

CAC REPORT 2023

2022年12月期 統合報告書

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

Who we are

私たちの使命	01
目指す企業像	02
成長の軌跡	03
価値創造プロセス	04
マテリアリティ	05
CEOメッセージ	06
CAC Vision 2030	10
中長期戦略	11
財務戦略	13

Management

Our Business

CACグループの事業	16
国内IT事業	17
海外IT事業	19
基本方針	25
ロードマップ	26
マテリアリティへの取り組み	27
コーポレート・ガバナンス	35
コンプライアンス／リスクマネジメント	39
社外取締役メッセージ	41

Sustainability

Data

財務データ	43
非財務データ	44
株式情報	45
会社情報	46



テクノロジーとアイデアで、 社会にポジティブなインパクトを与え続ける 企業グループへ

自らの仕事にプライドと責任を持ち、私たちは挑みます。

前例や先入観に囚われず、最先端の技術と独創的なアイデアを組み合わせ、
社会課題を解決していく。

ポジティブなインパクトを与え続けることで、きっと社会は豊かになる。
私たちが変えていく、共感者とともに。



さあ、仕掛けよう。

Let's make an **i**mpact.

CAC Vision 2030

P.10

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。

そしてこれからも新たな挑戦を続け、

さらなる企業価値創造を目指します。

■ 売上高 ■ 営業利益 ■ ROE

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

1966

1966 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 2025 (年度)

3社合併し、
シーエーシー誕生

1994

非コア事業売却

IT会社を
複数子会社化

2005

2000 2003

CRO会社を
複数子会社化

2006

2010

海外IT企業を
子会社化

2014-

CRO
子会社を売却

2021

中期
経営計画
目標値

2025年12月期

売上高目標
580億円

営業利益目標
50億円

ROE目標
10%以上

早くから
M&Aで成長

1994 3社合併

コンピュータアプリケー
ションズがグループ会
社2社を合併し、
シーエーシーとなる

2000 ITシステム

マルハニチロ、
TOYO TIREなどの
システム部門である
IT関連会社を買収、
子会社化

2006 BPO/BTO

成長分野である
CROに出資、
事業買収、統合

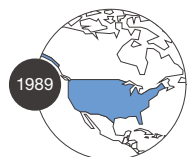
2014 海外

海外IT企業に
投資

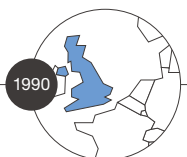
2021 IT特化

CRO事業会社を売却し、
経営資源を
IT事業に集中

他社に先駆けて
海外展開を開始



アメリカ進出
現地法人設立



ヨーロッパ進出
現地法人設立



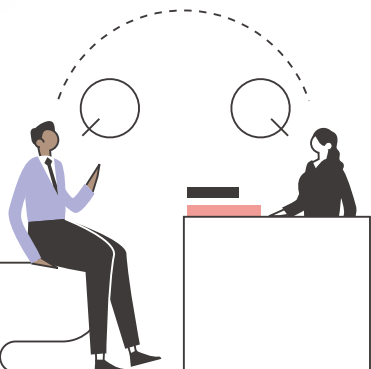
中国進出
現地法人設立、
IT企業買収 (オフショア拠点)



インド進出
現地法人設立、
IT企業買収



インドネシア進出
IT企業買収



価値創造プロセス

CACグループは、
社会のニーズや課題を捉え、
事業活動を通じて
それらの解決に
貢献するとともに
自らも持続的な成長を
目指します。

INPUT

価値創造の源泉

 **知的資本**
新技術への対応力

デジタルビジネスへのシフト、
新サービス・製品開発への取り組み

 **人的資本**
多様な人材

DX時代の新しいサービスを提供してい
くための人材活用・育成

 **社会・関係資本**
顧客との関係

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

 **財務資本**
健全な財務体質

成長に向けた投資が可能な
財務体質を維持

MATERIALITY

マテリアリティ（重要課題）

 **地球環境へ配慮した
企業活動**

 **社員にとって働き甲斐のある
「選ばれる」職場環境**

 **豊かな社会づくりへの
貢献・価値提供**

 **社会からの信頼性を得るための
コンプライアンス・
リスクマネジメント・ガバナンス**

P.05

LEVERAGE

目指す企業像

CAC Vision 2030

テクノロジーとアイデアで、
社会にポジティブなインパクトを与え続ける
企業グループへ

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

Five Values

Creativity

Respect

Challenge

Pride

Humanity

OUTPUT

成長戦略

プロダクト&
サービス

既存受託
事業

P.12

CACグループの事業

国内IT事業

P.17

海外IT事業

P.19

OUTCOME

創出価値（2022年度）



 **ダイバーシティの進展**

＞グループ社員数
4,357人

＞日本国籍以外の社員割合
65%

＞女性社員の割合
23%



大手顧客との取引継続

＞プライム（元請）比率
90%

＞業界トップクラスの顧客企業と
の関係構築
50年以上



**キャッシュの創出・
資本効率の向上**

＞経営成績

売上高 **479億円**

営業利益 **31億円**

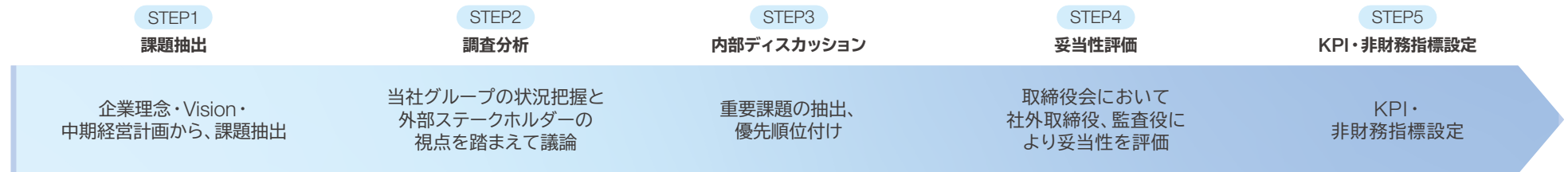
ROE **7.1%**

価値創造の循環による持続的な成長

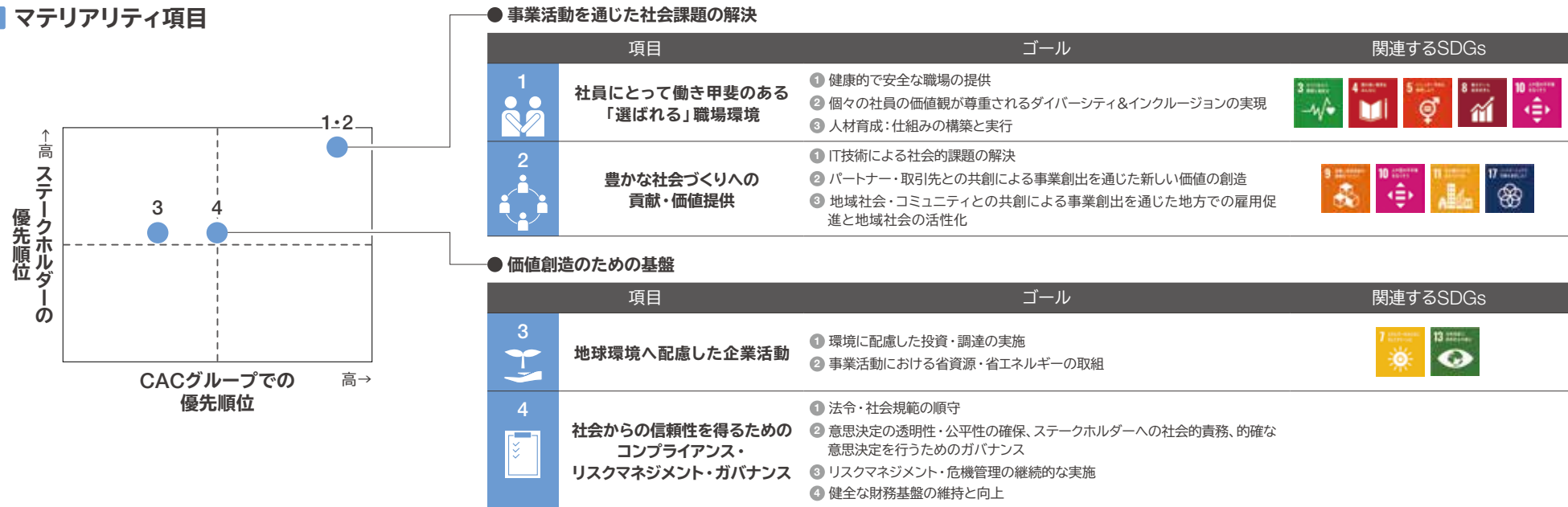
マテリアリティ

CACグループは、企業理念とCAC Vision 2030のもと、ステークホルダーとともに、当社の高度IT人材による事業活動を通じて、持続的な社会づくりへの貢献と当社の成長を同時に追求するため、2022年にマテリアリティ（重要課題）の整理と優先順位付けを行い、ゴール（全社目標）を設定しました。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ項目



代表取締役社長

西森 良太

Ryota Nishimori



2022年度はやるべきことが 明確化できた一年でした。

代表取締役社長の西森良太です。CACグループの10年後にありたい姿、向かうべき方向性を定めた「CAC Vision 2030」を策定してから1年が経ちました。多くの時間を費やし、議論をし尽くした末に決めたビジョンは、私自身のやるべきことを明らかにしてくれただけでなく、基盤であるIT受託事業に加えて「新しい価値を創造する」という目標が明確になり、明らかに、社内の雰囲気が変わった

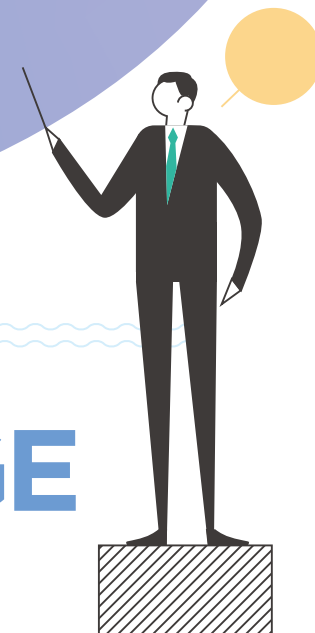
ことを感じています。また、海外子会社の経営陣とも直接会い、ビジョンを共有できたことで、国境を越えてCACグループの一体感がより強まった1年であったとも感じています。

国内IT事業、海外IT事業ともに堅調。 受注残高も高水準を維持しています。

2022年度は、国内IT事業が引き続き堅調に推移した上、海外IT事業も円安を追い風に増収幅が拡大し、連結除外したCRO事業子会社の減収分を完全にカバーすることがで

～テクノロジーとアイデアで社会課題を解決～
私たちCACグループは、
豊かな社会づくりに
挑みます。

CEO MESSAGE



きました。その大きな原動力となったのが、国内IT事業です。金融、製造業向けを中心に受注高・売上が堅調に推移しました。中期経営計画に基づいた人員の増強や新規事業への投資によって減益だったものの、受注残高も高水準を維持しています。国内IT事業は、来年以降もCACグループの基盤として顧客のIT需要に呼応しながら、また、顧客の需要を先取りしながら、成長を続けていきます。

現在、世界的にIT人材の獲得が難しくなり、その人件費も増加しているため、自社でIT開発のすべてを賄えない企業が散見されています。そこで、当社のようなベンダーがパートナーとなり、これまで以上に重要な役割を果たすことが求められています。

以前は、不況になるとIT投資の予算が削ら

れることも多くありましたが、今はどの業界、どの企業においてもITなくしては事業が成り立たず、たとえ業績が悪くなったとしてもIT投資は続けるという企業が多く存在しています。さらに、AIなどのテクノロジーを活用すれば、顧客のビジネスに貢献することが可能になり、今後、より広範囲な業種でIT投資が行われることが考えられます。

また、海外IT事業につきましては、インドおよびインドネシア子会社において、売上が堅調に推移したことに加え、これまで進めてきたソフトウェアやサービス分野にも事業を拡大するなどの構造改革が奏功し、インド子会社の利益が改善、セグメント利益も増加しました。今後も、さらなる収益構造の改善を続けていく方針です。

