

株式会社 CAC Holdings

CAC REPORT 2019

2018年12月期





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

私たちの使命。それは、先進のICTで新しい価値を創造し続けること。
グローバル化や多様化する価値観から生まれる市場のニーズを汲み取り、
私たちの生み出す新たなサービスで世界を変えていく。
それが、CACグループの存在意義です。



株式会社 CAC Holdings

CAC REPORT 2019 CONTENTS

P03	成長の軌跡	P17	セグメント別事業概況
P05	価値創造とアウトカム	P23	コーポレート・ガバナンス
P07	CACグループ 3つのポイント	P31	見えない資産
P09	CEOメッセージ	P35	財務データ
P13	中期経営戦略	P40	株式情報
P15	財務戦略	P41	会社情報

創業期

成長期

私たちは様々な挑戦を 繰り返しながら、 成長し続けています。

CACグループの成長の軌跡は、「挑戦の歴史」でもあります。

失敗を恐れず、私たちは新しい領域に挑んできました。

これからはステージを本格的にグローバルへ移しながら、更なる企業価値創造に挑みます。

1966

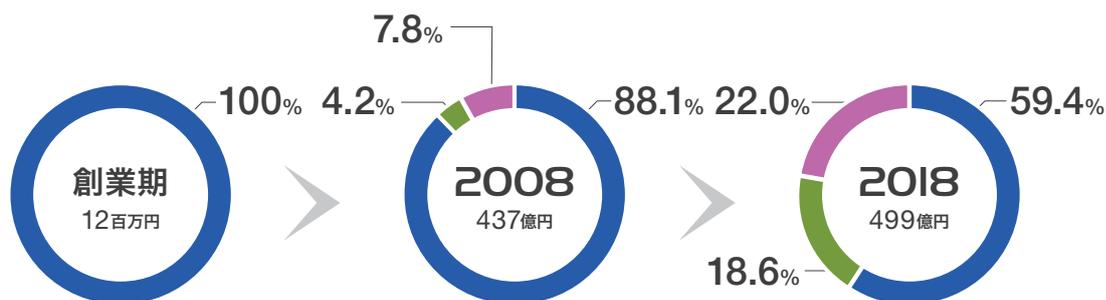
独立系ソフトウェア専門
会社としてコンピュータ
アプリケーションズ設立

■売上高 ■営業利益 ■ROE

1966 1970 1975 1980 1985 1990

セグメント別
売上高構成比

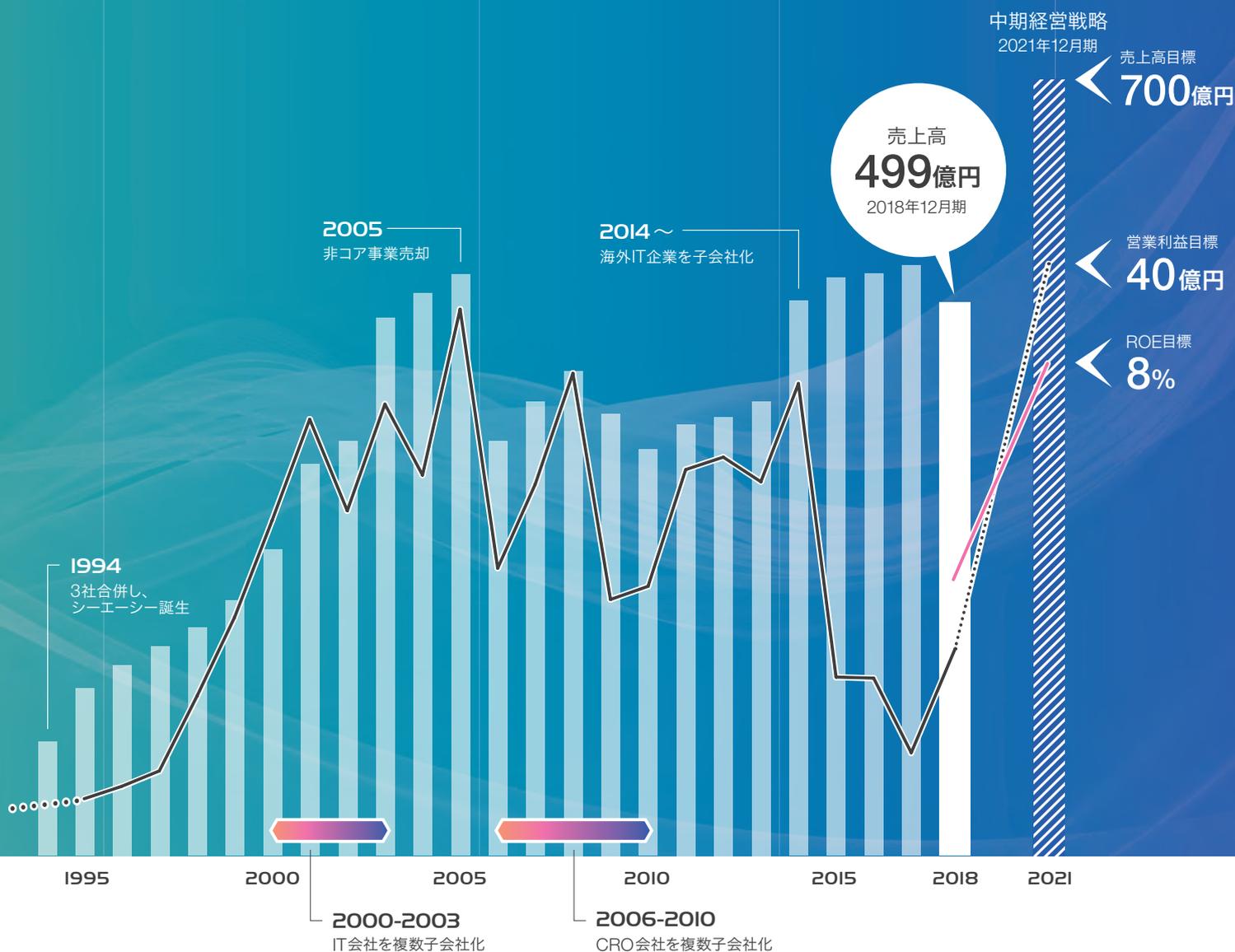
- 国内IT
- 海外IT
- CRO



IT事業拡大期

CRO事業展開期

海外本格展開期

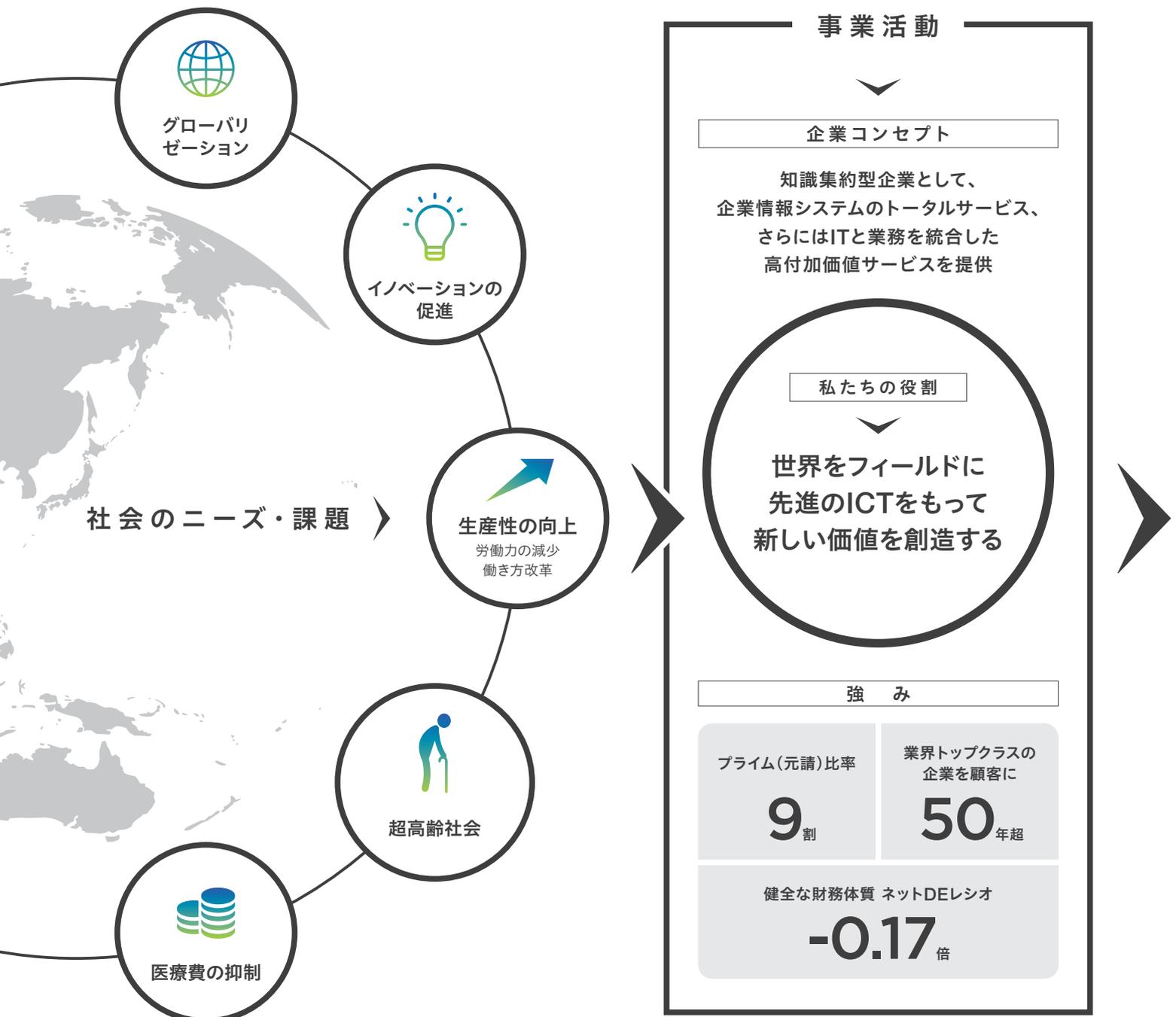


中核事業会社シーエーシーと
シーエーシー以外の
売上高構成比

■ シーエーシー
■ シーエーシー以外



CACグループの価値創造とアウトカム



OUTPUT

製品・サービス



ITサービス



国内IT



海外IT

ヘルスケアサービス



CRO

OUTCOME

生み出す価値



社会的価値



顧客のビジネス革新に貢献



医薬品開発を効率的に支援

経済的価値

中期経営戦略

Determination 21

2018 ▶ 2021

Strong drive,
Infinite possibilities

目標(2021年12月期)

