

## 中期経営戦略

# Determination 21

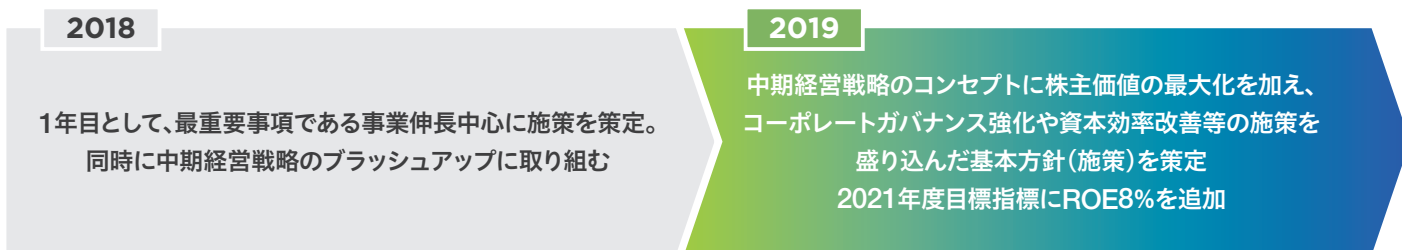
2018 ▶ 2021

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。

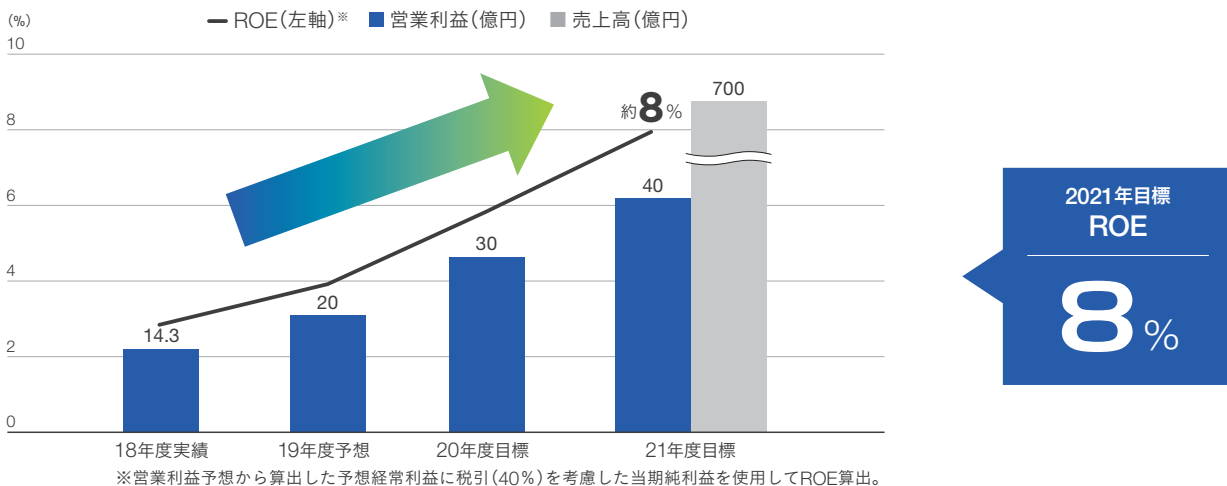
当社グループは、この激変する時代において、社会のニーズを常に汲み取りながら、持続的に成長し続ける企業グループとなるため、CACグループの中期経営戦略(2018年度～2021年度)を策定し、目標達成に向けて取り組んでいます。

### 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。



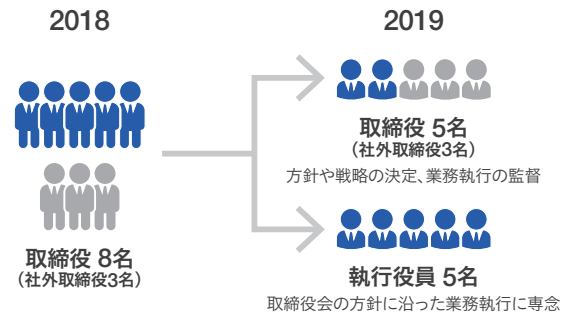
### 2021年度目標数値



## 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



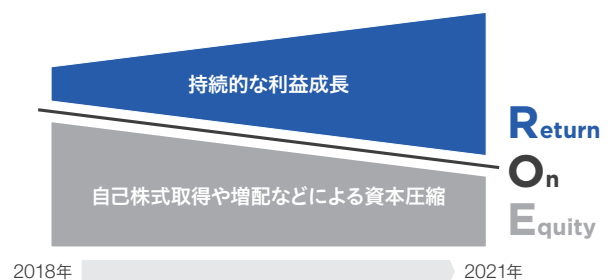
# 2 意思決定の迅速化による機動的な事業遂行

- 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同時に、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

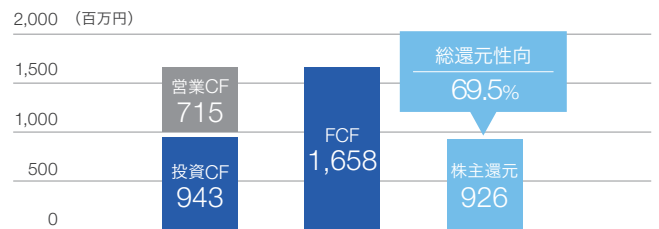
安定的な配当に加えて、自己株式取得などの施策を含む総合的な株主還元を図る

## 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。

過去5年間平均CFと株主還元



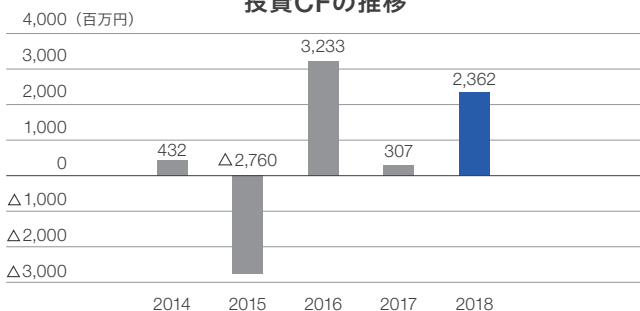
## 中期経営戦略に基づく投資について

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。

投資CFの推移



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