「プロダクト&サービス基盤の構築」は順調な滑りだしでした。

2022年度は、「CAC Vision 2030」達成に向けたロードマップのフェーズ1（2022年度～2025年度）の1年目でもありました。フェーズ1は、フェーズ2（2026年度～2030年度）の「高成長の実現」、その先の「CAC Vision 2030」へとつながる一歩

目であり、強靱な屋台骨を築いていく重要な期間と位置づけています。

そのフェーズ1でやるべき最大のポイントは、「プロダクト&サービス基盤の構築」です。これは、フェーズ2で大きく成長するために、その主軸の一つとなる新製品や新サービスを継続的に生み出す体制を構築することで、2022年度はまず、社内外の様々な知見を集約しながら仕組み作りを進めました。新製品や新サービスには全く新しいものもありますが、アイデアとアイデア、アイデアと技術、色々な人の考え方などをミックスするなどして生まれたものも多くあります。この過程をシステムティックに、プロセスに乗せて進めれば、新しい製品やサービスのアイデアを創出する仕組みができるのではないかと考えたところ、その仕組みが2022年度前半には大方出来上がり、機能し始めました。新規事業部で2022年度中に創出した新規アイデア数は、当初想定していた3倍の330件。2023年度からは一般社員も新製品や新サービスのアイデアを投稿できるようにしましたので、さらに多くの新規アイデアが生まれることを期待しています。

併せて、「CAC Vision 2030」で、我々が中長期的に目指す企業像「アイデアとテクノロジーで社会にポジティブなインパクト



を与え続ける企業グループへ」にもある「テクノロジー」については、自分たちで作れる力を維持・向上させながら、新しい技術を積極的に採用することも必要です。2023年度は、その投資も躊躇せず行っていく方針です。

社員には大いにチャレンジしてほしい

現在、業績が堅調に推移しており、高水準の受注残高を維持しているのは、社員の様々な工夫が積み重なった結果であると認識しています。

既存事業であれ、新規事業であれ当社の成長を支えているのが社員です。社員が働きやすい環境を整えるのはもちろん、新たな人材獲得、新卒採用についても積極的に進めています。この人材活用・獲得が両輪となり、今後の成長をけん引してくれるでしょう。先日、新入社員に尋ねたところ、歴史がある会社なのに新しい事業に



も取り組んでいることが当社への入社を決めた理由だと話してくれました。当社のホームページ上に公開されている、R&Dの研究成果やローンチした事業などの新しい取り組みを見て、安定しているだけでなく、新しいチャレンジができる環境があることに魅力を感じたのだそうです。

当社には近年、新入社員にもチャレンジする機会を与えることで、新しい感覚やセンスから新しいアイデアが生まれるサイクルが出来つつあるように感じています。今後は、さらにチャレンジできる風土づくりや仕組みを整備していく考えです。

また、新卒同様、やりたいことができる会社だということを理解してもらえれば、経験ある優秀な人材を獲得することもできるはず。当社にないノウハウや考えを

持っている方々にもぜひCACグループでその力を活かし、新たなチャレンジしてほしいと思っています。

今期は、積極的な投資で、 新アイデアを成長軌道に乗せます。

2023年度は、中期経営計画2年目となります。最終年度にあたる2025年度に向けて、売上高、利益ともに着実に上乗せしていかなければなりません。そのためには、新しいアイデアを生み出す仕組みを活用し、議論を深めてローンチした事業をしっかりと成長軌道に乗せていきます。

さらに、自社だけではなくパートナー企業とともに事業拡大していくことや、M&Aも欠かすことができない成長戦略です。特

に、M&Aについては二通りの切り口があり、ひとつは「既存事業の厚みを増すため」のM&A、もうひとつは「新規事業に資するような投資先」を見つけて、グループ内に取り込むM&Aです。結果として、売上高を伸ばせるだけでなく、当社が必要とする新たな技術やノウハウを持っている企業とともにビジネスを行うことで、利益率を高めることもできるでしょう。

それらを本格化するのが、まさに2023年度だと考えています。2023年はじめに、M&A専門部署である「戦略インテグレーション本部」を新設すると同時に、グループ内に新たな企業を迎えた時に価値が創出できるかどうかを見極める力など、M&Aに必要なノウハウを蓄積してきました。これまでの知見も活かしながら、対象をより明確化し、より深く、より広範囲に検討できるようになったことで、成功確率も高くなっていると感じています。

組織変更による迅速な経営判断が、 持続的な成長を支えます。

今回は、大胆な攻めの組織変更を行いました。まず、経営企画部と経営管理部を統合し、

新たに「経営統括本部」を新設しました。コーポレート機能の拡充と施策を確実に実践し、意思疎通をよりスムーズにすることで、経営判断が迅速になると期待しています。

さらに、「海外統括本部」も新設。中期経営計画のフェーズ2がスタートする2026年度に向けて、改めて海外戦略を始動させる方針であり、今後、新規事業においても海外展開を視野に入れて進めていきます。3年後の2025年度までに仕上げるという意味も含めて、今から海外統括本部を設置しておくべきだと考え、新設いたしました。

そして、これまで当社の弱い部分であった財務戦略の強化を図るため、「財務戦略本部」も新設しています。2022年8月に外部からCFOを採用し、早々に財務戦略を作成しました。その財務戦略は、投資や資金調達のみならず、生産性の向上を図る上でも非常に重要であり、株主の皆様から理解を得るための施策を強化するためにも必要です。今回、この財務戦略で資金調達方法などを整理したことから、M&Aなどの投資がより迅速に判断できるようになりました。

以上の組織改革により、新しいアイデアで新規事業を生み出す力、M&Aなどの成長戦



略で既存・新規事業を成長させる力、また、それらを裏付ける財源と全体を統括する力を発揮する仕組みを整えることができました。あとは、これらすべてをうまく機能させることができれば、持続的な成長を実現することができます。2023年度はいよいよギアを一段階上げ、スピードアップする年と考えています。

中期経営計画の達成に向け、財務方針も明確化しました。

この度、中期経営計画の目標達成に向け、財務方針も明確化しました。もともと数値化していた売上高580億円、営業利益50

億円、営業利益率8%以上、ROE10%以上に加えて、より財務戦略を明確にするために、「DOE（自己資本配当率）5%水準」「エクイティ・スプレッド2.5%以上」のふたつを加え、株主還元策も明示することにしました。

まず、DOEは、年間の配当額を自己資本で割った数値であり、一般的に、大きい方が株主還元に積極的だと判断されます。現在、上場企業平均は2%台半ばとされ、「5%以上」を実現している企業はわずしかありませんが、出来ることは前倒しで実現したいという思いから、DOEについては、2023年度から「5%水準」を目指すことにしています。

一方、エクイティ・スプレッドは、ROEから株主資本コストを引いたものです。当社はビジョンに「社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業へ」と掲げていることもあり、株主資本に対してどれだけ価値創造できているのかを明示することは非常に重要であり、こちらも明示することにいたしました。

目標を数値化することには責任が伴います。しかし、株主の皆様だけでなく、我々にとっても目標を明確化することで、実現のため具体的な方策を立てやすくなります。持続性ある成長と、安定配当にこれからもご期待いただければと思います。

サステナビリティ重要課題で4つの項目を設定しました。

重要課題として策定したのは、

- 地球環境へ配慮した企業活動
- 社員にとって働きがいのある「選ばれる」職場環境
- 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供
- 社会からの信頼性を得るためのコンプライアンス・リスクマネジメント・ガバナンス

の4項目です。中でも、「社員にとって働きがいのある『選ばれる』職場環境」を重視しているのは、我々IT業界にとって人材がすべてであり、社員が働く環境を整えることはエンゲージメント向上に欠かせないと感じているからです。

同時に、個々の価値観を尊重する「ダイバーシティ&インクルージョン」についても

強化中です。もともと当社では、インターナショナルスタッフ（外国籍社員）の採用率が高く、彼らの声を活かせる環境づくりを進めてきました。社員の自由な発想から生まれた新しいアイデアが、当社の成長の源泉であり、これなくしては持続的な成長は実現できないと考えています。

株主の皆様からの励ましのコメントを課題解決につなげていきます。

CAC Holdingsは1960年に誕生した、国内IT企業の中では歴史ある会社です。しかし今は、新しい価値を生み出すために生まれ変わろうとしています。ステークホルダーの皆様には、CACグループの新たな成長にご期待いただき、見守っていただくと幸いです。

また、2年ごとに行っている株主様へのアンケートに寄せられた、厳しくも温かいコメントすべてに目を通し、解決策を考え、実行するために一覧化しています。この取り組みも、間違いなく当社が抱える課題を解決へと導いてくれるでしょう。今後も、株主様との会話を重視しながら、経営を変えていきたいと思っています。どうぞ未永くご支援いただきますようお願いいたします。

CAC Vision 2030

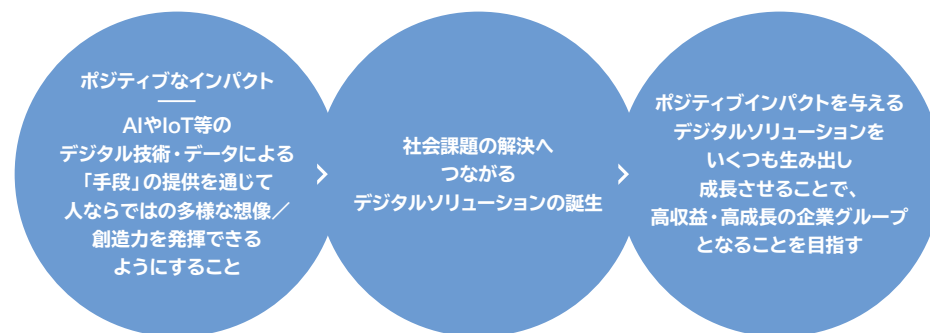
CAC Vision
2030

テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループへ

変化が激しい昨今の状況を鑑み、短期的な変動に左右されず持続的な成長を目指すため、2022年に私たちは、約10年後である2030年におけるCACグループの向かうべき方向性やありたい姿を議論し、あるべき姿として「CAC Vision 2030」を策定しました。

CAC Vision 2030では、CACグループにおけるAIやIoT等のデジタル技術やデータ

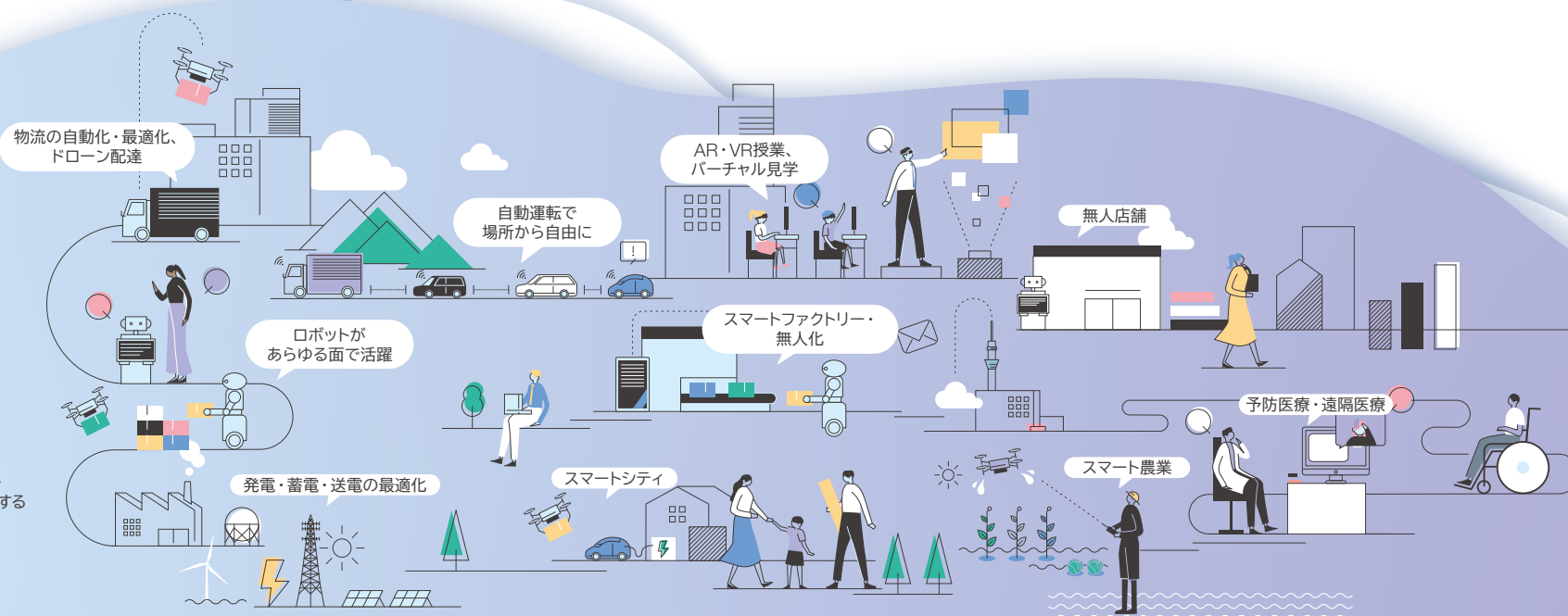
を活用したソリューションにより、人ならではの多様な想像力や創造力を発揮させ、社会課題の解決につなげていくことを想定しています。そして、このようなポジティブインパクトを与えるデジタルソリューションをいくつも生み出し成長させることで、高収益・高成長の企業グループとなることを目指していくものです。