ROE

8%

売上高

700億円

営業利益

40億円

CACグループ 3つのポイント

CACグループを知っていただくために、私たちのユニークポイントを3つにまとめました。

1 時代のニーズに応じて変化を遂げてきた IT&ヘルスケアサービス企業

日本のソフトウェア業界の
黎明期に設立された
独立系のパイオニア

海外IT、CROも事業の柱に

AIやIoT、ブロックチェーンなどの
最新技術への取り組み

プライムコントラクター(元請)として
ユーザーに最適なシステムを
開発・提供

プライム契約比率

約**90%**

※シーエーシーにおいて

海外IT、CROの売上割合

40.6%

2 早くからM&Aで成長

2014年～

海外

海外IT企業に投資

2006年～

BPO/BTO

成長分野である
CROで出資、
事業買収、統合

2000年～

ITシステム

マルハニチロ、ユアサ商事などの
システム部門である
IT関連会社を買収、子会社化

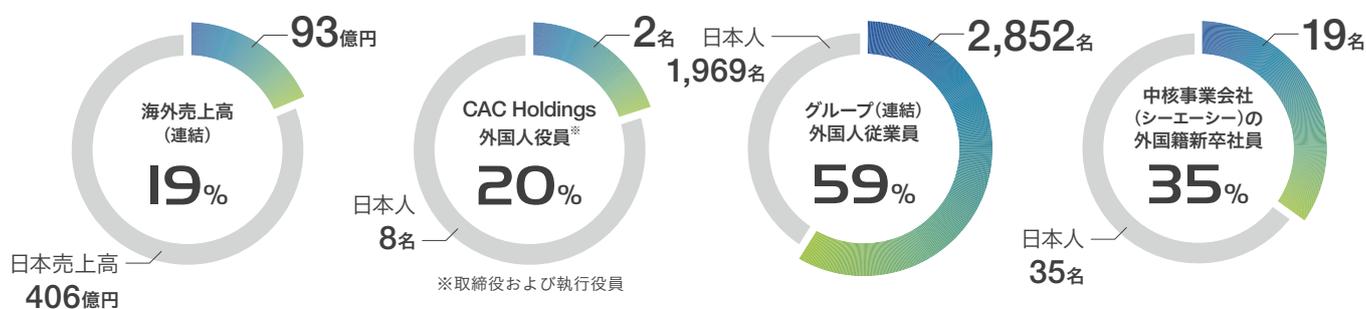
1994年

3社合併

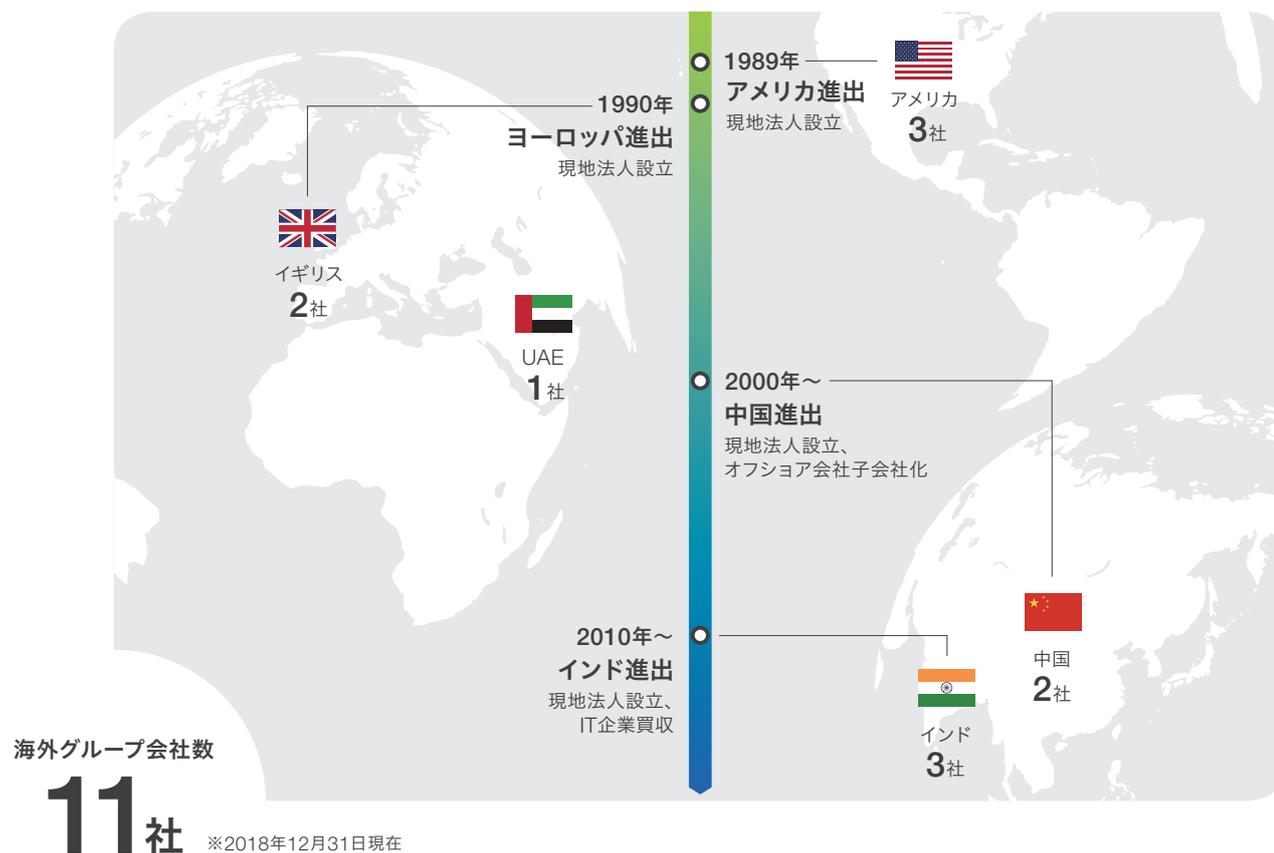
システム構築のコンピュータアプリケーションズ(CAC)、
CACのグループ会社の日本システムサービス(SSK)、
システムユティリティ(SUC)を合併

3 海外が成長のフロンティア

当社グループは1978年の台湾法人設立を皮切りに、他社に先駆けて海外展開を開始しました。近年はグローバル需要に応えるため、M&Aを積極的に行うなどし、海外比率を高めています。現地のビジネス拡大に努めるとともに、グローバル対応を加速していきます。



海外拠点 / 海外展開の歴史





2018年度は、不採算案件の解消とコストの適正化で増益を確保

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。

さて、CACグループは、AIやIoTをはじめとする最新テクノロジーによってさらに激変していこう時代に対応できる企業グループになるべく、新中期経営戦略「Determination21」の初年度にあたる2018年度は、強い覚悟をもって挑んでまいりました。

その結果、グループ全体では減収だったものの、利益面は大幅に改善し、前年度実績を上回ることができました。特に、利益改善に寄与したのは、CRO(医薬品開発支援サービス)事業です。CRO事業を担う子会社のCACクロアでは、一昨年より低採算案

件の解消やコストの適正化を図るなど、収益力改善に向けた取り組みを進めてきました。例えば、これまでは弊社が大半を負担してきた、治験データ収集に際して予定外に発生した費用や治験の対象者不在で生じた不稼働損などのコストについて、製薬会社との契約を見直したことで、収益を確保しやすい環境が整いました。

また、国内IT事業は、売上、利益ともに前年度並みを確保し、海外IT事業も減収ではあったものの、赤字幅は縮小し、利益は増益に転じています。海外IT事業が減収になった理由は2つあります。ひとつは、海外事業の再構築に伴って、海外子会社2社を売却したことです。売却したため、それらの売上額がそのまま減収となったことが大きく影響しました。さらに、アメリカ子会社であるCAC AMERICA CORPORATIONでは、一昨年の特需の反動で減収となったこともその理由のひとつです。

Strong drive, 
Infinite possibilities

グローバル化を推進し、 新しい産業を創造できる 企業グループを目指します。

代表取締役社長 酒匂 明彦
Sako Akihiko

その一方で、海外IT事業の赤字幅が縮小したのは、不採算部門を切り離したことによるものです。大幅赤字だった会社を売却したことや、インド子会社のビジネスをプロセスから根本的に見直すなど、社内改革を進めたことが、増益につながりました。このことから、進めてきた改革が、2019年度にさらに浮上するきっかけになってくれると確信しています。

2019年度の成長ドライバーは、 海外と国内の「IT事業」

ここ数年、CACグループの中期経営戦略は、「我々がこれまで主力にしてきた仕事が減るだろう」ということを前提に組み立ててきました。なぜなら、急速に広がるデジタルトランス

フォーメーション(以下DX)によって、従来のシステムエンジニア(以下SE)を企業に送り込み、その企業のシステムをじっくり開発していくという方法から、人に頼らず、パッケージやクラウドのシステムを使う時代になると考えていたからです。

しかしながら、AIなどの最新テクノロジーを活用するようになった今でも、そのテクノロジーを導入するためにSEの手と技術、知識が必要とされ、相変わらずSEの人手不足は深刻な状況が続いています。もちろん、我々に求められるスキルは変化していますが、SEに対する需要は、今後も旺盛だと考えられます。

ただ、我々はこの状況に慢心することなく、2019年度も危機感を持ちながら経営していかななくてはなりません。それは、DXがこの業界を淘汰するという未来が少し先に延びたとはいえ、

中期経営戦略

Determination 21

2018 ▶ 2021

基本方針

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <p>1 経営と執行の分離による
ガバナンス強化</p> | <p>2 意思決定の迅速化による
機動的な事業遂行</p> |
| <p>3 資本効率改善と
株主還元の強化</p> | <p>4 株主との価値共有促進</p> |

変わることはないと思っているからです。したがって2019年度も、新規事業の開拓を積極的に進めるとともに、ここ数年にわたって進めてきた海外IT事業で、インドやドバイ子会社の収益改善策が奏功し、業績に大きく寄与してくれることを期待しています。インド国内の事業環境は好調で、システム開発や運用の需要は引き続き旺盛です。合理化によって利益を出しやすい体質に生まれ変わりつつあるこの分野が、2019年の牽引役のひとつになってくれるはずです。

さらに、2018年は横ばいだった国内IT事業でも引き合いは強く、この国内IT事業とインドを中心とした海外IT事業が、2019年の成長ドライバーになると見込んでいます。

中期経営戦略を更改。 より強く、より明確に

このような経営環境の変化に伴い、今回、中期経営戦略「Determination21」(2018-2021)の見直しを行いました。計画を立ててから1年経過した今だからこそ、現状を正しく認識し、残り3年で目標を達成できるように戦略を明確化する絶好のタイミングだと考えたからです。併せて、従来から重視してきた株主価値最大化策に関しても、最優先課題だった海外子会社の立て直しが一段落したことで、ようやく改善に踏み込め

る状況となりました。

まず、新たに「ROE8%」を目標に加えました。株主還元や自己資本の効率化、成長戦略などを総合的に考え、投資家の皆様が企業の努力を一番判断しやすいのがROEです。2021年度の売上700億円、営業利益40億円という目標はもちろんですが、この「ROE8%」達成に向けて全力で取り組んでまいります。資本効率を改善するために、大幅な自己株式取得や増配などで株主還元の改善を図る、もしくはM&Aを積極的に進めていく方針です。

また、経営と執行を分離させ、ガバナンスを強化する体制を整えました。これは、営業力を強化し、売上・利益を最大化することで、企業価値を向上させ、持続的な成長を実現するためです。そのために、これまで8名だった取締役を5名に変更したうえで、メンバーの入れ替えも行いました。さらに、社内取締役2名に対して、社外取締役を3名にしたことで経営機能を充足するとともに、取締役を退任した3名をコアICT、中国、インド領域の執行役員に移行させ、さらにヘルスケア、M&Aなどを行う未来領域の執行役員を任命し、執行役員がそれぞれ5つの事業の監督に専念できるようになりました。この結果、取締役と執行役員の役割が明確となり、その役割をしっかりと果たすことができると考えています。加えて、迅速に判断し、機動的に事業が遂行できるよう、執行役員には意思決定の権限を委譲



しました。これで、国内の案件はもちろん、インドや中国などの海外案件などもスピーディーに進められる体制が構築できたと思います。

役員報酬制度の見直しを行い、譲渡制限付株式報酬制度を導入したことも、役員と株主の皆様との価値を共有化し、株価を意識した経営に取り組めるようになったと期待しています。

自己株式取得や増配、 積極的なM&Aで株主還元を改善

まずは、積極的なM&Aを引き続き行っていきます。2019年度から、M&A実行や、投資先の事業から新規事業を創出する部門「未来領域」を正式に事業ドメインに加えて、目標額も明確にしました。M&Aの対象は、幅広く考えながらも、当社グループのコア事業であるデジタル分野とのシナジー効果が見込める企業、もしくは事業部門を中心に、現在、国内外問わず、様々な候補をターゲットに進めています。

また、2019年度の配当は年50円、前年度比12円の増配を見込んでいます。自己株式の取得に関しては、2019年度内に300万株もしくは30億円を上限とする大幅な自己株式取得を予定しており、取得した株式に関しては基本的には消却し、一株当たり利益を高めていく方針です。

変化、進化するCACグループに どうぞご期待ください

急速にデジタル化が進み、長期的な事業環境が読みにくい時代です。しかし、CACグループは世の中を大きく変えていくデジタル分野そのものを扱う企業です。これからも進化の波をいち早くつかみ、その波の中で確固たる立ち位置を見つけて、顧客企業のデジタル化を牽引してまいります。そして、自らが新しい産業を生み出していけるようにはなりません。

新しい産業を創造できるようになるための当社グループの鍵は、間違いなく「グローバル化」です。そのために、CACグループは早くから欧米に進出し、今では、インド、中東、中国でも事業拡大を進めています。さらなるグローバル化を視野に、ここ10年くらいかけて国内外で外国人採用を進めることで社内人材のグローバル化を促進しながら、併せて、社員の語学教育も進めてきました。M&Aも、海外をより重視して行ってきたのは、グローバル化のためです。その結果、CACグループは、グローバルを意識した企業グループに変化できたと感じています。

CACグループはこれからも長期にわたって成長し続けられる企業グループとして、軸を持ちながらも柔軟に変化、進化してまいりますので、株主の皆様には、ご期待いただくとともに、より一層のご支援を賜りますようお願いいたします。

インタビュー日:2019年3月下旬

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求められる能力も大きく変わりつつあります。また、企業価値向上へ向けたガバナンスへの期待も大きくなっています。

