

# 新中期経営戦略 Determination 21

2018 ▶ 2021

AIやIoTをはじめとするデジタルテクノロジーが、個人の生活から企業活動、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(DX)」の波が急速に押し寄せています。私たちシステムインテグレーターやアウトソーサーに要求される能力は一変し、デジタルテクノロジーの熟知なき企業は、一気に淘汰される可能性が生じています。この急速なDXの進展に遅滞なく対応し、持続的に成長し続ける企業グループとなるため、CACグループの新中期経営戦略(2018年度～2021年度)を策定し、目標達成に向けて取り組んでいます。

## 前中期経営戦略の振り返り

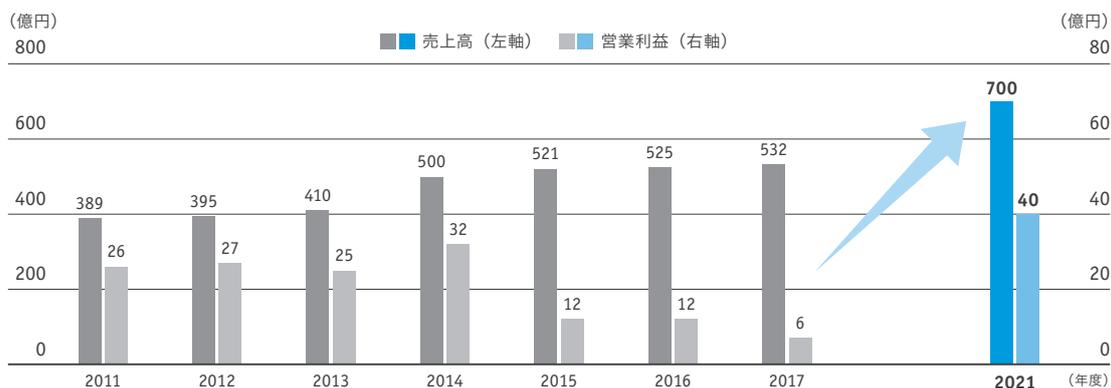
### 成果

1. 海外比率の増加  
(海外売上高比率が、22.0%へ)
2. 人材のグローバル化  
(日本国籍以外の割合が、62.3%)
3. 新しい技術への投資  
(感情認識 AI の Affectiva など事業化している技術も)

### 課題

1. 事業利益の継続的な創出
2. グループガバナンスの強化
3. DX (デジタルトランスフォーメーション) への対応

## 目標数値



### 売上高

**700**億円

### 営業利益

**40**億円

#### 既存事業

**500**億円

#### 新規事業

**200**億円

#### 既存事業

**25**億円

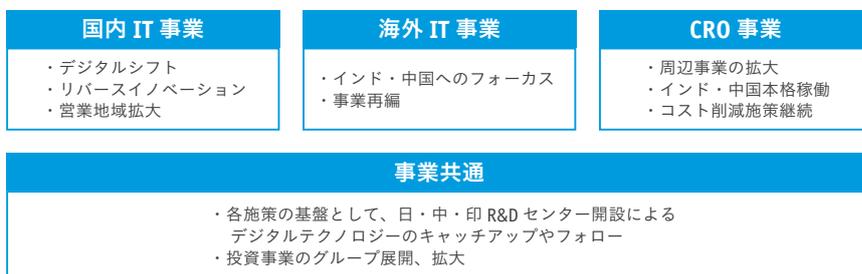
#### 新規事業

**15**億円

## 3つの取り組み

### 1. 既存事業における収益力改善

既存事業については、収益力の回復に注力します。デジタルテクノロジーを活用した、付加価値の高いサービスの提供を目指します。また、事業の再編やコスト削減を実施します。