私たちの想像する2030年の姿

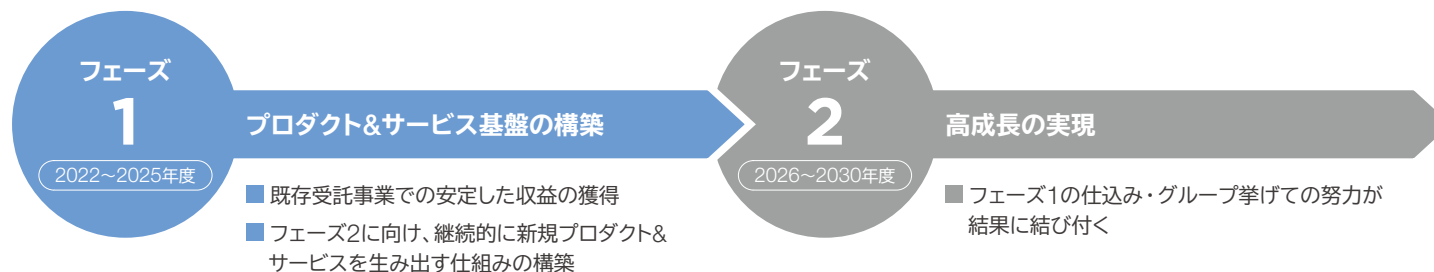
AIやVR、ロボティクス等様々なテクノロジー同士が融合（コンバージェンス）し、あらゆる領域での変化が加速度的に引き起こされていく

参考資料：ディアマンディス、コトラー『2030年：すべてが「加速」する世界に備えよ』（2020年）



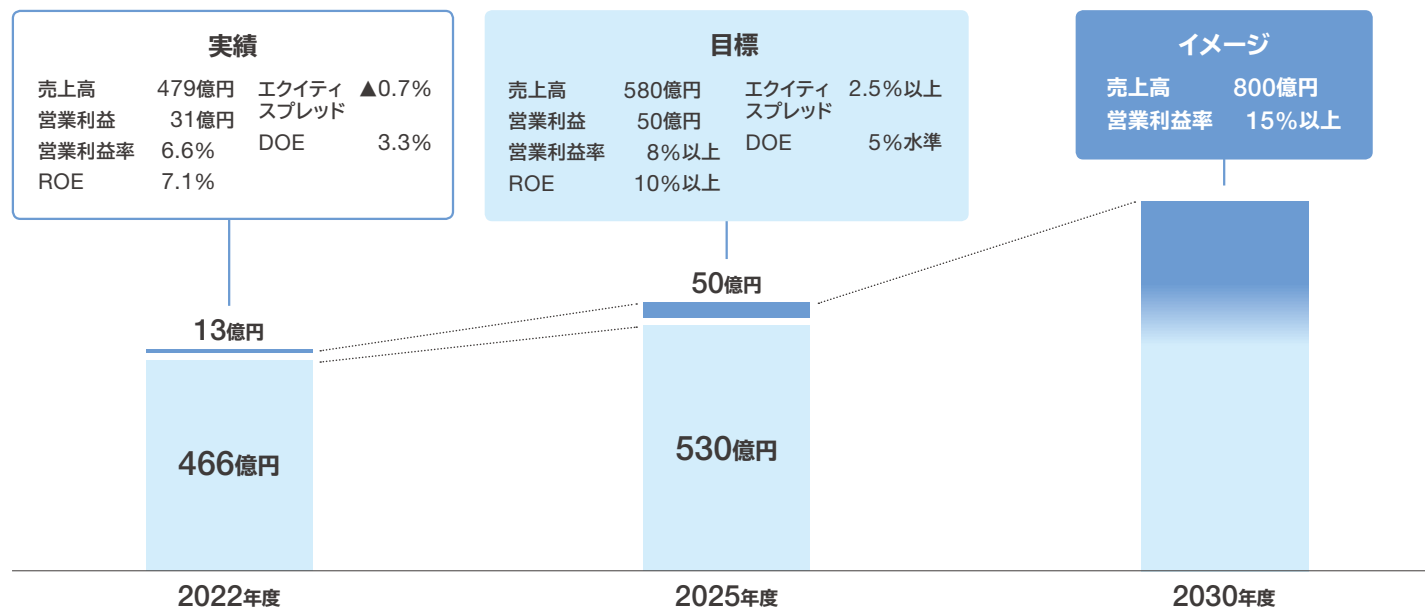
CAC Vision 2030の実現に向けた期間を、2022年度から2025年度までの前半（以降、「フェーズ1」と）と、2026年度から2030年度までの後半（以降、「フェーズ2」と）に分割します。フェーズ1は国内外における既存受託事業での安定した収益の確保と、フェーズ2に向けて継続的にデジタルプロダクト&サービスを生み出す仕組みの構築を行う期間とし、フェーズ2ではフェーズ1での仕込みや努力の結果を得る期間と設定した上で、各フェーズにおいて中期経営計画を策定し、遂行していきます。

今次中期経営計画



定量面

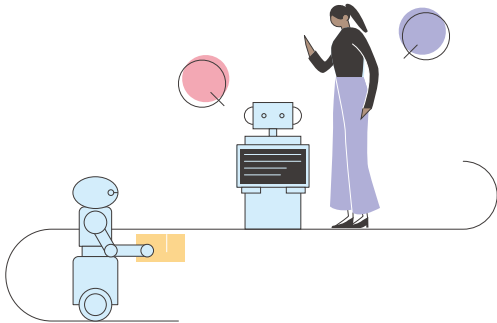
- プロダクト&サービス
- 受託事業（個別の顧客事業に合わせた個社対応）



中期経営計画 フェーズ1 2022～2025年度

CAC Vision 2030の実現に向けたフェーズ1の中期経営計画では、国内外における既存受託事業での安定した収益の確保と、2026年度以降に向けてデジタルプロダクト&サービス創造のための準備として、「成長基盤の醸成」「高収益化」「コーポレート機能の見直し、発展」の3つの戦略を中心に取り組んでいます。

2022年度は、既存事業の成長に向けた取り組みおよび継続的に新規プロダクト&サービスを生み出す体制の構築が進捗し、高収益化に向けた固定費削減の見通しが立つなど、概ね計画通りに進捗しました。



区分	内容	2022年度の取り組み	2023年度以降の取り組み
成長基盤の醸成	受託事業を、内部資源の拡充を図りながら成長させることで収益基盤の礎としつつ、新規デジタルプロダクトやサービスを継続的に立ち上げる仕組みやビジネス基盤の構築を目指す	- 新規事業を立ち上げるための仕組みや体制を整備 - アイデア創出330件・新規サービスローンチ 2件、2023年度ローンチ予定 2件 - 採用強化による人員増加 - 新卒40%増、中途11%増（前年度比・国内IT事業） - 成長のための投資の加速を目的に財務戦略明確化 →詳細は、財務戦略参照 P.13 - M&A推進のため、持株会社内にM&Aソーシング機能を持つ組織を設置	- 継続的な新規事業の立ち上げ（R&D強化やM&A、アライアンス、様々なステークホルダーとの共創等） - 人材採用の継続 - 技術者や次世代リーダーの育成 - 社員エンゲージメント向上施策の実施 ほか
高収益化	事業の整理や経営効率化を行うことで営業利益の改善を目指す	- 経営効率化により、2024年度以降の固定費削減の見通し ・オフィス効率化等約10億円	海外子会社の構造改革を推進
コーポレート機能の見直し、発展	事業のガバナンス強化と新規事業への理解や協力が生まれやすい仕組みの構築を目指す	グループ内体制やPDCAサイクルの見直しと強化・様々な組織風土改革のための施策等の実施	グループガバナンスの強化や組織風土改革を継続推進

財務戦略

2025年度目標

2025年度の目標としてROE10%以上を掲げていますが、資本効率性の改善と株主還元に対するコミットメントを明確にするため、また、現在の中期経営計画での成長のための投資の加速などを目的に、「エクイティスプレッド2.5%以上」「DOE5%水準」を目標指標として追加しました。また、キャッシュ・アロケーションや投資基準なども整理しました。



ROE
10%以上



エクイティスプレッド
2.5%以上



DOE
5%水準

資本効率性

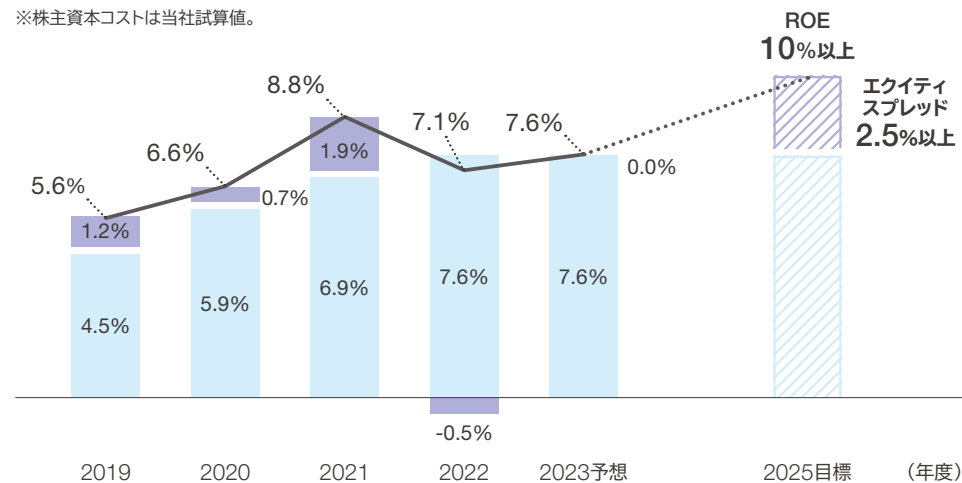
中期経営計画に定めている既存受託事業からの安定収益の獲得、および継続的に新規プロダクト&サービスを生み出す仕組みの構築を推進するとともに、最適な投資判断を行い、現中期経営計画の最終年度となる

2025年度にROE10%以上の達成を目指します。あわせて、強固な財務基盤に基づく優位な株主資本コストを活かし、同年度に2.5%以上のエクイティスプレッド（株主資本コストを上回るROE）の創出を目指します。

ROE、エクイティスプレッド推移

■ 株主資本コスト※ ■ エクイティスプレッド — ROE

※株主資本コストは当社試算値。



財務戦略

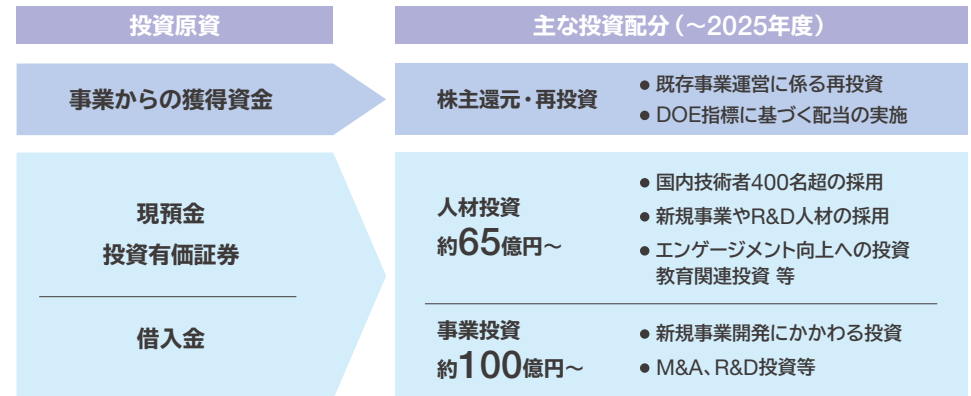
キャッシュ・アロケーション

中期経営計画の達成には、新たな事業の創出につながるアイデアや既存の受託事業の収益向上につながる投資を最適に行うことが必要です。必要な投資を加速的に行うことを目的に2025年度までのキャッシュ・アロケーションを策定しました。