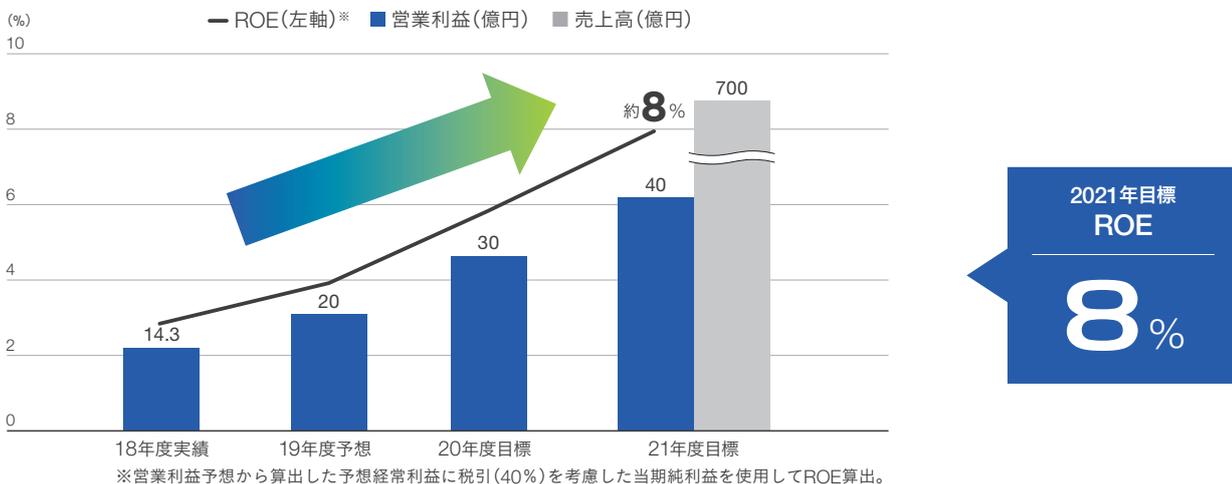
当社グループは、この激変する時代において、社会のニーズを常に汲み取りながら、持続的に成長し続ける企業グループとなるため、CACグループの中期経営戦略(2018年度～2021年度)を策定し、目標達成に向けて取り組んでいます。

中期経営戦略の更改

中期経営戦略の策定から1年経過し、経営環境変化に伴い見直しを行いました。戦略の明確化を行い、また、さらなる企業価値向上のため、ガバナンス強化や資本効率改善などの施策を策定しました。

2018	2019
1年目として、最重要事項である事業伸長中心に施策を策定。同時に中期経営戦略のブラッシュアップに取り組む	中期経営戦略のコンセプトに株主価値の最大化を加え、コーポレートガバナンス強化や資本効率改善等の施策を盛り込んだ基本方針(施策)を策定 2021年度目標指標にROE8%を追加

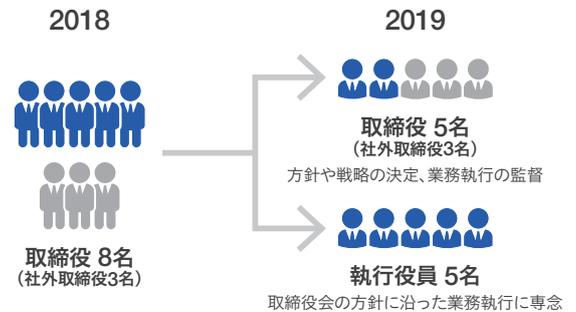
2021年度目標数値



基本方針

1 経営と執行の分離によるガバナンス強化

- コーポレート・ガバナンスの強化とスピーディーな経営を目指し、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離
- 更なるガバナンス強化および議論の活発化のため、2019年度は、取締役2名、社外取締役3名と、社外取締役が過半数を占める取締役会の構成に



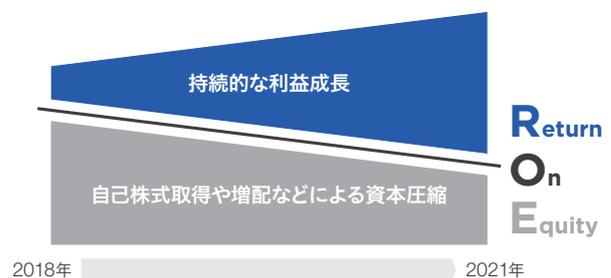
2 意思決定の迅速化による機動的な事業遂行

- 既存事業を4つに区分し、新規事業1つを加えた合計5つの事業ドメインを設置
- 各ドメインに責任者となる執行役員を配置、各領域の事業成長を追求するとともに成果責任を明確化



3 資本効率改善と株主還元の強化

- 持続的な利益成長、安定的かつ継続的な配当、積極的な自己株式の取得などを組み合わせ、資本効率改善と株主への積極的な利益還元により、企業価値向上を目指す



4 株主との価値共有促進

- 報酬の一部を株式で支給する譲渡制限付株式報酬制度の導入により、当社企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主との一層の価値共有を図る
- その他、IR活動を積極的に行い、さらなる情報共有を図る

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。

成長に必要な投資を積極的にしながら、安定的かつ継続的な利益創出

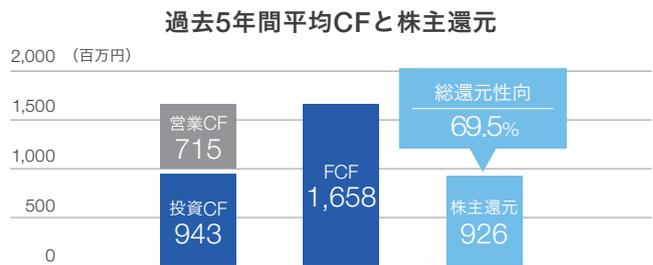
CACグループの資本政策の原則

安定的な配当に加えて、自己株式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

2018年度の営業キャッシュ・フロー（以下営業CF）は、32.7億円の収入となりました（2017年度は10.1億円の支出）。税金等調整前当期純利益23.5億円、減損損失21.3億円、売上債権の減少15.2億円の収入に対して、投資有価証券売却益34.7億円など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、23.6億円の収入となりました（2017年度は3.0億円の収入）。投資有価証券売却53.1億円の収入に対して、投資有価証券取得29.0億円などの支出がありました。財務キャッシュ・フローは、23.1億円の支出となりました（2017年度は21.9億円の支出）。子会社株式取得8.5億円、配当金の支払6.8億円、短期借入金減少5.4億円などの支出によるものです。以上の結果、2018年度末においては、現金および現金同等物は2017年度末に対して33.3億円増加し、117.2億円となりました。

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9億円、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16.5億円となっています。当社では約16.5億円の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69.5%となっています。

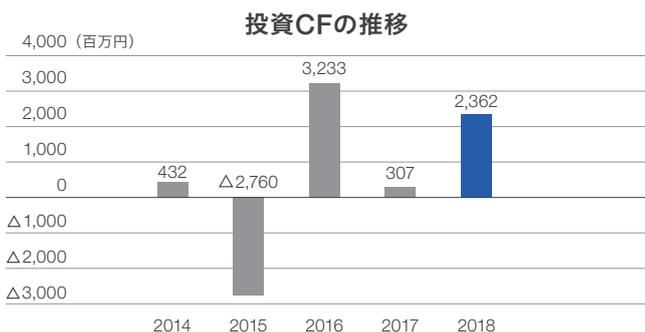


中期経営戦略に基づく投資について

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。現在の中期経営戦略（Determination21）においても、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ています。M&Aについては、主に国内IT事業を中心としたコアICT領域の事業拡大に資するもの、もしくは中国、インドの現地ビジネスを伸長させる企業を

対象として、CAC Holdings内に専門部署を設置して取り組んでいます。

そのほか、国内外のコーポレートベンチャーキャピタルファンドから、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2018年度は約11億円、2017年度には約5億円を投資しました。



過去3年の主な投資

2016年	2017年	2018年
感情認識AIのAffectivaなど6社に出資：投資総額約5億円	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	量子コンピューターのソフトウェアを手掛けるQC Wareや音楽サービス、モバイルゲーム、アプリケーション開発を行うMonstar Labなど11社に出資：投資総額約11億円

中期経営戦略に基づく株主価値の向上へ向けた施策

資本効率改善と株主還元強化

2019年度より、中期経営戦略のコンセプトに「株主価値の最大化」を加え、資本効率の改善、株主還元強化の施策を基本方針に盛り込みました。また、これに伴い、中期経営戦略の数値目標として、従来の連結売上高700億円、営業利益40億円の他にROE8%を加えました。

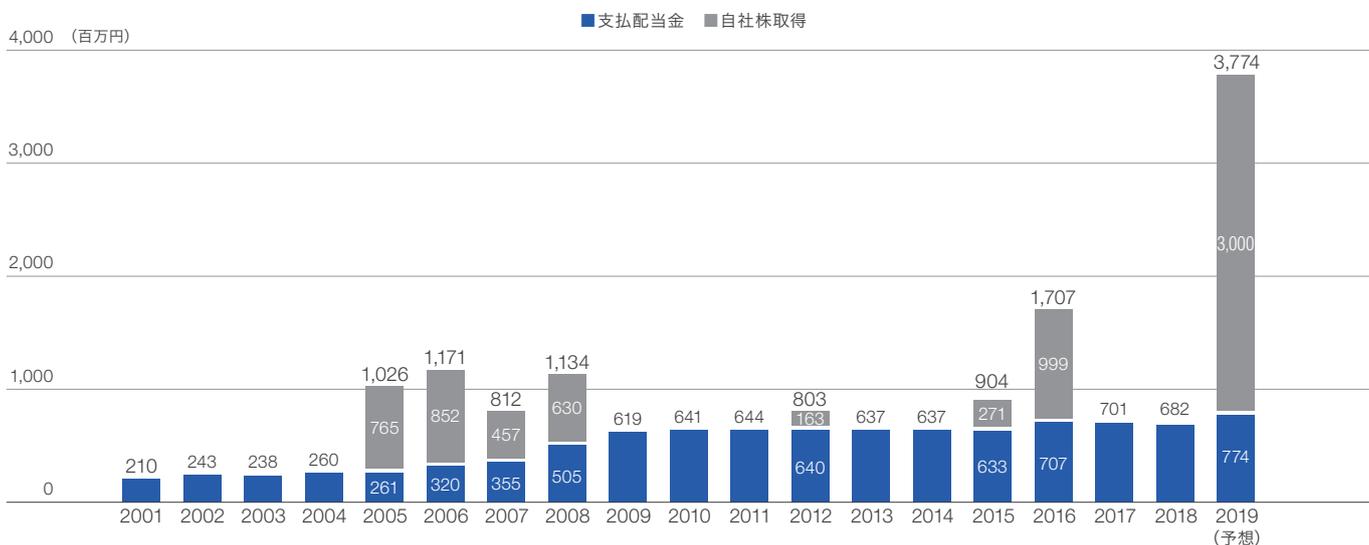
まず、事業による持続的な成長により利益を拡大させます。加えて、安定的かつ積極的な配当、積極的な自己株式の取得等を組み合わせて、資本効率改善と株主への利益還元を図って

まいります。

この施策を推進するため、2019年度は、年度末(2019年12月末)までに上限300万株(もしくは上限30億円)の自己株式取得を予定しています。あわせて年間配当予想を1株当たり12円増配の50円としています。今後も目標数値ROE8%の達成を目指し、資本効率改善を図ると共に、株主への積極的な利益還元に取り組んでいきます。



株主還元の推移





国内IT事業

国内子会社におけるシステム構築サービス、システム運用管理サービス、人事BPOサービスなどの提供

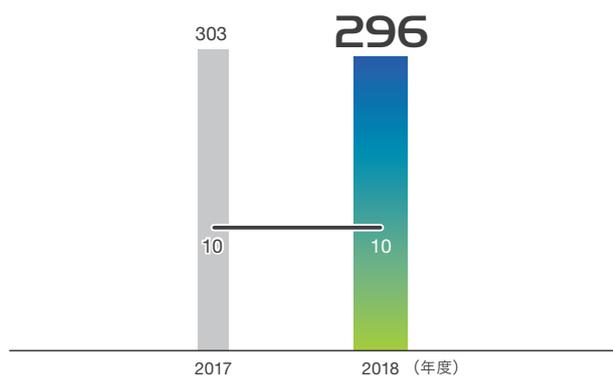


主な関係会社

(株)シーエーシー / (株)アークシステム / (株)シーエーシーナレッジ / (株)CACオルビス / (株)CACマルハニチロシステムズ / (株)ぎざしカンパニー / シーイーエヌソリューションズ(株)

