しています。

新規事業の軸は、M&Aや投資、出資です。これまでの既存事業が建物の1階なら、新規事業は増築していく2階。既存事業に新たな領域、技術が加わっていくイメージです。

デジタルテクノロジーはもちろん、介護、農業、インバウンドなど投資する事業分野は限定せず、成長が見込まれると判断した案件はスピード感をもって推進します。

例えば、投資している「中国・台湾からの旅行者向けのレストラン予約サイト」に医療ツーリズムが予約できるようなサービスを医療法人と一緒に作り上げることや、有望とされる「フィルム農業」にも注目しています。

CAC Holdingsでは、未来企画本部という専門部署で、M&Aや業務資本提携を軸に新規事業や新技術の創出に注力しています。これとは別に、2018年1月に国内スタートアップ企業への投資を目的

とした運用会社「CAC CAPITAL株式会社」を設立し、総額30億円(上限)の単独運用のCVCファンド(コーポレート・ベンチャーキャピタルファンド)を新たに組成しました。これまでイノベーション創出のために行ってきたM&Aなどの取り組みに加えて、新規事業創出に向けた機動的な投資とスタートアップ企業との早期パートナーシップを構築していきます。外部より投資運用のプロフェッショナルを招致したことで、絶対収益も追求します。

過去の失敗も糧に 投資ノウハウを構築

2017年度から2018年度初めにかけて、事業提携や出資先のビジネス展開が順調に始まりました。

2017年11月から凸版印刷株式会社と共同で、ブロックチェーンとAI、IoTを組み合わせたPoC(Proof of Concept)サポートサービスを、金融機関向けに提供開始しました。DXにより既存のビジネスモデルやビジネスプロセスに革新が求められる中、コンサルティングからシステム開発、結果検証までトータルソリューションで支援するサービスで、新製品や新サービスの開発、また大規模な商業プロジェクトなどにおいて、新たな理論や技術の実用化の可否を検証することができます。

また、2016年に出資したAffectiva社の感情認識AIを用いて人の表情を解析し、読み取った感情を数値データ化する動画分析サービス、「心sensor(Ver.1.0)」の提供が、2018年2月から始まりました。「心sensor」は、利用者が用意した動画に映る

人物の表情を感情認識AIで解析し、動画から読み取れる人物の感情を数値データとして出力します。企業などの利用者は、手持ちの動画データを心sensorで分析することで、各種リサーチや商品開発、顧客満足度調査などに活用することができます。

当社の過去には、投資案件での失敗例もありますが、4人(インタビュー日時点)の社外取締役を含む取締役会を中心に再発防止策を構築し、失敗から学んだ投資技術や知識、手法を駆使するとともに、今後、さらなる投資運用ノウハウの内部蓄積も行っています。

システム開発会社から 真の持株会社へ

一般のソフトウェア会社だった当社は、全てのビジネスにITが欠かせない時代の到来で業容が拡大し、同時にグローバル化も推し進める中で、2014年4月に、純粋持株会社に体制を移行しました。その後、親会社であるCAC Holdingsと事業会社であるシーエーシーの社長を私が兼務してきましたが、顧客企業や社員を抱えている事業会社への力配分が多くなり、体制を変えた効果が出ていないことを痛感しました。

そこで兼務していたシーエーシー代表取締役社長を退任し、2018年1月から純粋持株会社であるCAC Holdingsの代表取締役社長に専任となりました。

事業との距離感を保ち、より広い視野でグループ全体の舵取りを行うことで、人、モノ、金のバランスを考えながら利益の出

る体質に改善し、ROEも高めていきます。

案件次第ではあるものの、キャッシュ・フローの範囲内で積極的に投資も進めていきます。また、自己株式の活用も課題です。消却や株式交換を用いた投資、社内活性化のためのストックオプションなど、検討の余地はあると考えています。

IR活動を担っているチームも、これまでの「広報IR」という名称から「Enterprise Value Upグループ」へと変更し、より経営と一体化した戦略部門として価値向上に取り組めます。

CAC Holdingsは、DXによる大きな変化の波を真っ先に捉え、持続的に成長するためのチャレンジを続けてまいります。温かく見守っていただくとともに、CACグループの未来にどうぞご期待ください。

インタビュー日：2018年3月上旬