保有する現預金や投資有価証券を元に、人材への投資や新規事業開発に関わる

投資を行います。

新規事業に関わる投資についてはリターンに関する不確実性が高いことから、保有資産の活用を予定しています。一方、受託事業に関する投資(M&A等)については、投資に対するリターンの見通しが立ちやすいことから、必要に応じて借入金を活用した調達を行っていく方針です。

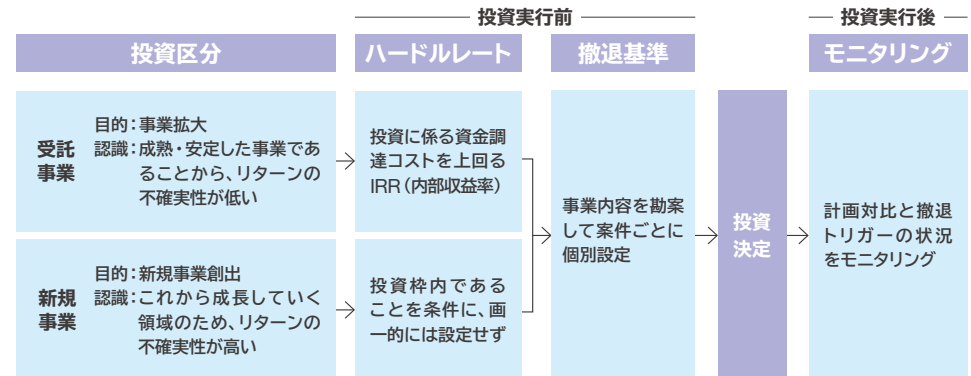


投資基準

キャッシュ・アロケーションの策定と同時に、投資基準であるハードルレートと撤退基準について、受託事業と新規事業に区分・整理し整備しています。

受託事業における投資については、資金調達コストを上回る利益を実現することを基本とした投資基準を定め、投資判断を

行っています。一方、プロダクト&サービス事業にかかる新規事業投資については、機動的な投資による迅速な意思決定を実現するため、一定の投資枠を確保するとともに撤退基準を整備し、事業創出サイクルの高速化を図っています。



財務戦略

ビジネスシナジーを狙ったスタートアップへの投資

CACグループは2015年度から、スタートアップ企業との共創や新たな事業の創出などのビジネスシナジーを狙った戦略的投資を行っています。コーポレート・ベンチャー・キャピタルおよびベンチャーキャピタルを

通じた出資は2022年12月末時点で50社以上へ約55億円となっており、投資先各社とのプロダクト・サービス販売や開発業務の連携を進めています。



株主還元方針

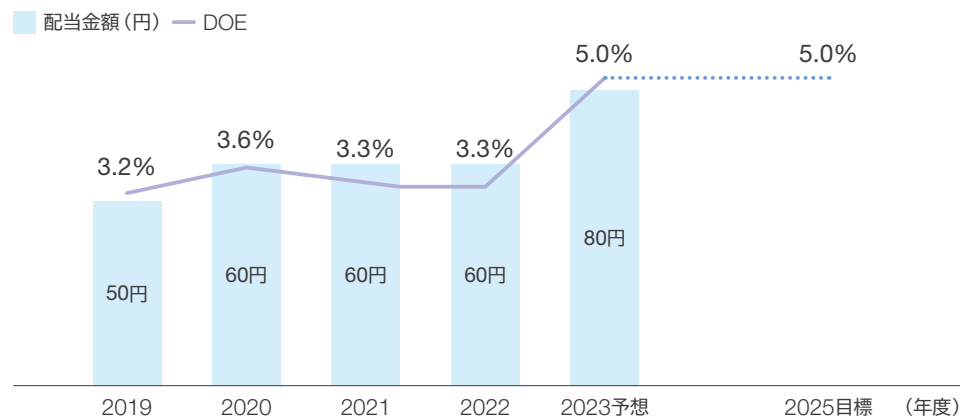
株主に対する利益還元を経営上の重要課題と位置付けており、中期経営計画期間の2年目以降である2023年度以降は、株主還元の姿勢をより明確にするとともに、将来の成長のための内部留保と、株主への継続的・安定的な配当の実現を目指し、DOE※5%水準を基本方針としました。各期の具体

的な配当金額については、業績や経済情勢も勘案しながら決定してまいります。

この配当方針に基づき、2023年12月期の1株当たり配当金は、親会社株主に帰属する当期純利益が22億円であることを前提として、20円増配の80円と予想しています。

$$\text{※ 自己資本配当率 (DOE)} = \frac{\text{配当金総額}}{(\text{期首自己資本} + \text{期末自己資本}) \div 2}$$

DOE、配当金推移予想



CAC Group Businesses

CACグループの事業

CACグループは国内および海外でシステム関連事業を展開しています。
ここではセグメントごとに事業内容をご紹介します。



Domestic IT Business

国内IT事業

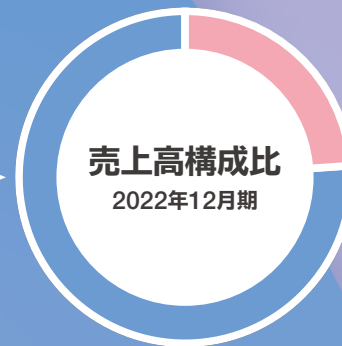
76%

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)アークシステムズ／
(株)CACオルビス／(株)CACマルハニチロシステムズ※

 P.17



Overseas IT Business

海外IT事業

24%

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／
希亜思(上海)信息技术有限公司／Inspirisys Solutions Limited／
Mitrais Pte. Ltd.

 P.19

※(株)CACマルハニチロシステムズは2023年4月1日より連結対象外となります。

Domestic IT Business 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)CACオルビス／(株)CACマルハニチロシステムズ※

※(株)CACマルハニチロシステムズは2023年4月1日より連結対象外となります。



構成会社と事業内容

国内子会社において、システム構築サービスやシステム運用サービス、業務アウトソーシングサービス（BPOサービス）などを提供しています。創業の流れをくむシーエーシーと、2000年代初頭に買収した企業のIT関連会社4社などの計6社によって構成されています（2022年12月末時点）。

シーエーシーはシステム構築サービス、システム運用サービス、BPOサービスを提供しており、国内IT事業に占める売上高比率はおおよそ8割となっています。残る2割をその他のグループ会社が担っており、システム運用サービスを中心に提供しています。

東京都内およびその近郊を中心にビジネスを展開していますが、CACオルビスなど大阪を拠点とする会社もあります。また、2019年7月にBPOサービスのニアショア拠点として長崎県長崎市に設立した長崎BPOセンターは、BPOサービスだけでなく、東京拠点の社員と共同で様々な企業向けのITサービスを提供しています。さらに長崎県雲仙市へデジタル化推進人材の派遣や、研究開発ラボ「HCTech AI Lab 長崎」における地元企業や自治体などの共創など、長崎はCACグループの地方創生の取り組みの拠点として拡大しています。

創業の流れをくむ会社

システム構築サービス
システム運用サービス
BPOサービス

シーエーシー

その他のグループ会社

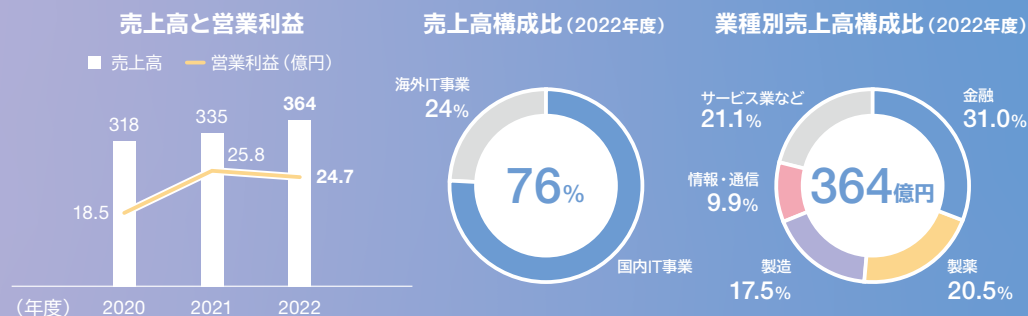
システム運用
サービス中心

アーク
システム

CAC
マルハニチロ
システムズ※

CAC
オルビス

Domestic IT Business 国内IT事業



2022年度業績／2023年度の見通し

2022年度は中核子会社を中心に堅調に推移

2022年度は、中核子会社シーエーシーを中心に顧客のIT需要を取り込み、金融向けや製薬業向けをはじめとして全業種において案件が堅調に伸長したため、増収（前年度比8.4%増）となりました。

利益については、中期経営計画に基づいた人員の増強や新規事業への投資、全社費用の配賦負担増などにより減少（同4.1%減）しました。

受注高、受注残高は堅調に推移しました。

2023年度は前年度同程度

2023年度も顧客のIT投資意欲に大きな変化はないとみており、堅調に推移する見通しです。一方、一部子会社の連結除外を予定していること、中期経営計画（2022年度～2025年度）に基づいた、将来の成長基盤のための投資を積極的に実施していくことから2023年度は前年度と同程度の売上高、利益の確保を目標に取り組みます。

中期経営計画

既存事業はCACグループの収益基盤へ

既存事業については、成長性や親和性に乏しい事業の整理や経営の効率化に取り組みながら、現存顧客向けの運用サービスをマネージドサービス化し、他顧客にも展開していくなど成長を図っていきます。

また、技術者の採用や育成を強化することで人員の増強を図りながら、当社グループと親和性の高い企業とのM&Aや事業提携なども検討していきます。

新たな事業を生み出していくための仕組みを構築

将来の成長につながる準備として、継続的に新規プロダクト&サービスを生み出していくための仕組みを構築していきます。

シーエーシーに設置した専門部署を中心に「共創（多様な立場のステークホルダーと対話しながら、共に新しい価値を生み出していくこと）」により、新たなサービスやプロダクトの創出に取り組みます。あわせて、ソリューションコンセプトであるHCTechに基づいた商品の開発にも取り組んでいきます。

また、グループ内に不足する機能や技術要素については、必要に応じてM&Aやアライアンスなども実施していきます。

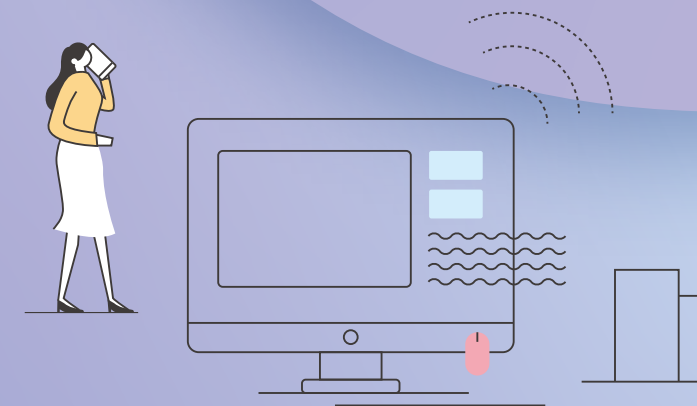
Overseas IT Business

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／希亜思（上海）信息技术有限公司／
Inspirisys Solutions Limited／Mitrais Pte. Ltd.