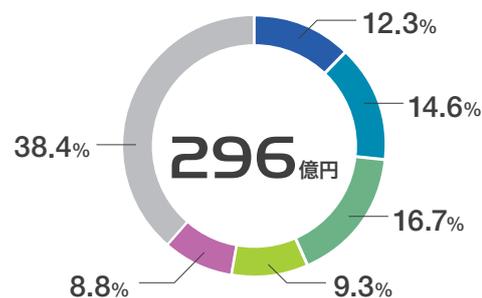
売上高と営業利益

■ 売上高 ■ 営業利益 (億円)



業種別売上高構成比

■ 金融 ■ 信託 ■ 医薬 ■ 食品 ■ 製造 ■ サービス他



業績について

2018年12月期の国内IT事業の売上高は、一部主要顧客向けで大幅な減収があったものの、全体としては前年度並みに推移し、296億23百万円となりました。業種別に見ると、サービスが約40%を占め、続いて、金融・信託が約30%、医薬が約15%を占めています。国内ITは創業時からのビジネスのため、四半世紀以上の取引を継続している顧客からの売上が多くを占めています。

営業利益は前期並みの10億41百万円となりました。

2019年12月期は、新たなデジタル技術を習得し、それを活用したサービスの提供により、既存顧客のみならず、新規顧客からの受注機会を増加させ、あわせて利益率の向上を図ります。

中期経営戦略

国内外の新しい技術を取り込み、デジタルビジネスを活用したサービスへの転換を図ることで、受注機会の増加と利益率向上を目指します。

また、同一顧客や類似サービスについての戦略や体制をグループ会社間で統一することにより、機動的で柔軟なサービスの提供に取り組めます。

強みと特長

プライムコントラクターとして最適化したサービスを提供

プライムコントラクター(元請)としてお客様のニーズを直接汲み取り、お客様の業種に向けて最適化したITサービスを提供していることが特徴です。様々な業種の大手企業を主要なお客様とし、約半世紀の長い間、ビジネスを継続しています。中でも、金融(銀行や信託銀行)や医薬の分野で多くの実績があります。

デジタルビジネスへのシフト

AIやIoTなどの新しい技術が社会を変革する「デジタルトランスフォーメーション(DX)」。お客様のデジタルトランスフォーメーションを強力に支援するため、デジタルビジネスへのシフトを進めています。AIやクラウド、金融関係の取引には欠かせない技術であるブロックチェーンなど、技術動向を常に先読みし、注力していくことで、他社との差別化を図ります。

RPAサービスの推進

事務作業などの定型業務や繰り返し行われる業務を効率化、自動化する仕組みであるRPA(Robotic Process Automation)の導入サービスを積極展開しています。

昨今、RPAは働き方改革やワークライフバランス適正化のほか、人手不足対策としても注目されています。当社グループでは複数のRPAツールを活用し、顧客のニーズに応じた導入を行うだけでなく、導入効果を最大化させるために必要な導入後の運用や適用範囲の拡大なども見込んだRPA導入サービスを提供しています。既に金融機関での決済業務のほか、製造業における各種データ作成や発注システムへの入力、サービス業での経費決済業務など業種を問わず、多くのお客様にご利用いただいています。

サービスメニュー



障害者スポーツ「ボッチャ」の審判支援アプリケーションの開発・配信

CACグループは社会貢献活動として、障害者スポーツ「ボッチャ」の支援活動に取り組んでおり、その取り組みの一つとして、Android™アプリ「ボッチャメジャー」を開発、配信しています。

ボッチャは、的玉となる白いボール(ジャックボール)に、いかに多く自分のボール(赤もしくは青のカラーボール)を近づけられるかを競うスポーツで、ジャックボールからの距離を測定する審判の負担や測定にかかる時間が課題となっています。ボッチャメジャーは、画像処理技術を活用したアプリケーションで、スマートフォンやタブレットのカメラ機能を使用して測定したいエリアを真上から撮影すると、ジャックボールとカラーボールとの距離を数秒で自動測定し、勝敗の判定を補助します。ボール間の距離測定にあたっては、Deep Learning(深層学習)を導入することで測定精度を高めており、20カ国以上、1,500ユーザー以上にダウンロードいただいています。





海外IT事業

海外子会社におけるシステム構築サービス、システム運用管理サービス、保守サービスなどの提供

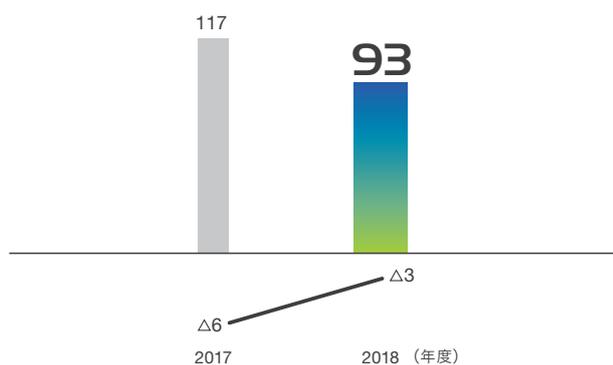


主な関係会社

CAC AMERICA CORPORATION / CAC EUROPE LIMITED / 希垂思(上海)信息技術有限公司 / CAC India Private Limited / Inspirisys Solutions Limited

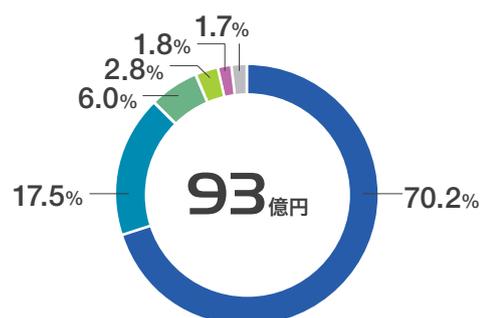
売上高と営業利益

■ 売上高 ■ 営業利益 (億円)



国別売上高構成比

■ インド ■ アメリカ ■ 中国 ■ アラブ首長国連邦 ■ イギリス ■ その他



業績について

海外IT事業では、不採算事業の整理および事業領域の選択と集中を目的に、子会社など2社を2017年12月期に異動（譲渡）し、連結対象会社から除外しています。2018年12月期は、この影響に加えてインド子会社とアメリカ子会社の減収等により、売上高は前期比21.0%減の92億80百万円となりました。

国別売上高を見ると、インドが約70%を占め、続いてアメリカ合衆国（約18%）、中国（約6%）、アラブ首長国連邦（約3%、主にインド子会社Inspirisys Solutions Limitedの子会社の売上）、イギリス（約2%）となっています。

営業利益は子会社の異動等により、前期よりも改善したものの、3億800万円の損失となりました。

2019年12月期は、低採算ビジネスの立て直しを図ると同時に、現地需要の獲得などを推進することで業績への更なる貢献を目指しています。

中期経営戦略

海外IT事業では、大きなIT需要があり、今後も成長が見込まれる中国およびインドに注力します。

中国では、デジタルビジネスの営業力を高め、サービスメニューの多様化により現地需要の獲得を図ると同時に、有望なスタートアップへの投資に取り組みます。

インドでは、既存のビジネスを見直し、ICT事業をさらに特化させると同時に、不採算事業の切り離し、低採算事業の立て直しなど、事業再編を図り、ビジネスの安定と拡大を図ります。

強みと特長

成長分野として注力

顧客企業の海外進出に合わせて1980年代から欧米に現地法人を設立し、日系金融機関を中心に顧客企業のシステムサポートを行ってきました。2000年以降はアジア各国での成長を見込み、中国やインド等のIT企業のM&Aにより、海外事業を拡大しています。

現在は、インド、中国、アメリカ、イギリス等でサービスを展開しており、海外IT事業は当社グループの売上高全体の約20%、従業員は約6割を占めており、CACグループの事業の柱の一つとなっています。今後も、主にインド、中国において現地のIT需要を捉え、事業成長を目指します。また、必要に応じてM&Aなども実行し、さらなる成長を目指します。

デジタルビジネスの推進

インド子会社は、成長分野である先進運転支援システム(ADAS)の関連技術を有しており、シーエーシーと共同で日本市場開拓に取り組んでいます。

また、中国子会社では、感情認識AIのAffectivaを活用したビジネスに取り組んでいます。画像や動画から人の表情を解析、数値化する感情認識AIの特徴から、教育機関における受講生の理解度の測定や、公共機関での不審者解析など様々な場所で活用されています。

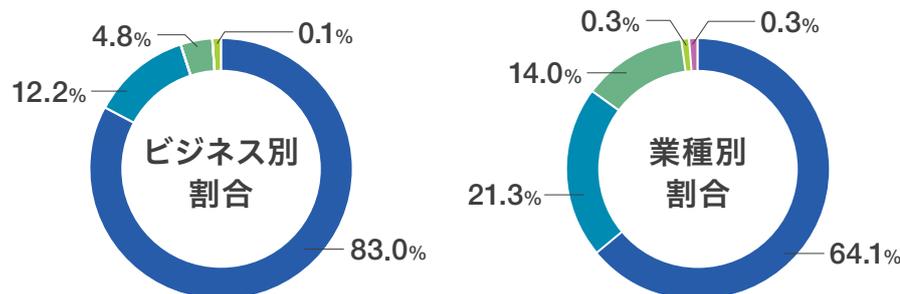
インド子会社Inspirisys Solutions Limitedとは？

海外IT事業の中核を占めるインド子会社のInspirisys Solutions Limitedは、インド第4の都市であるチェンナイに本社を構え、インド国内や、アラブ首長国連邦、アメリカ合衆国、日本などに計6社を子会社に持つグループ企業です。インドの証券取引所(Bombay Stock Exchange Ltd.およびNational Stock Exchange of India Ltd.)に上場している企業でもあります。

売上の約8割を占めるのが、ハードウェア(HW)販売・導入・運用保守サービスで、そのほか、システム構築や製品の保証サービスなども行っています。業種別に見ると、情報・通信業向けを中心とするサービスが過半を占め、続いて銀行向けなどの金融で20%、製造向けで約14%となっています。

昨今は、ハードウェア中心のビジネスモデルから、セキュリティ、モビリティ、クラウド、プロダクトエンジニアリング、IoTなどの高収益ビジネスへの転換を図っています。

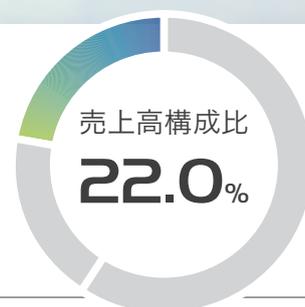
■ HW販売・HW導入・運用保守 ■ システム構築 ■ サービス他 ■ 金融 ■ 製造 ■ 医薬 ■ 食品
■ 製品保証サービス ■ その他





CRO事業

製薬企業が医薬品開発時に行う治験業務（臨床開発）や製造販売後の業務の受託・代行サービスの提供

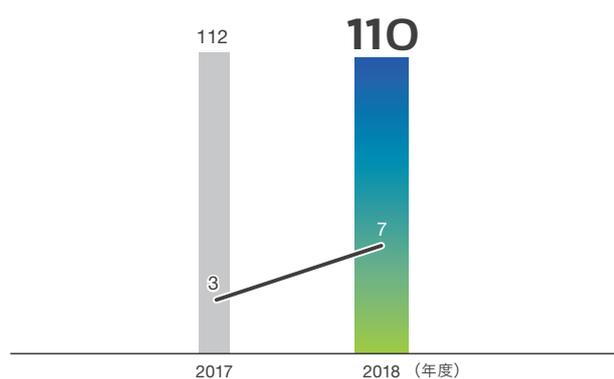


主な関係会社

(株)CACクロア

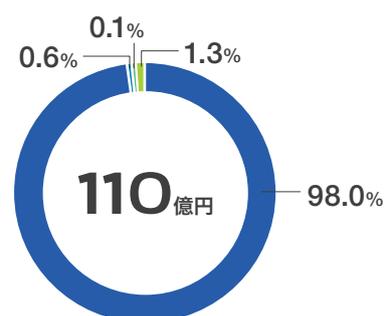
売上高と営業利益

■ 売上高 ■ 営業利益 (億円)



業種別売上高構成比

■ 医薬 ■ 食品 ■ 製造 ■ サービス他



業績について

2018年12月期のCRO事業では、低採算案件の解消やコスト適正化等、収益力改善に向けた取り組みが進みました。

売上高はわずかながら減収となり110億2百万円となりました。業種別に見ると、主要顧客である製薬業が9割以上を占めますが、大学や研究施設等の機関、食品会社なども取引があります。

営業利益では上記の取り組みが奏功し、大幅増加となる6億93百万(前期比150.3%増)となりました。2019年12月期は、受注力強化による案件獲得と、AIやRPAの継続活用による生産性向上に取り組めます。