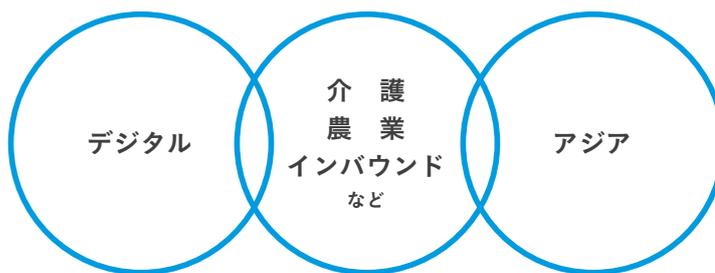
2021年度

売上高 **500**億円、営業利益 **25**億円を目指す

### 2. 新規事業領域の創出・拡大

新規事業領域の創出・拡大に向け、CAC Holdings内に専門部署を設置し、投資による新規経営資源獲得を目指します。中国、インドを含むアジアを中心に、「介護」「農業」「インバウンド」などをキーワードとするデジタル事業を主な対象とし、今後成長が見込まれる企業への出資やM&Aを実施することにより、当社グループの拡大を図ります。

投資による新規経営資源の獲得

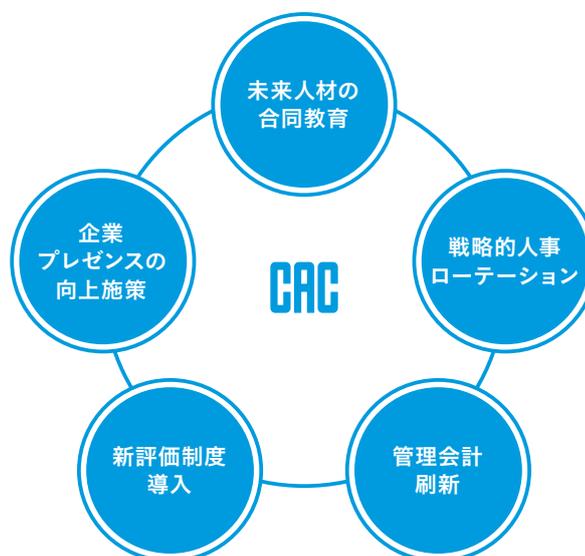


2021年度

売上高 **200**億円、営業利益 **15**億円を目指す

### 3. グループ強化・活性化

グループ横断的な未来人材の合同教育や戦略的人事ローテーションを行うことにより、更なるグループの活性化につなげます。また、管理会計の刷新や新評価制度の導入などにより、グループ管理の強化を図ります。さらに、広報、IRやCSR活動の強化により、企業プレゼンスの向上を目指します。



# 成長と安定配当を実現します

私たちCACグループの財務戦略は、成長に向けた投資と安定的な株主還元の両立です。  
ここでは、私たちの財務に対する考え方についてまとめました。

CACグループの資本政策の原則

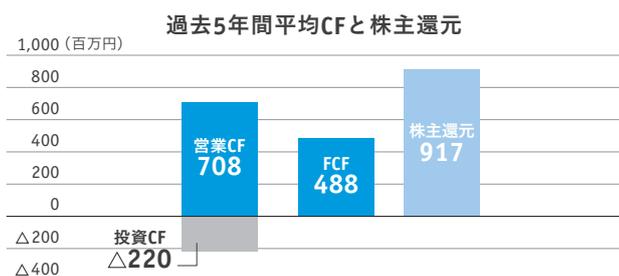
成長に必要な投資を  
積極的に行いながら、  
安定的かつ継続的な利益創出

安定的な配当に加えて、  
自社株取得などの  
施策を含む総合的な株主還元を図る

## キャッシュ・フローについて

2017年度の営業キャッシュ・フロー(以下営業CF)は、10.1億円の支出となりました(2016年度は8.9億円の収入)。税金等調整前当期純利益21.2億円、減価償却費8.2億円、減損損失12.8億円の収入に対して、投資有価証券売却損益17.3億円、関係会社売却損益11.7億円、法人税等23.6億円の支出などがありました。投資キャッシュ・フロー(以下投資CF)は、3.0億円の収入となりました(2016年度は32.3億円の収入)。投資有価証券売却40.2億円や子会社売却7.9億円の収入に対して、投資有価証券取得29.3億円、無形固定資産取得9.9億円などの支出がありました。財務キャッシュ・フローは、21.9億円の支出となりました(2016年度は19.2億円の支出)。配当金の支払7.0億円、子会社株式取得5.1億円、短期借入金減少4.8億円などの支出によるものです。以上の結果、2017年度末においては、現金および現金同等物は2016年度末に対して28.7億円減少し、83.8億円となりました。