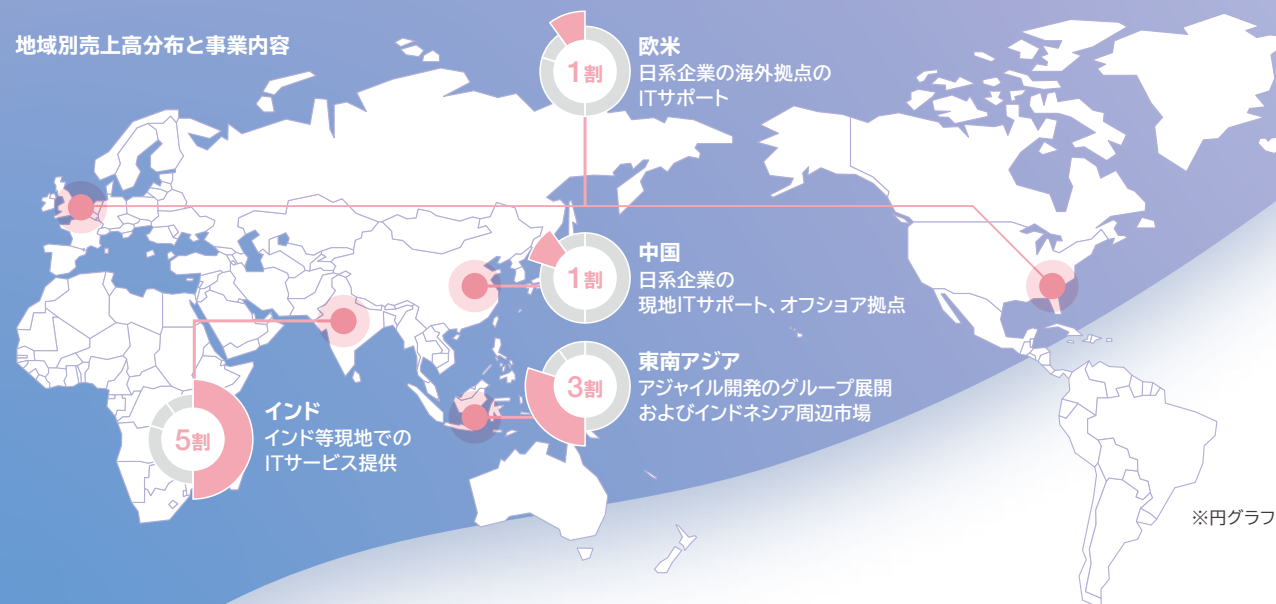
構成会社と事業内容

当社は、他社に先駆けて1978年に台湾法人を設立して以降、海外展開に取り組んでいます。

1980年代に金融機関など顧客の海外進出に伴い、現地での顧客サポート需要に対応するため、米国、英国に現地法人を設立、2000年代初頭からは、顧客の中国進出対応や、オフショア開発体制整備のため、中国に現地法人を設立、買収しました。2010年代に入り、アジアのIT市場の成長を見込み、現地の需要を獲得するため、インドに現地法人を設立するとともに同国でInspirisys Solutions（当時Accel Frontline）を買収し、2019年にはインドネシアに事業拠点を持つMitraisを買収し、現在は14社で構成しています（2022

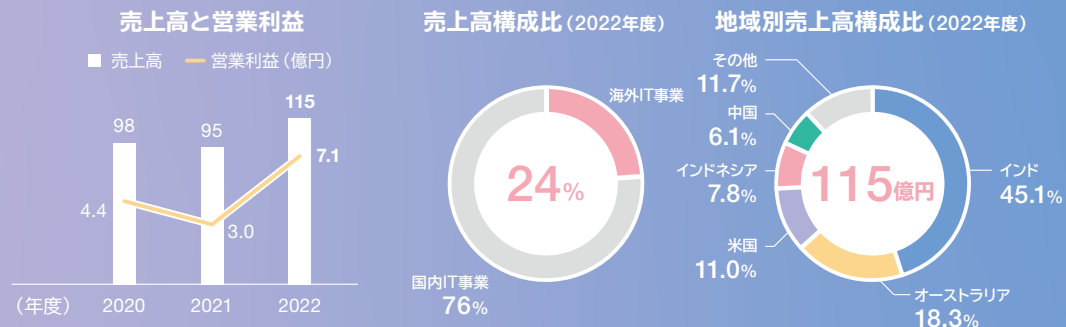
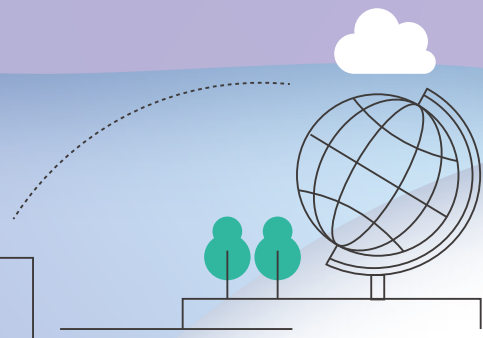
年12月末時点）。主要子会社の地域別売上高分布と事業内容は下図の通りです。

地域別売上高分布と事業内容



※円グラフは外部顧客売上高構成比。

Overseas IT Business 海外IT事業



2022年度業績／2023年度の見通し

2022年度はインドネシア子会社の伸長とインド子会社の利益改善により増収増益

円安の影響に加え、インドおよびインドネシア子会社が堅調に推移したこと等から、増収（前年度比21.6%増）となりました。（増収の7割程度が為替変動の影響と試算）

セグメント利益については、増収に加えインド子会社の利益改善等から増益（同134.5%増）となりました。

2023年度も伸長を見込む

インド子会社については、利益改善の兆しが見えてきましたが、事業内容の見直しなどをさらに推し進め、収益構造の改善を目指します。その他、インドネシア子会社や中国子会社も堅調な推移を見込んでいることから、2022年度と比較して増収増益を予想しています。

中期経営計画

既存事業である受託案件などを成長させながら、グローバル案件ではアライアンスパートナー（海外ITベンダー等）と共同で海外拠点のサポート等を提供していくとともに、中期経営計画で推進しているプロダクト&サービスの創出についても取り組みます。

また、親和性や成長性に乏しい事業の整理や固定費の削減など経営効率化を図ることによって利益の改善を目指していきます。

地域ごとの事業体制と役割は右記の通りです。

中期経営計画期間中の事業体制と役割



— アメリカ／ヨーロッパ —
日系企業の現地拠点サポートのほか、グローバル案件についてアライアンスパートナー（海外ITベンダー等）との共同サポート提供。



—— 中国 ——
受託事業（主に日本のオフショア）が中心であるも、日系・非日系を問わず現地企業案件の受注拡大を図る。



—— インド ——
インドを中心とした現地案件中心。
構造改革に継続的に取り組むことで、収益力向上を目指す。



—— インドネシア ——
インドネシアおよびオーストラリアにおける受託事業を中心としつつ、CACグループ内におけるアジャイル開発をリードする役割を担う。

mitrais

2019年10月よりCACグループの一員となった、
インドネシアでITビジネスを展開しているMitraisを
取締役社長のWiwie Harrisがご紹介します。



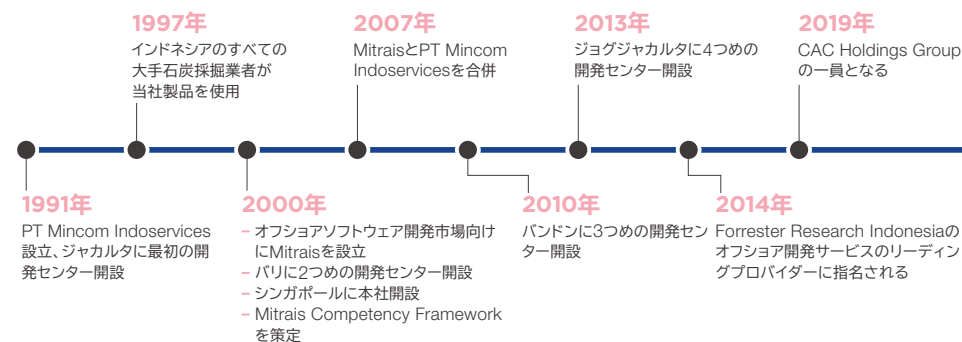
Wiwie Harris
President Director

当社について

インドネシアの石炭採掘セクターが活況を呈し始めた1991年、ERPソフトウェアと実装サービスを提供する企業、PT Mincom Indoservicesを設立したことが始まりです。この会社が石炭採掘セクターでのプレゼンスを確立した頃になると、オフショアソフトウェア開発の需要が増えたのですが、特にオーストラリアからの需要が急増しました。このニーズの高まりに応えるべく、創業から9年後の2000年に、「パートナー」を意味するサンスクリット語“Mitra”と、information systemsの“IS”を組み合わせたMitraisという名前の会社を設立しました。その後、2007年にPT Mincom IndoservicesとMitraisは合併し、以来、私たちは自社のお客様、チーム、パートナーと長期的で信頼性の高い関係を育むという使命に導かれながら、活動範囲と業務を拡大しています。

観光のイメージが強いバリ島に主要オフィス

がありますが、当社は見過ごされていた経営上のメリットを見出しました。バリの安定したITインフラは有益ですが、当社にとって最も重要な魅力は主要市場であるオーストラリアに近いことでした。パースなどの都市と同じ時間帯にあるため、お客様と当社の営業時間が重なるのです。バリの本社と、ジョグジャカルタ、バンドン、ジャカルタの開発センターがお客様と同時間に一緒に仕事ができることは、当社に強力な競争上の優位性をもたらしています。



Mitraisの特徴

設立当初、当社は主にインドネシアの石炭採掘業者を取引対象としていました。1997年には、実質的にインドネシアのすべての石炭採掘業者が当社の顧客となっていました。2000年以降、当社は視野を広げ、オフショアソフトウェア開発サービスを必要とするオーストラリアやアジア太平洋地域の企業をターゲットとするようになりました。これまでに、およそ700社の顧客企業と協働し、現在は160社前後と携わっています。国別に見ると、収益のおよそ66%はオーストラリアの顧客からのもので、30%はインドネシアの顧客からのものです。また、セクター別に見ると収益の約61%はIT業界からのもので、BFSI（銀行、金融サービス、保険）がさらに21%、石炭採掘が8%、製造業が3%を占めています。移動距離が短く、時間帯が近いことは、オーストラリアの顧客を引きつける重要な価値提案となります。オーストラリアの顧客のほとんどはIT業界の企業で、その他にBFSI、ヘルスケア、製造業の顧客もいます。

売上高の約92%はソフトウェア開発サービスによるもので、ソフトウェアパッケージ（ソフトウェア製品および関連サービス）が残りの8%を占めています。営業利益率を20%超に保つには、当社の成長を支え、顧客のために成果を上げられる人材を確保する必要があります。確実に優秀な人材を引きつけ、留まってもらうために、バランスのとれた投資を通じて

競争力のある給与と福利厚生を提供するとともに、経営陣とサポートチームは効率の最大化を目指して営業コストを管理しています。

当社のソフトウェア製品事業は当初、石炭採掘セクターを対象としたソフトウェア製品に重点を置いていました。特にインドネシア、ASEAN諸国、インド地域において、パートナー企業の製品ライセンス供与で大きな成功を収めてきました。現在はSPRY（鉱山向けスケジューリングソフトウェア）のライセンス供与において重要なパートナーシップを結んでおり、インドネシアの法人またはエンタープライズレベルの石炭採掘業者にライセンスを供与しています。直近では、Geobank（地質データベースソフトウェア）が当社の石炭採掘セクター向けソリューションスイートに加わっています。石炭採掘セクターにおける有力企業に最高レベルのソリューションを提供するという強い意志を原動力として、今後も当社は最先端の石炭採掘向けソフトウェアイノベーターと協働していきます。

ここ数年は将来に目を向け、石炭採掘セクター以外にもサービス提供するべく、ソフトウェア製品の多様化に取り組んでいます。ロボティックプロセスオートメーション（RPA）、エンタープライズアーキテクト、サイバーセキュリティなどの分野です。サイバーセキュリティ分野においては、当社は包括的な製品とサー

ビスを提供しています。当社が専門とするのは、サーバー、クラウドサービス、その他のデバイスに影響を与える新たなセキュリティ脅威の防止、検出、対応です。また、脆弱性診断および侵入テスト（VAPT）や、リスクを軽減し、システムのセキュリティを確保するカスタムソリューションも提供しています。