中期経営戦略

製薬会社を取り巻く環境の変化に伴い、アウトソーサーであるCRO事業が拡大する中、その事業推進のツールとしてデジタル技術が活用されています。当社グループのCRO事業でもAI、RPAなどのデジタルテクノロジーを継続的に活用し、生産性とサービス品質の向上に努めます。

また、営業体制やビジネスプロセスの見直しにより受注拡大を図ると同時に、化合物共有ライブラリー事業など、周辺事業の推進、新事業創出により安定収益の確保や事業の成長を目指します。

強みと特長

CROとITを組み合わせたサービスに強み

当社グループのCRO事業は、ITサービスの提供を中心とした製薬企業との長いビジネスの中で、医薬品開発のために行う治験(臨床開発)にまつわる業務の一部受託・代行をしたことから始まりました。そのため、特にITを活用してCRO業務を効率的に提供できることが強みです。医薬品の副作用情報を収集、分析、評価する安全性情報管理業務や、薬事承認取得に必要な申請に関わる業務の実績は国内随一と自負しています。

生産性向上と周辺ビジネスへの拡大

IT企業を起源とするCROであることから、AIやRPAなどの利活用による生産性の向上に加え、昨今注目されている医療ビッグデータなどのリアルワールドデータへのビジネス展開を積極的に進めています。また、化合物共有ライブラリー事業など、周辺事業の拡大にも取り組んでいます。

CROとは



CROとは製薬企業が医薬品開発時に行う治験業務(臨床開発)や製造販売後調査における様々な業務を受託・代行する事業です。CACクロアは「安全性情報管理」「データマネジメント」「統計解析」などをはじめ、全てのCROソリューションを提供しています。

製薬会社のパートナーとして、人々の健康の維持、管理、増進に貢献

CRO事業では、製薬会社のパートナーとして、人々の健康の維持、管理、増進に貢献しています。

現在取り組んでいる化合物共有ライブラリー事業は、製薬会社が個別に保有・保管している化合物(医薬品探索研究用化合物)をCACクロアが提供する設備およびプラットフォームで集約管理するサービスです。このサービスでは、集約された化合物ライブラリーを共有ライブラリーとして製薬会社やアカデミア、バイオベンチャーに向け、広く利用を促進します。

高額な機器やコストを伴う化合物ライブラリー管理業務の提供は、創薬事業の促進に大きく寄与するとともに、産産連携や産学官連携も実現します。ひいては国内の創薬体制が強化され、日本発の革新的な医薬品が提供されることを目指し、当事業を推進しています。

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グループでは、企業理念および「我々の信条」に基づき、株主をはじめとする様々なステークホルダー（お客様、取引先、株主、社会、従業員など）への社会的責務を果たし、中長期的な企業価値の向上を実現するため、「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定し、コーポレート・ガバナンスの充実に持続的に取り組んでいます。

CACグループ企業理念

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

我々の信条

1. 創造力あふれる頭脳を持った誇り高さ
技術者集団として存在する
2. 人間社会を牽引するにふさわしい品格を持つ
3. 常に挑戦し、失敗を恐れない
4. 共に働き甲斐を追求し、相互を尊重する
5. 社外の支援者に敬意と誠実をもって接する

「コーポレートガバナンスに関する基本方針」は
当社Webサイトをご覧ください。

https://www.cac-holdings.com/ir/governance_policy.html

ガバナンス体制の進化



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（2019年3月27日時点）は、取締役5名、うち社外取締役3名（男性2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。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。

2019年よりガバナンスの更なる強化を目的に経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離しました。取締役会はグループ全体の経営方針や戦略の決定と、執行役員による業務執行の監督を行い、執行役員は取締役の方針に沿った業務執行に専念しています。

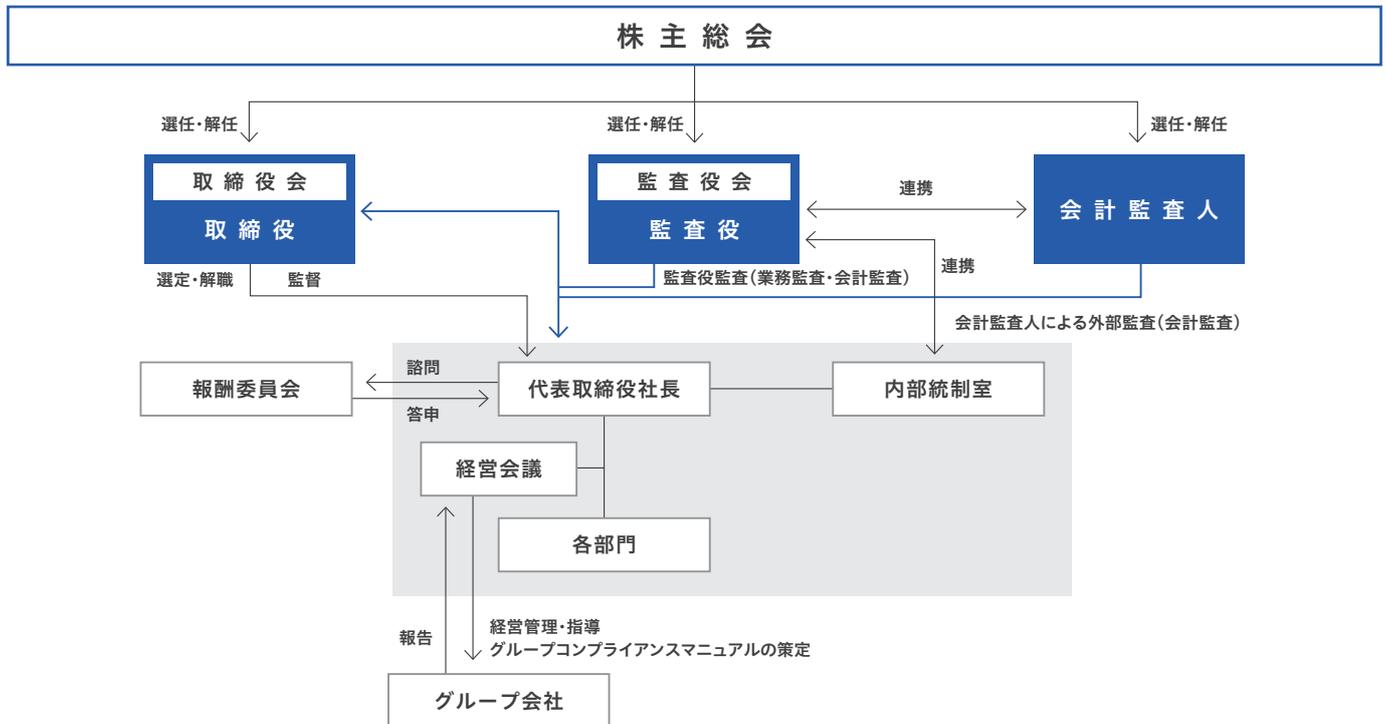
取締役会

毎月1回定期に、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。

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、取締役会にて中長期的な企業価値向上のインセンティブとして機能するよう、業績、戦略への貢献等に基づいて決定しています。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・非常勤別、監査業務の分担の状況を総合的に勘案して決定しています。

取締役等の報酬に関する公正性、透明性、客観性を審議するため、社外取締役（廣瀬通孝氏）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。更に、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、2019年3月27日開催の第53回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度を導入いたしました。

2018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)	11 (5)※	187 (15)	基本報酬153百万円 賞与34百万円 (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)	43 (9)	基本報酬のみ	月額4百万円以内
合計	15 (7)	230 (24)		

(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。

※2018年3月に取締役1名の退任、社外取締役2名の退任および1名の選任があったため、合計で11名(社外取締役5名)となっています。

役員紹介 (2019年3月27日現在)

取締役・監査役



代表取締役社長
酒匂 明彦
Akihiko Sako
1960年6月15日生

1983年当社入社。1989年より、米国にて、子会社の設立や現地でのシステム開発案件等に従事。帰国後、金融システム第一事業部長、経営統括本部長などを経て、2011年1月より当社代表取締役社長。



専務取締役
清水 東吾
Togo Shimizu
1956年9月28日生

1982年株式会社日本興業銀行(現株式会社みずほ銀行)入行。株式会社みずほコーポレート銀行(現株式会社みずほ銀行)のキャリア戦略部長、常務執行役員IT・システムグループ副担当役員などを歴任。2013年みずほ情報総研株式会社代表取締役副社長を経て2019年3月より当社専務取締役。



取締役(社外)
廣瀬 通孝
Michitaka Hirose
1954年5月7日生

東京大学大学院工学系研究科機械情報工学専攻教授、同大先端科学技術研究センター教授、同大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)などを経て、2011年3月より当社社外取締役。

主な兼職 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/NPO法人インターネットスキル認定普及協会理事長



取締役(社外)
黒田 由貴子
Yukiko Kuroda
1963年9月24日生

組織開発・人材開発を手掛ける株式会社ピープルフォーカス・コンサルティングの代表取締役や株式会社サイコム・ブレインズ取締役、各社社外取締役を歴任し、2011年3月より、当社社外取締役。

主な兼職 株式会社ピープルフォーカス・コンサルティング取締役・ファウンダー/三井化学株式会社社外取締役/テルモ株式会社社外取締役/株式会社セブン銀行社外取締役



取締役(社外)
森 時彦
Tokihiko Mori
1952年7月17日生

日本GE株式会社取締役、テラデザイン株式会社代表取締役、プライベート・エクイティ・ファームの株式会社リバーサイド・パートナーズ代表取締役、株式会社日本M&Aセンター顧問等を歴任。2018年3月より当社社外取締役。

主な兼職 株式会社チェンジ・マネジメント・コンサルティング代表取締役/株式会社日本M&Aセンター社外取締役



監査役
吉田 昌亮
Masaaki Yoshida
1959年5月10日生

1990年日本勲業角丸証券株式会社(現みずほ証券株式会社)入社、証券アナリスト等を経て、2005年当社入社。当社経営統括副本部長兼経営企画部長、経営統括部長等を歴任。2017年3月より当社常勤監査役。



監査役
川真田 一幾
Kazuki Kawamata
1962年9月17日生

1986年当社入社、国内外の信託銀行向けシステム開発案件等に従事。金融システムビジネスユニット長、営業本部長、株式会社シーエーシー取締役兼常務執行役員等を経て2019年3月より当社常勤監査役。



監査役(社外)
本多 広和
Hirokazu Honda
1970年5月5日生

1997年弁護士登録、阿部・井窪・片山法律事務所入所。2004年米国ニューヨーク州弁護士登録、阿部・井窪・片山法律事務所パートナー(現任)に就任。株式会社魚力の社外監査役や社外取締役を歴任し、2017年3月より当社社外監査役。

主な兼職 阿部・井窪・片山法律事務所パートナー/一般社団法人 日本国際的財産保護協会理事



監査役(社外)
石野 雄一
Yuichi Ishino
1968年3月13日生

株式会社三菱銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)、ブーズ・アレン・ハミルトン株式会社(現PwCコンサルティング合同会社)等を経て経営コンサルティングを行う株式会社オントラック代表取締役(現任)に就任。2019年3月より当社社外監査役。

主な兼職 株式会社オントラック代表取締役

スキルセット

氏名	取締役会出席状況 (2018年12月期)	監査役会出席状況 (2018年12月期)	役員 在任年数	経験								
				業界知識	グローバル ビジネス	企業経営	技術・ 研究開発	財務・ ファイ ナンス	人事・ 組織開発	製品開発・ マーケ ティング	法律	
酒匂 明彦	17回/17回	—	14	●	●	●						
清水 東吾	新任	—	—	●	●					●		
廣瀬 通孝 独立役員	16回/17回	—	8				●					
黒田 由貴子 独立役員	17回/17回	—	8			●				●		
森 時彦 独立役員	13回/13回 ^{※2}	—	1		●	●		●	●		●	
吉田 昌亮	17回/17回	13回/13回	2	●				●				
川真田 一幾	新任	新任	—	●								
本多 広和 独立役員	15回/17回	10回/13回	2									●
石野 雄一 独立役員	新任	新任	—			●		●				

※1 上記表は中心スキルを表しています。

※2 就任後に開催された取締役会の回数であるため、他役員とは異なる回数となっています。

執行役員



常務執行役員
西森 良太
Ryota Nishimori
(コアICT領域担当)

常務執行役員
チェン・ビン
Bin Cheng
(中国領域担当)

常務執行役員
メヘタ・マルコム
Malcolm F Mehta
(インド領域担当)

執行役員
加藤 肇
Hajimu Kato
(ヘルスケア領域担当)

執行役員
池谷 浩二
Koji Iketani
(未来領域担当)