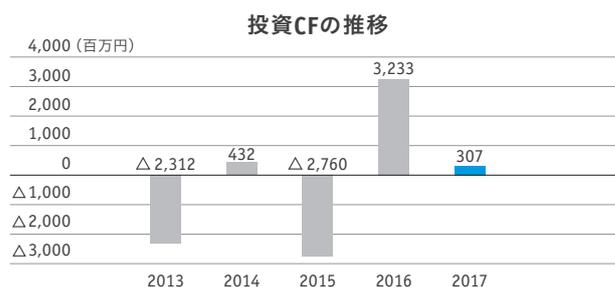
投資CFは企業の買収や投資有価証券の売却などにより、年度によって大きく変わります。過去5年間の平均では、営業CF約7億円、投資CF▲約2億円、フリー・キャッシュ・フロー(営業CFと投資CFの差、以下FCF)は約5億円となっています。当社では約5億円のFCFに対し、約9億円の株主還元を実行してきました。総還元性向は、5年間平均で66.9%となっています。



## 投資について

当社は、東証一部に上場した2000年ごろから積極的なM&Aによる成長を展開してきました。再編なども実施しながら、その後もM&Aを成長施策の一つとして継続しています。

また、新技術の追求のため、2015年に米国のベンチャーキャピタルと共同でCVCファンドを設立、将来当社の成長に有益と思われるスタートアップ企業に対し2016年度は約5億円、2017年度も約5億円を投資しました。さらに、2018年1月には、より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構築を進めるため、自ら運用を手掛ける単独のCVCファンドを組成しました。将来の社会ニーズを捉えたITサービスや当社グループとは異なるビジネスモデルを持つ国内企業などを対象に投資を開始しています。



## 過去3年の主な投資

- 2015年

海外IT会社買収: 投資額17億円  
家庭向けロボット開発のJiboなど  
2社に出資: 投資総額約3億円
- 2016年

感情認識AIのAffectivaなど  
6社に出資: 投資総額約5億円
- 2017年

Fintech関連のMoney Forwardや  
遺伝子分析サービスのColor Genomicsなど  
5社に出資: 投資総額約5億円

### 中期経営戦略に基づく投資計画

2018年度からスタートした新中期経営戦略においては、M&Aや投資、出資を軸とした新規事業や新技術の創出を目指します。中期経営戦略の最終年度には新規事業で売上高200億円、営業利益15億円を目標にしており、CAC Holdingsに専門部署を設置して目標達成のための投資計画を実行中です。

新規事業の一つであるインバウンドビジネスに関しては、2018年3月に訪日外国人観光客向けの飲食店予約・決済サービス「尋味（シュンウェイ）」を運営するtourcandy株式会社に出資、また、インバウンド関連のスタートアップ企業を発掘し、出資・提携するために中国のベンチャーキャピタルと業務提携するなど、取り組みを加速させています。

### 株主還元について

当社は、株主に対する利益還元を重要な経営課題と位置付けており、収益力強化と健全な財務体質の構築に努めながら、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。これに加えて、機動的な資本政策および総合的な株主還元策の一環としての自己株式の取得についても、適宜検討し実施してまいります。内部留保資金については、財務体質強化のほか、グループ成長のためのM&A、事業開発、人材の育成、中長期的視点での研究開発、および生産力・品質力向上などに投資し、継続的な成長に向けて企業総合力とグループ事業基盤の強化に努めてまいります。

2017年度の配当については、1株当たり36円／年としました。2018年度は、当社の財務基盤状況を勘案し、株主へのより一層の利益還元を図るべく、1株当たり2円増配の38円／年を予定しています。今後も株主への還元に関しては、継続的かつ安定的な配当と機動的な自社株買いを基本方針としたいと考えています。

### 株主還元の推移