当社は長年にわたり、ソフトウェア開発におけるマイクロソフトのゴールドパートナーであり、当然ながらMicrosoft.NETでのシステム開発は当社の最も得意とする分野の一つです。Javaも当社の大きな強みであり、Javaを使用した開発プロジェクトを数多く手がけています。また、ここ数年はAngular、React、Vue.js、Node.jsといった最新のJavaScriptフレームワークの専門性を高めてきました。もちろん、Apple（Objective-CとSwiftを使用）やAndroid（JavaとKotlinを使用）ネイティブのモバイルアプリケーションの開発にも携わっています。また、React NativeやIonic

Frameworkを使ったハイブリッドモバイルアプリケーション開発も積極的に行っています。

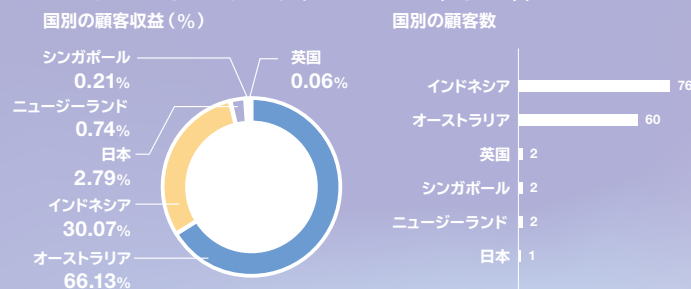
当社はオーストラリアの企業と協力して、医療用ソフトウェアの開発にも取り組んできました。これは、病院やその他の施設が医療情報を交換できるようにするもので、安全で高度な電子記録を使用することによって、ミスが減らし、投薬の監視、薬局での処方箋管理、投薬の管理を行います。

当社が携わったプロジェクトの例として、SaaS型ERPの世界的な大手プロバイダーであるTechnologyOne社との協業による、革新的な企業向けソリューションスイートの構築などが挙げられます。当社はこのプロジェクトにおいてデータベースレイヤーからユーザーインターフェースまでフルスタックで開発しました。財務、サプライチェーン、資産管理のための堅牢なソリューションを通じて多くの業界の業務プロセスを簡素化し、顧客の複雑なニーズに応えています。

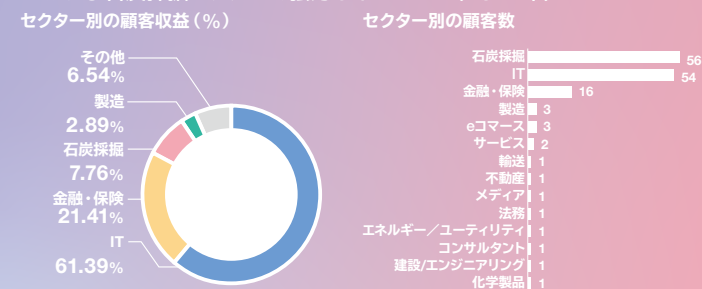
オーストラリア、ニュージーランド、米国、アジア、その他の地域で油圧ホース、継手、カップリングを供給するRYCO Hydraulics社とは、油圧関連資産の監視とメンテナンスを強化するRYCO Asset Management（RAM）を開発しました。当社のRAMシステムは、油圧ホースの管理および追跡機能を提供し、予期せぬ故障やコストのかかるダウンタイムを防止します。

インドネシアを拠点とする商業銀行、Bank BTPNとのプロジェクトは、銀行部門におけるデジタルトランスフォーメーションの輝かしい例と言えるでしょう。当社は、銀行サービスへのリモートアクセスを可能にするBTPNの「Jenius」ブランチレスバンキングシステムに取り組みました。これによりBTPNは、十分なサービスを受けていなかった国民への到達範囲を大幅に拡大し、当社は社会に多大な影響を与える複雑なプロジェクトに対応する能力を実証できたのです。

ANZ、シンガポール、インドネシアのシェア（2022年）



ITおよび石炭採掘セクターで強力なポジション（2022年）



人材

人材確保における最大の課題は、英語力です。当社はその収益の大半を英語圏の国々から得ているため、より高い英語力を求める必要があります。当社が優先する候補者は、卓越した技術スキルに加え優れた英語力を備え、その時々に応じたコラボレーションができ、プロジェクトを成功に導くことができる人材です。インドネシアの大手銀行やその他の有力企業が争奪戦を繰り広げる厳しい状況下で、上記条件を満たす最高の人材の獲得に尽力しています。

もう1つの課題は、経験豊富なエンジニアをチームに確保することです。新卒のIT技術者はMitrais Graduates Programを通じて獲得していますが、現時点で最も注力しているのは高まる需要に巧みに対応できる経験豊富な技術者です。ソフトウェアエンジニアリングは複雑であるため、当社は高水準の技術スキルを求めています。さらに、ソフトウェアエンジニアの熟練度は、特定の技術スキルの枠に収まりません。広範囲にわたる課題に取り組む能力が必要なのです。インドネシアでは、雇用主によるトレーニングへの投資が限られているため大部分のソフトウェアエンジニアが独学ですが、当社は違います。包括的な成長を重視しており、問題解決に向けて総体的なアプローチができてこそ、エンジニアは特定の分野で優れた能力を発揮できるのだと理解しています。この点において、

当社は競合他社とは異なるのです。

人材をめぐる当社の主なライバルは、同じ業界の企業に限られません。資金力のあるスタートアップ企業、国際企業、大規模なエンドユーザー企業（銀行業界を含む）も含まれています。しかしながら、当社はただ給与をつり上げるだけの競争には関わらないという立場を貫いています。

当社はSNSと対面の両方で採用ブランディング活動に取り組んでおり、私たちが従業員に提供できる価値（良好なワークライフバランス、在宅勤務、学習の機会）を伝えています。なお、現在、当社の従業員はすべてインドネシア人です。現地の法律が厳しく、外国人の雇用が非常に難しいからです。

Mitrais Innovathonは毎年開催されるハッカソンで、社員が協力し、本気で競い合っており、革新的なソフトウェア、モバイルアプリケーション、技術ソリューションを開発します。目標は、コンテスト期間中にアイデアを準備しメンターに提案し、機能的なプロジェクトまたは概念実証（PoC）を構築すること。そして



それによって、創造性と協働、技術進歩を推進することです。

当社ではFlexible Workspace Policyにより、従業員は一定のルールのもとで当社のどのオフィスでも、自宅でも勤務することができます。従業員のクラブ活動も盛んで、バドミントンやバスケットボールのようなスポーツ、カラオケや写真撮影のような文化活動などが行われていますが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミックにより、活動の仕方を変えざるを得なくなったクラブもあります。



また、従業員が確実に健康的なワークライフバランスを保てるよう尽力しています。これには、仕事量の効果的な管理、年次有給休暇の取得奨励、従業員の家族にも医療給付を拡大することなどが含まれます。また、明るく前向きな職場環境を醸成することを優先しており、時間外労働を可能な限り最小限に抑え、バランスを維持するために、いかなる時間外労働についても管理監督者の承認を必要としています。

従業員に対しては、従業員同士が交流し、

現実の問題または起こり得る問題について話し合うよう常に奨励しています。これを実現するためにマネージャーやTalent Partnerチームを通じて、またOpen Forum townhall meetingや年次スタッフアンケートなどのイベントを通じて、オープンなコミュニケーションチャンネルを維持しています。年次スタッフアンケートは、当社業務のさまざまな側面に対する従業員満足度の把握に役立っています。この調査では、例年、ほぼすべての側面で90%を上回る満足度を得ています。Open Forum townhall meetingは、



経営トップが従業員と情報を共有し、質問に答える機会です。従業員の満足度とは、単に福利厚生を提供するだけではなく、その福利厚生がどのように提供されるかが、より重要なのです。当社はこれらの両面を常に改善しています。

こうした努力の積み重ねにより、2022年10月に従業員から88%の支持を得て「働きがいのある会社（Great Place To Work）」に認定されたことを誇りに思います。

未来に向けて

当社の主要なCSR活動の1つに、2002年バリ島爆弾テロ事件の犠牲者を救済するために設立された、YKIP (Yayasan Kemanusiaan Ibu Pertiwi、母なる地球人道主義財団) への参加があります。ここで私は、寄付された医療用品の在庫調整を当社スタッフとともに担当しました。現在YKIPは、バリの疎外されたコミュニティにおける生活改善に取り組んでおり、総合的な教育機会を通じて貧困の連鎖を断ち切ろうとしています。また、CAC Holdingsからの支援にも深く感謝しています。

また、インドネシアの大学と積極的に協力して、インターンシップ、研修旅行、技術ワークショップなどを提供しています。さらに、ジョグジャカルタの村々にノートパソコンやコンピューターを寄贈しています。これは私たち自身のコミュニティへの恩返しです。

当社は需要を先取りすべく、自社のセールスパイプラインと需要のあるテクノロジーとを注意深く監視しています。Microsoft.NETとJavaはいずれも、最新のJavaScriptフレームワークと並んで依然需要があるため、当然ながらこれらのフレームワークに力を入れています。ソフトウェアテストの自動化やUI/UXデザインと並んで、iOSやAndroidのモバイルアプリケーション開発にも需要があります。当社のテクニカルエバンジェリストは、当社の未

来のためにMitrais Technology Radarを維持し、将来重要になる可能性のある新興技術を監視できるようにしています。そして毎年、重点を置く新興技術を2つ選び、人材育成と市場調査に取り組んでいます。人工知能(AI)/機械学習(ML) およびサイバーセキュリティは当社の主要市場で注目トピックとなっているため、これら2つの分野にも戦略的に投資しています。

インドネシアでは、IT市場、特にSaaSなどのクラウドサービスが急拡大しています。インターネットを利用する人が増え、企業のデジタル化が進み、費用対効果が高く拡張性の高いITソリューションの需要が高まっているのです。デジタル経済は拡大しており、eコマースとデジタル決済はその先頭に立っています。オーストラリアでは、AIとMLが多くの産業に大きな影響をおよぼし、プロセスを自動化し、意思決定を改善しています。また、サイバーセキュリティソリューションのニーズも高まっています。デジタルトランスフォーメーションが加速し、企業がより多くのサイバー脅威にさらされているためです。今後はAI/ML技術の導入がさらに進み、サイバーセキュリティへの投資も拡大するでしょう。

CACグループの一員となったことで、当社は非公開企業から上場企業グループに移行することとなり、そのためにより多くのデューデ

リジェンス、また正式な手続や報告が必要となりました。大企業の一員となることで、当社の評価が高まり、その安定性が保証されます。サービス産業は変化が激しいため、当社は製品の多様化を目指しており、その最大の目標の1つがソフトウェア製品の開発と販売です。また、他のCACグループ子会社との交流を深め、共同の取り組みを開始することで、お客様のために一体となってより良い価値を提供できるのではと期待しています。これには、当社のターゲット市場に属する日本企業への当社製品・サービスの紹介が含まれています。

2023年に、当社はバランス・スコアカードの財務の視点で、目標とする収益を3,600万SGDとしました。顧客の視点では、将来の収益成長の基盤として、既存顧客からの収益を拡大させつつ、ソフトウェア開発事業で30社の新規顧客を獲得することを目標としています。ソフトウェア製品事業に関しては、

非石炭採掘分野のソフトウェア製品での新規顧客獲得、および新たな製品提携により、製品ポートフォリオの拡大を目指します。内部プロセス改善の視点では、継続的改善への取り組みの一環として、改善すべきプロセスのKPIを設定しました。そして、人材は当社の成功の鍵であるため、私たちは需要を満たす最高の人材を引きつけ、採用し、維持するための努力を惜しみません。学習と成長の視点では、スタッフ満足度に関する社内外の調査(前出のGreat Place to Workなど)を通じて、努力度を測定するKPIを設定しています。

中長期的に、当社は多様なサービスポートフォリオを持つソフトウェア製品企業を目指します。これにより、当社は取り扱う外部のソフトウェア製品の事情に振り回されることなく、サービス業界の不安定性からも解放され、将来にわたって事業の継続と成長を確保できるでしょう。

2023年達成計画



Sustainability

CACグループのサステナビリティ

サステナビリティ基本方針

当社グループは、「テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループへ」をビジョンとし、当社グループと社会の持続的な発展に貢献します。