社外取締役・社外監査役メッセージ



株主重視の経営と利益率の向上を促進し、 企業価値の最大化を図ります。

社外取締役 **森 時彦** 2018年 就任

株主に対する意識の高まり

私は、2018年3月、経営経験とM&Aに関する知見を評価いただき、CAC Holdingsの社外取締役役に就任しました。

就任当初、CACグループに対して持った印象を一言で言うと、「独立自尊」です。独立系Slerとして、社員の皆さんも自由に伸び伸びと仕事をしているように感じました。ただ、その反面、上場企業でありながら株主に対する意識が低いという印象も受けました。

そのため、取締役会では、株主価値の向上を意識した発言を積極的に行っています。この度の中期経営戦略の更改に際しても、これまでの経験をもとに、株主の視点から様々な提言を行ってきました。その結果と言ってよいか知りませんが、中期経営戦略の最終年度である2021年度に向けてROEの数値目標を設定するなど、株主に対する意識は明らかに変わってきたように思います。

その他の課題として、持続的に企業価値を高めていくためには、価値を生み出す「人」とその「あり方」が大事ですが、現在の取締役会では人材育成や働き方に関する議論が少ないように感じます。また、M&Aや事業投資案件の議論に際しては、議論のための準備がもっと必要だと感じています。一度に全てを変えることは難しいですが、少しずつでも変わっていけるよう、私ができることはやっていきたいと考えています。

企業価値向上の出発点は、利益率を高めること

さらに企業価値を向上させていくためには、まず営業利益率を高めていくことが重要だと考えています。なぜなら営業利益率と時価総額には強い相関関係があるからです。私の試算では、CACグループが業界平均レベルの営業利益率に届くだけで、株価が3倍程度になってもおかしくないと考えています。そうなれば、社員のモチベーションも上がり、ますます戦略的な自由度が高まり、いろいろな手が打てるようになります。

今の取締役会では、「守りのガバナンス」について、多くの時間を割いて議論されていますが、「攻めのガバナンス」についてはまだまだ不十分です。「守りのガバナンス」は不祥事を未然に防いだりするためのものですが、「攻めのガバナンス」はリターンの向上を目指すものです。私としては、長期的な成長を期待する株主の皆様の期待に応えられるように「攻めのガバナンス」による株主価値向上への意欲をもっと高く持つよう変革を促していきたいと思っています。

CACグループは、ITとヘルスケアという2つの独立した成長産業に軸足を置いて事業展開している強みがありますし、金融資産も潤沢に持っています。それらを生かすことができればDXの時代にも大きく飛躍できるはずで、私は社外取締役という立場からその飛躍に貢献できるよう役割を果たしていきます。

CACグループの新しい挑戦を後押しし、 企業価値の向上に貢献します。

社外監査役 本多 広和 2017年 就任



「暗黙の了解」も、あえて言葉にする

私は、2017年3月にCAC Holdingsの社外監査役に就任し、以来、弁護士という立場から法務面を中心に意見・提言を行ってきました。

当初のCACグループに対する印象は、システム構築・運用を主に手掛ける企業でありながらCRO領域でも大きな柱を確立し、更にインドや中国などグローバルでの展開も推し進めるなど、幅広く事業を行っている企業グループという印象でした。その幅広さゆえ、グループ全体がなかなかつかみづらいと感じた反面、様々な可能性を秘めているようにも思いました。

CAC Holdingsの取締役会・監査役会では、戦略に関する議案に多くの時間を費やしていると思います。それは、持株会社として「あるべき姿」とも言えるでしょう。ただ、諮られる議案の中には、例えば前提条件や背景など、社内では周知のことであるがゆえに情報が省略されてしまっているケースがあります。そのような場合は、株主・投資家から見た時にこれで本当に良いのか、第三者の視点から妥当性を確認し、情報が十分でない場合は、その議案を次回に持ち越すよう意見することもあります。また、あえて言葉にして議事録に残す、ということも大事ですので、暗黙の了解のようなことであっても気になることがあれば、できる限り発言を行うよう心がけています。

持株会社としての役割をより明確に

今回の中期経営戦略(2018-2021年度)の更改に際しては、さらなるガバナンス強化を図るべく、経営の意思決定・監督機能と業務執行機能を分離し、取締役の構成も社内取締役5名・社外取締役3名の計8名から、社内取締役2名・社外取締役3名の計5名に変更されました。社外取締役が過半数を占めたことで、取締役会での議題や議論にも変化が表れるものと思います。

また、これまでは、社外役員が取締役会の決議事項に目を通す時間が限られていましたが、2019年からは社外役員に対して事前説明を行うこととなりました。これによって、今後は決議内容に対する理解が深まり、効率的かつ発展的な議論ができるものと期待しています。

2019年からの経営と執行の完全分離により、今後、業務執行側は、CACグループが何を求められているかをよりスピーディーに、タイムリーにつかみ、それに沿った施策を行っていかねばなりません。一方、経営側は、持株会社としての役割をより明確にした取締役会・監査役会の運営を行っていく必要があります。

そのような中、私は、監査役としてのチェック機能は継続しつつも、経営戦略やITなどのことも勉強しながら新しい挑戦を後押しする役割も果たすことで、CACグループの企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

コンプライアンス／リスクマネジメント

CACグループは、企業の社会的・公共的責任を強く認識し、社会の理解と信頼を強固なものとするのが自らの持続的な発展につながると考えています。企業としての倫理観や誠実性を高めるため、コンプライアンスやリスクマネジメントに対する方針・体制を定め、その維持に努めています。

コンプライアンス

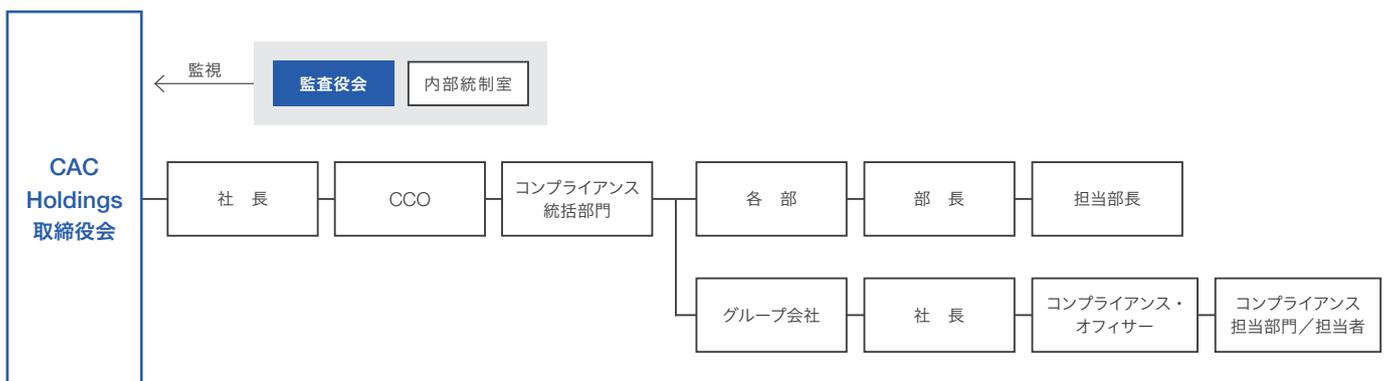
CACグループでは、「法令・諸規則ならびに社会的規範を厳格に遵守し、企業の倫理観や誠実性を高めること」をコンプライアンスと定義しています。「我々の信条」に基づき、グループ全体としてのコンプライアンス基本行動指針を定め、コンプライアンス推進体制の整備と、その実践に取り組むことをコンプライアンス基本方針としています。

コンプライアンス推進体制としては、取締役会において指名したチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）の下に、コンプライアンス統括部門として法務コンプライアンス担当を設置しています。CCOはコンプライアンス統括部門を所管し、コンプ

ライアンス統括部門はコンプライアンスについての企画、教育、監督、改善などを実施しています。グループ従業員がコンプライアンス違反の発生またはその恐れのある状況を知った場合には、そのような状況に適切に対応できるよう、コンプライアンス・ヘルプライン制度（内部通報制度）を社内外で運用しています。

また、CACグループは社会の秩序や安全に脅威を与える勢力または団体とは一切関係を持たず、さらにこれらの勢力や団体からの要求を断固拒否し、これらと関わりのある企業、団体、個人とはいかなる取引も行わないことを反社会的勢力排除へ向けた基本的な考え方としています。

グループ・コンプライアンス推進体制



リスクマネジメント

企業が事業活動を行っていく上では、社外の経営環境から生じるリスクのみならず、社内には存在するリスクにも直面しています。CACグループが企業価値を維持、増大していくためには、このようなリスクに対し、適切に対処することが必要です。

CACグループでは、リスク管理の基本規程としてリスクマネジメ

ント要綱を定め、基本理念や行動指針、管理すべきリスク（災害、雇用、情報セキュリティ、プロジェクト管理、コンプライアンスなどのリスク）、推進体制を明確にしています。リスクを適切に認識・評価し、対応するための推進体制としては、リスク管理統括責任者（CRO）のもとにリスク管理統括部門を設置しています。

重要リスクへの取り組み(2018年12月31日現在)

当社グループの経営や業績に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主なリスクは以下のとおりです。これらのリスク発生の可能性を認識したうえで、発生防止および発生した場合の適切な対処に努めています。

リスク	当社グループへの影響	対 策	
事業環境	競争環境の激化	案件が獲得できず、人員の不稼働による損失やプロジェクト採算の悪化を引き起こす	・顧客や市場動向、競合先等に関する情報収集とモニタリング ・営業力の強化
	特定顧客・業種への依存	売上高上位を占める特定顧客・業種におけるIT投資や経営環境の変動により、業績の振れ幅が大きくなる	・顧客動向の定常的な把握 ・新規顧客の開拓
	海外事業展開	各国における政治や経済、為替等の動向、様々な法的規制、商習慣、社会的混乱等が、海外での事業活動に悪影響を及ぼす	・各国の政治、経済、社会情勢等の情報収集 ・海外拠点とのスムーズな連絡体制保持
	企業買収、出資	買収・出資先の企業について、投下した資金の回収ができない場合や追加的費用が発生した場合、業績や事業展開等に悪影響を及ぼす	・事前調査・検討の徹底 ・買収・出資基準と撤退基準の策定 ・買収後の統合プロセス(PMI)強化
企業運営	保有資産の価値	投資有価証券等の保有資産の価値下落が、業績や財政状態に悪影響を及ぼす	・資産価値のモニタリング ・保有方針に基づく迅速な保有判断
	人材の確保・育成	優秀な人材の確保・育成が計画どおりに進まず、事業推進に悪影響を及ぼす	・適切かつ効果的な採用活動、人材教育 ・企業ブランドの向上や魅力ある職場作り
技 術	情報セキュリティ	機密情報の紛失、破壊、漏洩等により、社会的信用の低下・失墜や損害賠償責任が発生する	・情報管理に関するポリシーや事務手続等の策定 ・全社員への情報管理に関する教育 ・セキュリティ対策
	不採算プロジェクト	開発工数や作業工数が超過し、売上原価率が悪化する	・受注前段階での案件精査 ・専門部署によるプロジェクトのモニタリング
	サービスの中断	システムダウンや自然災害等により、システム運用管理サービスや人事BPOサービスの提供が中断し、業績に悪影響を及ぼす	・事業継続計画(BCP)の策定と、訓練・教育

人材への取り組み

～中期経営戦略推進の土台づくり～

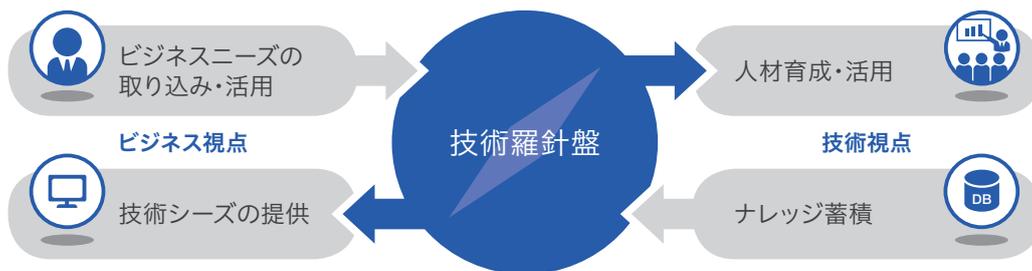
CACグループは、中期経営戦略のもと、デジタルビジネスへのシフトを推進しています。その推進に必要な人材を育成するための仕組みを整えるとともに、社員一人ひとりがCACグループの目指す方向性を正しく認識し、自発的に行動していける環境づくりに取り組んでいます。

