



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

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

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