1

従業員にとって働きやすい、 やりがいのある会社を目指します

- ▶ 従業員に健康的な職場を提供し、働き方改革を進めます
- ▶ 人材育成投資を拡大し、誰もが最大限の能力を発揮できる企業を目指します
- ▶ 多様な人材採用・登用により、個々の価値観が尊重されるダイバーシティを実現します

2

ステークホルダーとの共創により 豊かな社会創りへ貢献します

- ▶ 顧客の持続的な成長に資するサービスを提供し、企業および社会の持続的成長に貢献します
- ▶ パートナー・取引先と共に、社会に新たな価値をもたらすICTサービスを提供します
- ▶ 地域社会・コミュニティとの共創による事業創出に努め、地方での雇用促進と地域社会の活性化に取り組みます

3

環境にポジティブなインパクトを与える、 企業活動を行います

- ▶ 顧客に提供するサービスや業務を通じて、環境問題に貢献することに努めます
- ▶ 環境に配慮した投資先へ積極的な投資を行います
- ▶ 当社グループの事業活動において、省資源、省エネルギー等の環境問題に取り組みます

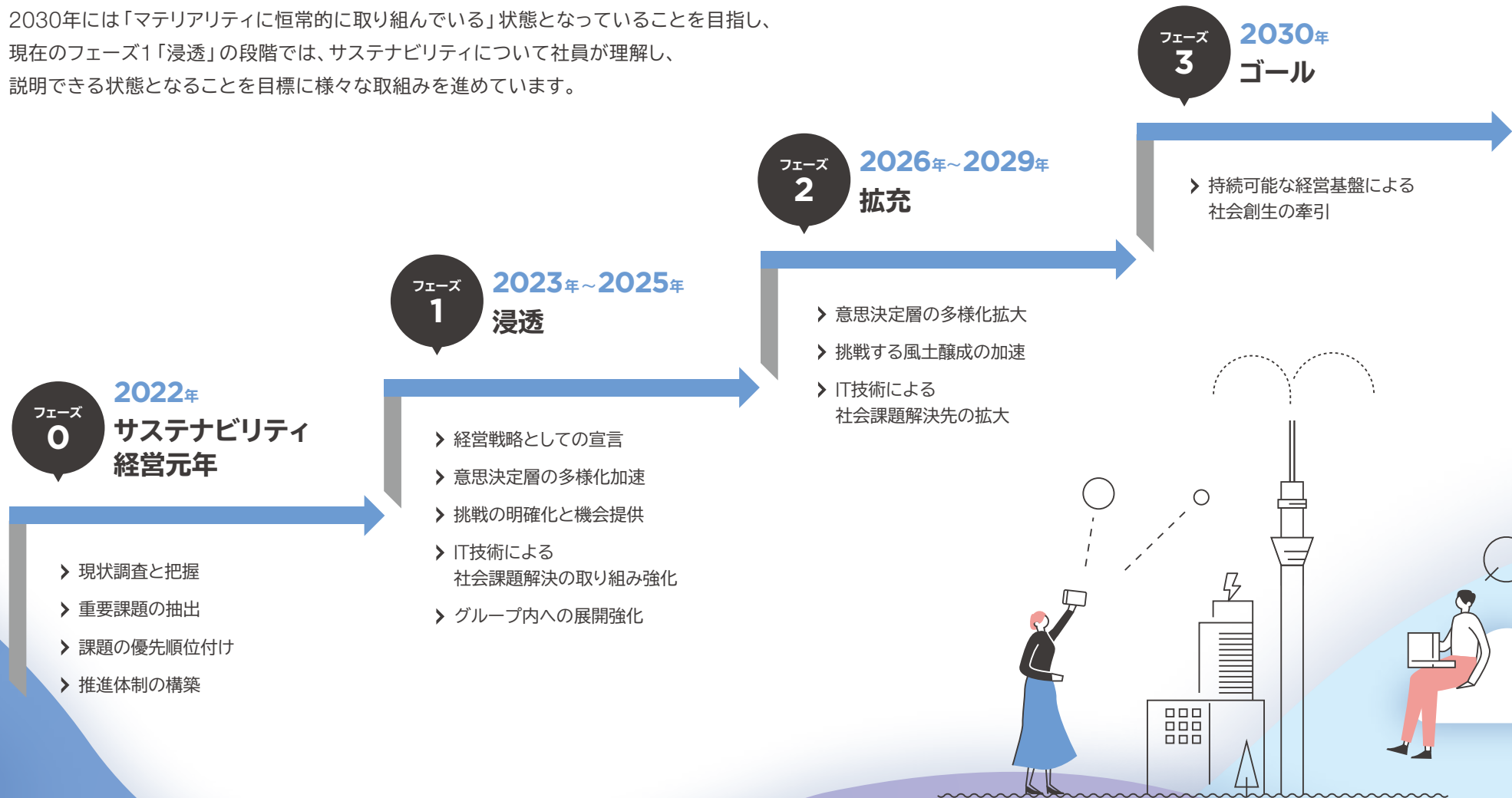
サステナビリティ経営のロードマップ

CACグループでは、サステナビリティ推進体制として、

代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会を設置しています。

CAC Holdingsおよび国内主要子会社から集まったメンバーを委員とした委員会での議論をもとに、経営会議等へ提言を行っています。

2030年には「マテリアリティに恒常的に取り組んでいる」状態となっていることを目指し、現在のフェーズ1「浸透」の段階では、サステナビリティについて社員が理解し、説明できる状態となることを目標に様々な取り組みを進めています。



マテリアリティへの取り組み

社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境

CACグループでは、マテリアリティとして特定した4項目  P.05 それぞれについて目標を定めて取り組んでいます。かねてより「社員」こそが最重要の資産であるとの考えから、社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境となることを最優先事項として推進しています。多様性にあふれた社員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できるような職場環境・風土を2030年までに醸成するべく、より一層「健康経営」「ダイバーシティ&インクルージョン」「人材育成」に取り組んでまいります。

関連するSDGs



① 健康的で安全な職場の提供

身体的のみならず、精神的にも社会的にも健康な状態にあつてこそ、社員それぞれが能力を最大限に発揮することができます。そのために、社員の健康管理と健康課題の把握、メンタルヘルス対策、過重労働防止に重点的に取り組んでいます。

健康管理については健康意識の向上を目的としたEラーニングの実施や健康診断受診の勧奨、メンタルヘルス対策としてはストレスチェック実施によるメンタルヘルス状態の把握や予防、復職支援サポート等の取り組みを

行っています。過重労働の防止に向けては、有給休暇の取得奨励や自社開発アプリケーション「有休ノート」を活用した有給休暇の取得促進、法定外労働時間の監視・報告等を行っています。

主要子会社であるシーエーシーは、健康経営への積極的な取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が推進する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。同社では引き続き社員の健康増進と働き

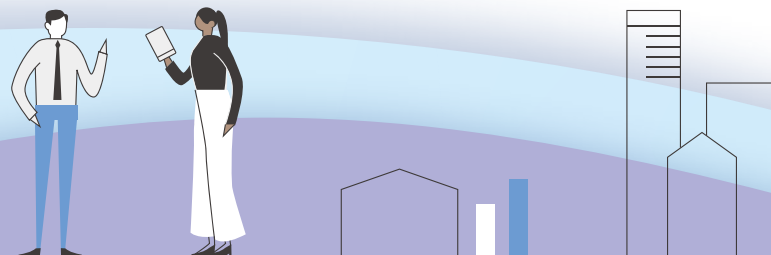
やすい環境の整備に努め、今後は「ホワイト500※」の認定を目指しています。

※ 大規模法人部門のなかで上位の500法人が認定されるもの。



KPI	2022年度	2030年度目標
① 健康診断受診率	85.3%	100.0%
② ストレスチェック実施率	86.0%	100.0%
③ 年次有給休暇取得率 (付与された日数のうちの取得率)	55.9%	80.0%
④ 平均月間法定外労働時間	11.5時間	10時間以下

※ すべて主要三社（CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム）の集計値です。



② 個々の社員の価値観が尊重される ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の実現

CAC Vision 2030に掲げている「テクノロジーとアイデアで、社会にポジティブなインパクトを与え続ける企業グループへ」となるためには、多様な考えや価値観から生み出されるイノベーションが必要です。そのためにはD&Iが欠かせないことから、CACグループではD&Iを経営戦略として推進してまいります。

CACグループのD&Iが目指す姿は、性別や年齢、国籍、経験などによらず、社員一人

ひとりが互いに尊重し合い、その能力や価値観を活かした人材マネジメントが実践できている会社です。多様性をもった社員とその能力が尊重される企業風土は自由闊達な議論を促し、企業として新しい価値を創造する土壌となりえます。この土壌があつてこそ、AIやIoT等のデジタル技術を活用したイノベーションを生み出して社会の課題解決を実現し、持続可能な社会づくりに貢献できると考えています。

KPI	2022年度	2030年度目標
① 女性役員比率（取締役・執行役員・監査役）	6.7%	30.0%
② 女性役職者比率（管理職+その他の管理職）	14.2%	30.0%
③ 男性社員の育児休業取得率	25.0%	100.0%
④ 日本国内における日本国籍以外の社員比率	3.6%	5.0%

※ すべて主要三社（CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム）の集計値です。



③ 女性活躍の推進

多様な人材がお互いに受容しあうことで多様な考えや価値観が活かされ、企業価値が高まるという考えのもと、D&Iを経営戦略と位置付けるとともに、ダイバーシティの中でも特に女性活躍推進が重要課題と捉えています。

当社では職業生活と育児・介護の両立支援を目的に、育児・介護に関する法律に対応した社内就業環境の整備、労働時間の適正化、フレックス制度や在宅勤務を活用した多様な働き方の実現に努めています。その結果、女性社員の育児休業からの復職率は100%になり、ライフイベントを経ても女性社員が働き続けられるようになりました。

しかしながら、ダイバーシティ経営の執行やモニタリングには多様な役員によるガバナンス強化が不可欠である中で、意思決定層における女性比率は高いとは言えないため、意思決定層の多様化を目的とした女性活躍推進を実施していきます。

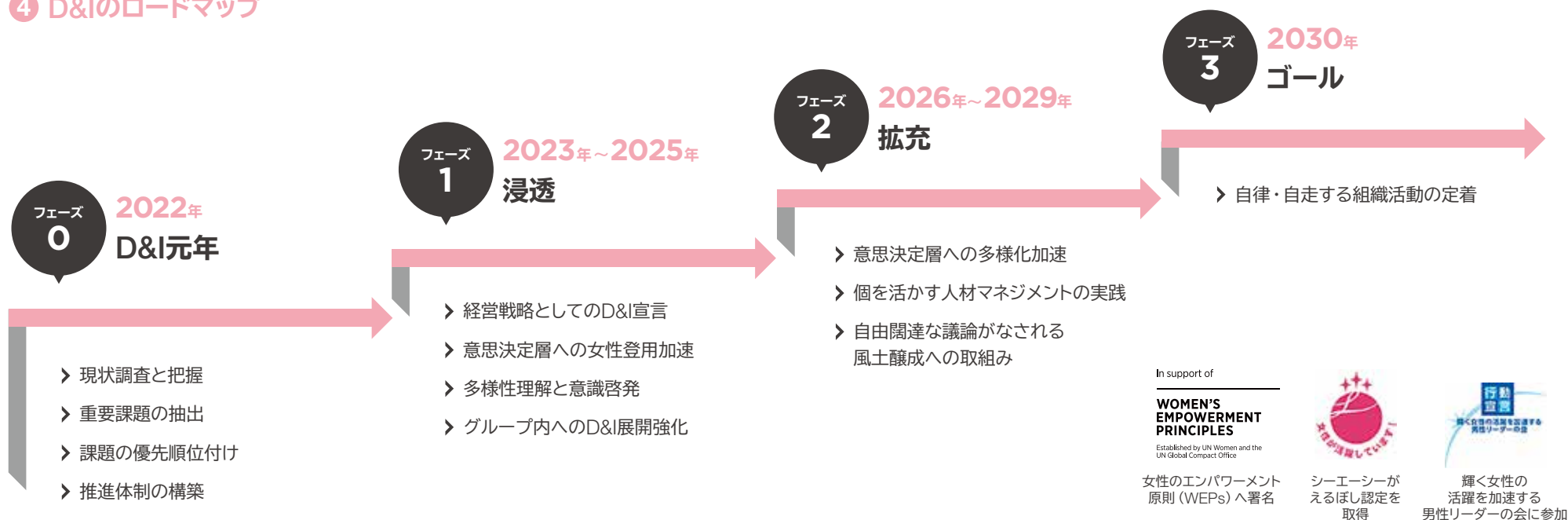
まずは女性役員比率と女性役職者比率をKPIとし、2030年の達成目標を30%と設定しました。この目標を実現するため、経営