技術羅針盤の策定

中期経営戦略にのっとり、デジタルビジネスへのシフトを図るため、中核子会社のシーエーシーでは必要な技術領域をリストアップし、その定義や現在の取り組み状況、今後の対応策、事例、ビジネス価値等を細かくプロットした技術羅針盤を策定しました。

今後の当社グループが進むべき技術的方向性を定め、これに従って必要な人材を育成するための枠組みです。この技術羅針盤に基づき、社員一人ひとりが今後取得すべき技術や、取り組むべき内容を把握できるようになりました。

技術羅針盤のイメージ図

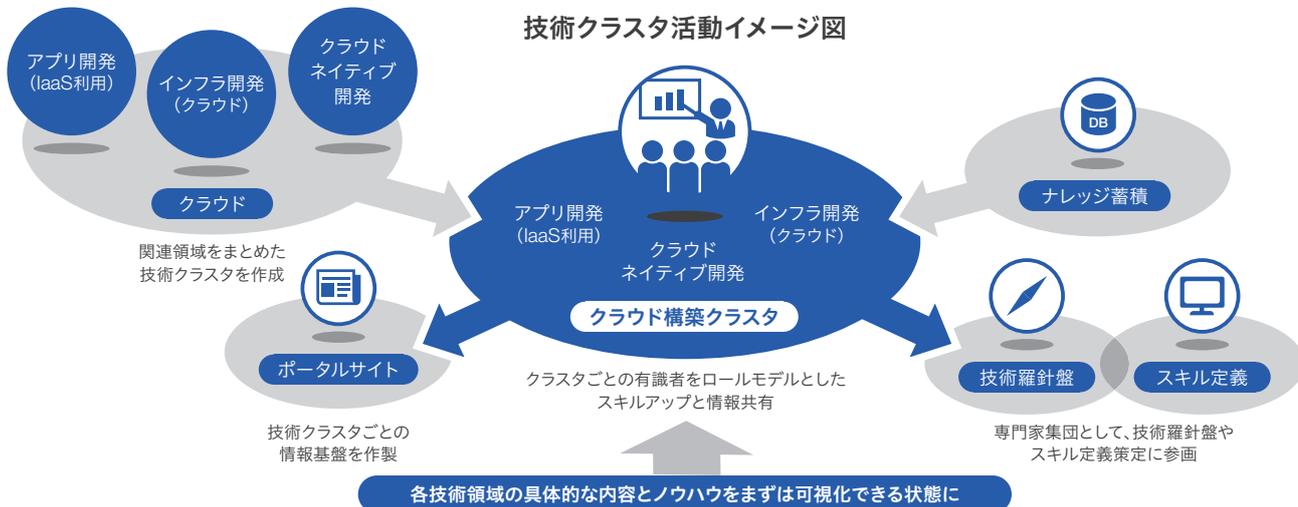


技術クラスタ活動

技術羅針盤に含めた技術の中には、個人の力で学習するだけでは、お客様へ提供できるレベルに達することが困難なものもあります。そこで、同じ技術志向を持つコミュニティを組成し、技術習得に必要な支援を相互に行う「技術クラスタ」活動を2018年から始めました。各自がこれからスキルアップを目指す技術領域が属するクラスタに参加し、技術習得に向けて相互に助け

合い、高め合います。また、技術情報を社内でスムーズに共有するため、各技術クラスタでは担当領域の技術情報を報告会や社内ポータルサイトで発信するとともに、それを整理、蓄積していきます。社内で技術情報が流通し、必要な時に利用できることにより、デジタルテクノロジーへのシフトを全社レベルで推進していきます。

技術クラスタ活動イメージ図





CAC全社員研修

2018年1月に策定した中期経営戦略の初年度に、シーエーシーでは、全社員を対象とした「CAC研修2018」を約半年間にわたって実施しました。

この研修では、社員一人一人が経営計画や推進すべき戦略を理解することにより、会社の目指す方向性を正しく認識し、自分のやるべきことを考えます。また、他部門の社員と共に取り組む

プログラムを通じて社内の縦横のつながりを強化し、中期経営戦略を推進するための土台を整えます。

研修プログラムには、社長と直接対話する時間や、役員の講話を聴く時間が多めに設けられており、会社が目指している将来像や各部署における新しい技術の可能性について理解を深めることができました。



社長とのディスカッションにおける主な内容

- CACの強み、将来
- 営業力の強化
- 当社の技術（技術羅針盤、クラスタ活動）
- ワークスタイル
- グローバル対応など

社員の要望をカタチに

「CAC研修2018」受講後のアンケートで判明した社員の要望に対応する動きも進んでいます。

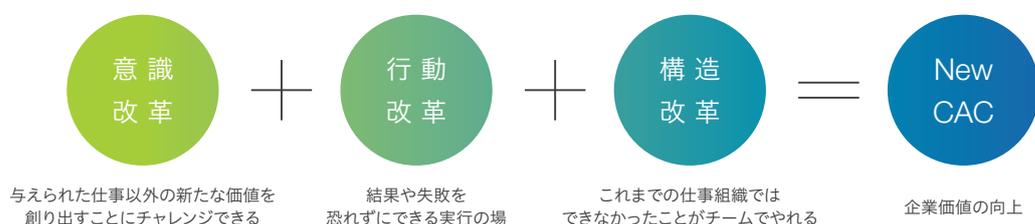
例えば、人材育成や人事評価の見直しへの要望に対しては、各自の業績がより客観的に、また、細やかに評価されるよう、2019年4月より人事制度を刷新しました。

また、風土改革要望の一施策として、「CACチャレンジ」を始めました。CACチャレンジは、社員が自発的に自分のアイデアを

提案できる「場」を提供する仕組みです。CACの企業価値向上につながる取り組み、つまり、CACを良くするための活動であればテーマは不問です。採用された提案には、サポーターとして役員が1名付き、予算や体制を作って取り組みます。

すでに経営トップと社員が直接交流する企画や勤怠管理システムの自社開発など、動き始めている取り組みもあります。

風土改革CACチャレンジの概要



社会との関わり

～ボッチャへの取り組み～

CACグループは2016年から障害者スポーツ「ボッチャ」の普及・支援活動を開始しました。ボッチャが誰もが知っているスポーツとなること、障害者の方々がボッチャに参加できる機会が拡大することなどを活動目標とし、社員自らが企画・実施することを重視した活動を行っています。

ボッチャの普及・支援活動



「CACカップ」集合写真

当社は日本ボッチャ協会のゴールドパートナーとして、国内での大会運営サポートのほか、審判員資格取得者による審判員活動や普及員による各種イベントでの体験会実施等に加え、2017年からは、さらに多くの方にボッチャを楽しんでいただくために、用具購入がハードルとなっている団体へボッチャ用具を寄贈しています。

また、都内の特別支援学校を対象としたCACグループ主催のボッチャ大会「CACカップ」を開催しており、2018年9月には第2回を開催しました。12校20チーム、約80名の選手が参加し、熱戦が繰り広げられました。



ボッチャ用具の寄贈

トップアスリートへの支援



佐藤選手

2018年4月、ボッチャの佐藤駿(さとう・しゅん)選手がCACグループに入社しました。佐藤選手は、小学3年生からボッチャを始め、国内外の大会で活躍。2018年12月の第20回日本ボッチャ選手権大会ではBC2クラスで3位に入賞しました。2017年から日本ボッチャ協会の強化指定を受けており、今後さらなる活躍が期待されるトップアスリートです。

佐藤選手も、CACグループ社員として積極的に講演会や講習会に出かけていき、トップクラスの技術を見せることで、ボッチャの魅力を伝える一助となり、普及・支援をさらに推し進めています。



佐藤選手



ボッチャとは？

ヨーロッパで生まれた重度脳性麻痺者もしくは同程度の四肢重度機能障害者のために考案されたスポーツで、パラリンピックの正式種目です。ジャックボール(目標球)と呼ばれる白いボールに向けて、赤・青のそれぞれ6球ずつのボールを投げたり、転がしたり、他のボールに当てたりしていかに多くのボールを近づけるかを競います。障害によりボールを投げることができなくても勾配具(ランプ)を使い、自分の意思を介助者に伝えることができれば参加できます。



ITを活用した観戦環境の整備

事業の一つであるITを活かし、グループ会社のシーエーシーでは、ボッチャボール間の距離を自動測定するAndroidアプリ「ボッチャメジャー」を独自開発し、Google Playにて無料配信しています。

ボッチャメジャーは、ボッチャ的玉であるジャックボールとカラーボール間の距離を測定し、勝敗の判定を補助する画像やデータを表示するAndroidアプリです。デバイスのカメラ機能を使用してジャックボール周辺を真上から撮影することで、近接したボール間の距離を自動測定します。



ボッチャメジャー

グループの活性化へ

こうしたボッチャの活動は、普及・支援の枠を超え、CACグループの活性化にもつながっています。

誰もが簡単にすぐに楽しめ、チームで戦略を練るボッチャは、コミュニケーションツールとしての効果も高いスポーツです。ボッチャを社内の新人研修や全社員研修のカリキュラムとして取り入れることで、CACグループもその恩恵にあずかることになり、参加者同士の親睦が高まって研修全体がスムーズに進みます。グループ社員のほぼ全員がボッチャ経験者となり、その

ルールや魅力を伝えられるレベルに達しています。

自らも楽しむことで、ボッチャの魅力をより深く伝えられるとの信念で、社内にボッチャサークルを立ち上げ、社内での練習会や他社のボッチャクラブとの交流練習会、インクルーシブなボッチャ大会にも参加しています。好きが高じて日本ボッチャ協会登録審判員となった社員が8名います。その中の2名が2018年の日本ボッチャ選手権本大会で審判として活躍しました。



全社員研修



東京カップ(インクルーシブボッチャ大会)



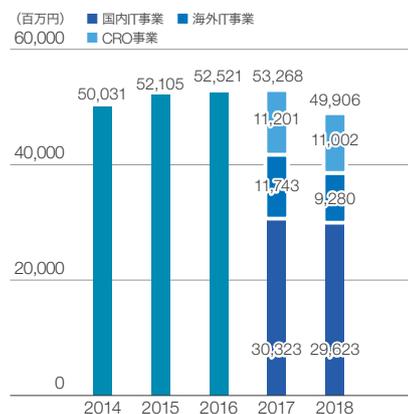
審判として活躍する社員たち



11年間の主要財務データ

	第43期 2008年12月期	第44期 2009年12月期	第45期 2010年12月期	第46期 2011年12月期
売上高(百万円)	43,701	39,842	36,614	38,882
営業利益(百万円)	3,260	1,733	1,822	2,610
経常利益(百万円)	3,491	1,884	2,035	2,776
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,844	929	1,026	39
純資産(百万円)	18,708	19,773	20,316	19,294
総資産(百万円)	29,713	31,004	31,781	31,363
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	2,666	687	2,319	△ 1,509
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 1,084	△ 2,300	488	1,076
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 1,144	705	△ 908	△ 407
1株当たり純資産<BPS>(円)	915.93	960.61	979.73	940.20
1株当たり当期純利益<EPS>(円)	91.12	46.49	51.09	1.98
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	10.1	5.0	5.3	0.2
総資産経常利益率<ROA>(%)	11.8	6.2	6.5	8.8
自己資本比率(%)	61.6	62.0	62.0	60.3
株価収益率<PER>(倍) ※株価は、期末終値を使用	8.5	14.3	12.3	317.9
1株当たり配当額(円)	30.00	32.00	32.00	32.00
配当性向(%)	32.9	68.8	62.6	1,614.7
従業員数(名)	1,998	2,150	2,070	2,057

売上高構成



当期純利益 / ROE

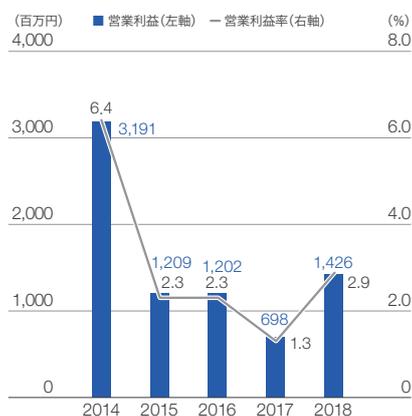


総資産 / ROA



第47期 2012年12月期	第48期 2013年12月期	第49期 2014年12月期	第50期 2015年12月期	第51期 2016年12月期	第52期 2017年12月期	第53期 2018年12月期
39,545	40,963	50,031	52,105	52,521	53,268	49,906
2,694	2,528	3,191	1,209	1,202	698	1,426
2,887	2,664	3,000	1,080	937	717	1,368
1,194	1,514	2,343	△ 142	2,039	1,100	1,319
20,200	22,833	30,310	29,293	27,683	32,429	28,857
32,233	37,020	53,387	51,783	50,344	54,125	47,176
3,077	2,100	2,331	△ 770	892	△ 1,014	3,276
1,419	△ 2,312	432	△ 2,760	3,233	307	2,362
△ 1,248	989	△ 1,388	△ 796	△ 1,920	△ 2,196	△ 2,310
993.35	1,124.81	1,455.06	1,439.40	1,447.09	1,720.38	1,527.13
59.99	76.07	117.69	△ 7.21	105.54	59.69	71.57
6.2	7.2	9.1	△ 0.5	7.4	3.8	4.4
9.1	7.7	6.6	2.1	1.8	1.4	2.7
61.4	60.5	54.3	54.6	53.0	58.6	59.7
11.4	12.1	10.0	—	8.4	17.8	13.0
32.00	32.00	32.00	32.00	40.00	36.00	38.00
53.3	42.1	27.2	—	37.9	60.3	53.1
2,166	2,239	4,833	5,202	5,711	5,364	4,821

営業利益 / 営業利益率



EPS / BPS



資本の支出 / 減価償却費



財務データ

連結貸借対照表 (百万円)

資産の部	前連結会計年度 2017年12月31日	当連結会計年度 2018年12月31日
流動資産		
現金及び預金	8,551	9,387
受取手形及び売掛金	10,440	8,605
有価証券	1,500	3,799
商品	641	223
仕掛品	527	577
貯蔵品	23	11
前払費用	903	823
繰延税金資産	231	309
その他	1,504	858
貸倒引当金	△ 239	△ 323
流動資産合計	24,084	24,273
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	620	567
機械装置及び運搬具	29	19
土地	124	124
その他	617	516
有形固定資産合計	1,392	1,228
無形固定資産		
ソフトウェア	2,749	622
のれん	1,054	903
その他	67	51
無形固定資産合計	3,871	1,577
投資その他の資産		
投資有価証券	20,788	17,222
長期貸付金	253	243
長期前払費用	237	309
差入保証金	774	663
繰延税金資産	1,519	646
その他	1,347	1,276
貸倒引当金	△ 142	△ 265
投資その他の資産合計	24,777	20,097
固定資産合計	30,041	22,903
資産合計	54,125	47,176

負債の部	前連結会計年度 2017年12月31日	当連結会計年度 2018年12月31日
流動負債		
支払手形及び買掛金	3,431	2,928
短期借入金	2,794	1,997
1年内返済予定の長期借入金	62	37
リース債務	148	146
未払費用	1,547	1,440
未払法人税等	371	1,528
未払消費税等	369	437
賞与引当金	322	330
受注損失引当金	17	30
その他	2,056	1,884
流動負債合計	11,120	10,760
固定負債		
長期借入金	2,084	2,016
リース債務	330	282
役員退職慰労引当金	24	27
退職給付に係る負債	3,488	3,746
繰延税金負債	4,528	1,332
その他	119	153
固定負債合計	10,576	7,558
負債合計	21,696	18,319
純資産の部		
株主資本		
資本金	3,702	3,702
資本剰余金	3,725	3,725
利益剰余金	16,773	16,474
自己株式	△ 2,909	△ 1,972
株主資本合計	21,291	21,929
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,004	6,280
為替換算調整勘定	△ 55	△ 72
退職給付に係る調整累計額	474	15
その他の包括利益累計額合計	10,423	6,223
非支配株主持分	713	704
純資産合計	32,429	28,857
負債純資産合計	54,125	47,176

財務データ

連結損益計算書 (百万円)

	前連結会計年度 2017年1月1日～2017年12月31日	当連結会計年度 2018年1月1日～2018年12月31日
売上高	53,268	49,906
売上原価	42,996	39,425
売上総利益	10,272	10,481
販売費及び一般管理費	9,573	9,054
営業利益	698	1,426
営業外収益	441	406
営業外費用	422	465
経常利益	717	1,368
特別利益	2,949	3,479
特別損失	1,545	2,496
税金等調整前当期純利益	2,122	2,351
法人税、住民税及び事業税	808	1,609
法人税等調整額	66	△ 585
法人税等合計	875	1,023
当期純利益	1,246	1,327
非支配株主に帰属する当期純利益	146	7
親会社株主に帰属する当期純利益	1,100	1,319

連結キャッシュ・フロー計算書 (百万円)

	前連結会計年度 2017年1月1日～2017年12月31日	当連結会計年度 2018年1月1日～2018年12月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,014	3,276
投資活動によるキャッシュ・フロー	307	2,362
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,196	△ 2,310
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 2,878	3,336
現金及び現金同等物の期首残高	11,268	8,389
現金及び現金同等物の期末残高	8,389	11,725

株式情報

株式概要(2018年12月31日現在)

発行可能株式総数	86,284,000株
発行済株式総数	20,541,400株
単元株式数	100株
株主数	4,886名
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月下旬
基準日	定時株主総会・期末配当:12月31日 中間配当:6月30日
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 (2000年10月上場/証券コード:4725)

大株主の状況(2018年12月31日現在)

株主名	所有株式数	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合
株式会社小学館	3,512千株	17.09%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,542千株	7.50%
CAC社員持株会	665千株	3.24%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	527千株	2.56%
株式会社三井住友銀行	484千株	2.35%
田辺三菱製薬株式会社	431千株	2.09%
Government of Norway	391千株	1.90%
水元 公仁	381千株	1.85%
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	378千株	1.84%
KLab株式会社	300千株	1.46%

※上記のほか、2018年12月31日現在の自己株式が2,106千株あります。

所有者別状況(2018年12月31日現在)

区分	株主数	所有株式数	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合
金融機関	23名	4,129千株	20.10%
金融商品取引業者	28名	161千株	0.79%
その他の法人	47名	5,927千株	28.86%
外国法人等	77名	2,377千株	11.57%
個人・その他	4,711名	7,975千株	38.68%
計	4,886名	20,541千株	100.00%

※2018年12月31日現在の自己株式2,106千株は、「個人・その他」に含めています。

会社情報

会社概要

名称 株式会社CAC Holdings

英文名称 CAC Holdings Corporation

本社所在地 〒103-0015
東京都中央区日本橋箱崎町24番1号
TEL. (03) 6667-8001 (代表)

代表者 代表取締役社長 酒匂 明彦

設立 1966年(昭和41年) 8月8日

資本金 37億2百万円

連結売上高 499億6百万円(2018年12月期)

グループ従業員数
(2018年12月31日現在) 4,821名

事業内容 グループの経営戦略策定および経営管理

主要取引銀行 三井住友銀行、三菱UFJ銀行、
みずほ銀行、三菱UFJ信託銀行、
三井住友信託銀行

主な関係会社

株式会社シーエーシー

所在地 東京都中央区
主要事業 システム構築サービス
システム運用サービス
BPO/BTOサービス

株式会社CACクロア

所在地 東京都中央区
主要事業 医薬品開発支援サービス(CRO)

株式会社アークシステム

所在地 東京都中央区
主要事業 メインフレーム基盤ソリューション
オープン基盤ソリューション
Webシステムソリューション
IT運用管理ソリューション

株式会社シーエーシーナレッジ

所在地 東京都中央区
主要事業 システム開発・保守・運用管理
パッケージソフト開発・販売

株式会社CACオルビス

所在地 大阪府大阪市西区
主要事業 システム・コンサルティング
ソフトウェア企画・開発
特機事業(工場向け各種ハード及びソフトウェア開発)
システム運用・保守

株式会社CACマルハニチロシステムズ

所在地 東京都中央区
主要事業 システムの企画・設計
ソフトウェア開発
システムの運用・保守等

株式会社ハイテックシステムズ

所在地 山口県下関市
主要事業 システム開発・保守・運用
パッケージソフト開発・販売

株式会社きざしカンパニー

所在地 東京都中央区
主要事業 インターネットに関する技術・情報の提供

CAC AMERICA CORPORATION[CACアメリカ]

所在地 米国ニューヨーク市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション
ヘルプデスク・サービス

CAC EUROPE LIMITED[CACヨーロッパ]

所在地 英国ロンドン市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション

希亞思(上海)信息技術有限公司[CAC上海]

所在地 中国上海市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション
オフショア・システム開発センター(日本、米国向け)
システム運用(ヘルプデスク・サービス、エリアサービス)

高達計算機技術(蘇州)有限公司

所在地 中国蘇州市
主要事業 システム開発
ソフトウェアの請負開発

CAC India Private Limited[CACインド]

所在地 インド・ムンバイ市
主要事業 システム開発・運用管理
BPOサービス

Inspirisys Solutions Limited

所在地 インド・チェンナイ市
主要事業 ITインフラストラクチャサービス
ソフトウェアサービス
製品保証サービス

会社沿革

1966年 (昭和41年)	他社に先駆けて独立系ソフトウェア企業として、(株)コンピュータアプリケーションズ(CAC)を設立。		
1971年 (昭和46年)	日本システムサービス(株)(SSK)に出資し、アウトソーシング・サービス専門会社として事業開始。		
1973年 (昭和48年)	ファシリティマネジメント会社、(株)システムユティリティ(SUC)を100%出資により設立。		
1986年 (昭和61年)	システム・コンサルティング事業を本格的に開始。		
1988年 (昭和63年)	通産省による「システムインテグレータ登録・認定制度」の第1回の認定企業となる。		
1989年 (平成元年)	米国ニューヨーク市にCAC AMERICA CORPORATIONを100%出資により設立。		
1990年 (平成2年)	英国ロンドン市にCAC EUROPE LIMITEDを100%出資により設立。		
1994年 (平成6年)	CAC、SSK、SUCのグループ3社が合併し、社名を(株)シーエーシーに変更。		
1995年 (平成7年)	通産省による「特定システムオペレーション企業等認定」の第1回の認定企業となる。		
1996年 (平成8年)	分散型システムの統合運用管理サービス事業に着手。		
1999年 (平成11年)	当社株式を店頭登録銘柄として公開。		
2000年 (平成12年)	(株)アークシステムの全株式を取得し、子会社とする。 中国・上海市に、希亜思(上海)情報技術有限公司を設立。 東京証券取引所市場第一部に上場。		
2002年 (平成14年)	高達計算機技術(蘇州)有限公司の株式を取得し、子会社とする。 (株)湯浅ナレッジインダストリの株式を取得して子会社とし、社名を(株)シーエーシーナレッジに変更。		
2003年 (平成15年)		(株)オルビス(現(株)CACオルビス)の株式を取得し、子会社とする。	
		(株)マルハシステムズ(現(株)CACマルハニチロシステムズ)の株式を取得し、子会社とする。	
2005年 (平成17年)		東京都中央区日本橋箱崎町に本社を移転。	
2006年 (平成18年)		(株)アームシステックスの株式を取得し、同社および(株)アームを子会社とする。	
2007年 (平成19年)		(株)きざしカンパニーを設立。 (株)メディカル・エコロジー(後に(株)CACクリニットと改称)の全株式を取得し、子会社とする。	
2009年 (平成21年)		(株)クリニカルトラストの株式を取得し、子会社とする。	
2010年 (平成22年)		(株)CACクリニット、(株)アームシステックス、(株)アームを合併。 インド・ムンバイ市にCAC India Private Limitedを設立。	
2012年 (平成24年)		会社分割により(株)CACエクシケアを設立。	
2014年 (平成26年)		Accel Frontline Limited(現 Inspirisys Solutions Limited)の株式を取得し、子会社とする。 持株会社体制に移行。商号を株式会社CAC Holdingsに変更するとともに、会社分割により株式会社シーエーシーを新設し事業を承継。	
2016年 (平成28年)		(株)CACエクシケアと(株)クリニカルトラストが合併し、社名を(株)CACクロアに変更。	

編集方針

CACグループでは、2015年度より「CAC REPORT」を発行しています。本報告書は、長期的な視点に基づく投資家を中心とする幅広いステークホルダーの皆様に、CACグループの価値創造に向けた取り組みをご理解いただくことを目的としています。

報告対象範囲

- 対象期間：2018年1月1日～2018年12月31日(一部、2019年1月以降の活動内容を含みます)
- 対象組織：CAC Holdingsおよび連結子会社20社(2018年12月31日現在)

将来の見通しについての注意事項

本報告書には、CAC Holdingsをはじめ関係会社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は、現時点で入手可能な情報から判断した見通しによるものです。このため実際の業績は、様々な外部環境要因により、当初の見込みとは異なる結果となる可能性がありますことをご了承ください。



株式会社 **CAC Holdings**

〒103-0015 東京都中央区日本橋箱崎町24-1
TEL:03-6667-8010(Enterprise Value Upグループ)

<https://www.cac-holdings.com/>



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。