幹部候補育成の仕組みを構築し、次世代経営トップ候補者層、次世代役員候補者層、次世代役職候補者層の各層に候補者をプール、育成プログラムを実践します。なお、各層には女性枠を設け、役員や役職者を計画的に輩出できるようにスキームを構成しています。

一方で男性社員の育児休業取得率もKPIとし、多様な価値観や柔軟な働き方を受容するとともに、男性の育児参加による女性の復職支援や育児休業によるキャリア中断を最小限に留める期待効果から、女性活躍を後押しする上でも積極的に男性社員の育児休業取得を推奨しています。

対外的には、2022年にシーエーシーがえるぼし認定を取得しました。また、CAC Holdingsでは、国連グローバルコンパクトが主催する女性のエンパワメント原則（WEPPs）へ署名し、国際的に女性活躍を推進する立場を表明しているほか、内閣府男女共同参画局が実施する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」にも参加しています。

4 D&Iのロードマップ



5 人材育成：仕組みの構築と実行

CACグループの価値を生み出す源泉は「人」であり、グループの持続的な成長と発展には「人」の成長が最も重要と考え、積極的に人材育成に取り組んでいます。

社員全員で共有すべき価値観として定めた「Five Values」において、5つの言葉の中心に配したものが「Challenge 挑戦」です。失敗を恐れずに様々なことに挑むことで「経験値を上げる」ことこそが人の成長につながるという考えのもと、事業活動に必要な人材像の整理と育成のための仕組みを構築

するとともに、自身の成長に積極的な社員に対して「挑戦」の場を提供し、支援していきます。

2025年までに重点的に取り組む事項は、まず挑戦機会を創出する制度と運用の設計です。積極的なアサインメント変更やローテーション、社内公募、越境学習[※]や副業の推奨等で挑戦機会を提供できる制度を設計するとともに、挑戦するマインドの喚起・定着を図ります。また、会社の中核を担い、組織を支える人材を育成するスキーム構築・

運用にも取り組みます。その一環として、2023年度は若手人材を対象とした「CAC Next Academy 2023」を実施し、将来の経営人材候補のプール構築を図ります。これらの取組みを推進するとともにエンゲージ

メント調査を定期的的に実施することで、組織課題の把握や人事施策の効果検証などを行い、改善につなげていきます。

※ 異業種交流やボランティア、コミュニティ活動への参加等を通じて新たな視点を獲得し、自分も組織も成長するような学習機会。

KPI	2022年度	2030年度目標
①「挑戦」機会を得た社員の割合	-*	80.0%
② エンゲージメントスコア (平均)	67.3pt	2023年中に設定予定

※ すべて主要三社 (CAC Holdings、シエーシー、アークシステム) の集計値です。

* 2023年度より計測

豊かな社会づくりへの貢献・価値提供

CACグループは、ICTを駆使した新しい価値創造による顧客ビジネスの変革促進や、イノベーションを通じた社会課題の解決を通じて持続可能な豊かな社会づくりへ貢献することを目指しています。そのためには、AIやIoT等のデジタル技術を用いたソリューションやプロダクト&サービスの提供を通じて継続的に社会的課題の解決を図るほか、パートナー・取引先との共創による新しい価値の創造や、地域社会・コミュニティとの共創を通じた地方での雇用促進と地域社会の活性化に取り組んでまいります。

関連するSDGs



① ながさきBLUEエコノミーへの参画



三方を海に囲まれた長崎県は漁業資源に恵まれ、古くから水産業や海面養殖業が盛んです。しかし近年は、生産量・生産額の減少、就業者数の減少、自然被害やコストの増加、海域汚染などによる生産性低下など

の課題を抱えています。ながさきBLUEエコノミーは、養殖DXの実現により海の生物と環境を守りながら資源を利用することで地域経済を持続的に発展させていこうとする取り組みです。長崎大学をはじめとして、長崎

県内外の産官学が協力して以下の3つのテーマに取り組んでいます。

長崎県に拠点を持つシーエーシーは、このながさきBLUEエコノミーに参画しています。シーエーシーが取り組んでいるテーマは、AIやIoTなどでデジタル化された養殖場での養殖魚の資産価値の算定、そして、算定された価値を担保とした金融機関等からの資金調達の仕組み作りで、いわば「漁業向けFintech」とでもいべきものです。そのための実証実験の第一弾として、長崎県長崎市牧島町の昌陽水産様の協力により、AI/スマートカメラを活用し、水中カメラで養殖魚の体重を把握する実験を開始しています。

養殖魚は基本的にキロ単価で売買されるため、融資の際の担保としての観点と、養殖業における経営管理の観点の双方から、魚の

成長度（特に体重）を「データ」として把握・管理することは大変重要です。従来は生簀の魚を網ですくい、麻酔した後にサンプリング計測を行うといった方法がとられており、計測とデータ化には大きな手間がかかる上、魚を傷つけてしまう可能性もある作業でした。今回の実験では、水中の養殖魚を網ですくうことなく、水中カメラで撮影した動画と画像認識AIを用いることで、魚を傷つけずに体重をデータ化することが可能か実証を行い、結果、技術的には魚に触れることなく体重を推定することが十分可能であることが実証できました。

シーエーシーでは今回の実証実験を皮切りに「漁業向けFintech」実現に向けた取り組みをさらに進め、ながさきBLUEエコノミーによる社会課題解決の活動に貢献してまいります。

テーマ

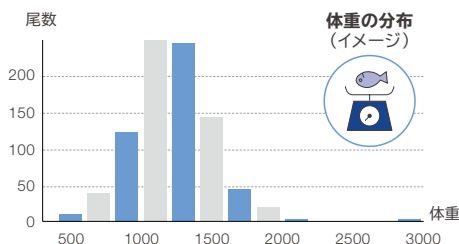
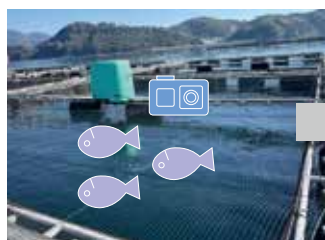
内容

Change.1『作業を変える』	生産者の作業負担を軽減する養殖技術開発
Change.2『育て方を変える』	海の生物と環境への負荷を軽減する養殖技術開発
Change.3『働き方を変える』	若者が魅力を感じる水産プラットフォームの構築

AIによる認識と魚の体重分布データ化のイメージ

水中カメラを使い、生簀の魚に触れることなく撮影

画像認識AIを用い、体重およびその分布をデータ化



② 途上国の栄養改善活動を支援する「身長測定アプリ」の開発



独立行政法人国際協力機構（JICA）の新規事業であるJICA Innovation Questは、未発掘のアイデアの原石や新しい技術、個人の熱い思いを国際協力の世界とつなぎ、新しい国際協力のアイデアを生み出すオープンイノベーションプログラムです。このプログラムに参画したアークシステムは、日本工営株式会社および株式会社コーエイリサーチ&コンサルティングの有志とともに、JICAマダガスカル事務所のサポートを得て、マダガスカルチームとして活動しました。その成果が、2022年7月のファイナル・プレゼンテーションイベントにおいて発表され、アークシステムの社員が参画したマダガスカルチームが最優秀賞を受賞しました。



JICA Innovation Quest最優秀賞を受賞

マダガスカルチームでは「途上国の栄養改善活動を支援する『身長測定アプリ』の開発と実証」をテーマに革新的な「身長測定アプリ（Baby Height App）」（特許申請中）の開発とマダガスカルでの実証実験を行いました。Baby Height Appは、日本工営社、コーエイリサーチ&コンサルティング社、アークシステムの共同研究によりプロトタイプを開発したもので、アークシステムはこの研究開発において技術領域を担当しています。

発展途上国においては子どもの栄養状態を正確に把握し、適切な栄養改善指導をすることが栄養不良改善のために重要です。「身長」は栄養状態を測る重要指標である



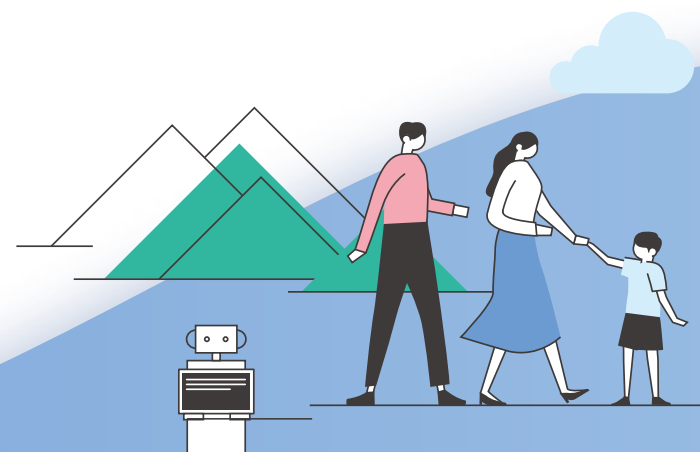
Baby Height Appでの計測



にもかかわらず、乳幼児の身長測定は、従来の計測方法では精度が低く運用負荷も高いといった課題があり、その課題は長年解決できていませんでした。Baby Height Appは子どもにスマートフォンのカメラをかざすだけで、誰でも簡単に正確な身長を計測できます。従来の測定器のように子どもを押さえつける必要はなく、自然な寝たままの姿勢で計測できる革新的なアプリケーションです。

身長測定にかかわる長年の問題を解決し、栄養改善活動の基盤をより強固に支えるソリューションとして期待を寄せられている

Baby Height Appは、途上国での活用のみならず、国内外の保育園、小児医院、特別支援学校など既存の身長計の利用に課題のある場面での活用の可能性も見込まれています。アークシステムは日本工営社、コーエイリサーチ&コンサルティング社とともにBaby Height Appの実用化に向けて協働体制を強化し、国際協力活動の一助となるべく研究開発を推進していく予定です。



③ 長崎県での地方創生への取り組み



CACグループでは、豊かな社会づくりに貢献していくため、地域社会やコミュニティとの共創を目指しています。この共創により、事業を創出し、ひいてはその地域やコミュニティでの雇用促進と地域社会の活性化につながることを目指しています。

シーエーシーでは、2019年に長崎県長崎市にサテライトオフィスである「長崎BPOセンター」を開設し、120人以上の現地の人材を採用してきました。2021年11月には研究開発ラボでオープンイノベーションの拠点となる「HCTech AI Lab 長

崎」を併設した長崎県内で2つ目のオフィス「長崎NBCオフィス」を開設しています。

また、2021年7月には総務省が支援する「地域活性化起業人制度」を活用した雲仙市へのデジタル化推進人材の派遣を実施、雲仙市でのデジタル化推進や観光振興へ取り組み、課題解決に向けて日々提案をしています。

このようにシーエーシーでは長崎県を地方創生の取り組みの拠点とし、その活動を着実に拡大しています。



HCTech AI Lab 長崎の内観



④ インドネシアでの教育支援活動



2019年10月からCACグループの一員となった、インドネシアに主要拠点を持つ Mitrais は、Yayasan Kemanusiaan Ibu Pertiwi 財団 (YKIP) の主要スポンサーとして、子どもたちに教育機会を与えるための支援を継続しています。

YKIP は、2002年に起こったバリ島爆弾テロ事件後の復興支援として設立され、「教育を通じて貧困の連鎖を断ち切る」ことを目的に活動している財団ですが、現在はプログラムを拡大し、奨学金プログラムを通じた教育サービスの提供も行っています。Mitrais

はこの財団を通じ、バリ島の恵まれない子どもたちに小学校から大学まで勉強を続ける機会を与え、地域社会に貢献しています。



支援パーティの様子

⑤ 障害者スポーツ・ボッチャの普及・支援活動

CACグループは、豊かな社会づくりへの貢献として、2016年からボッチャの普及・支援活動に取り組んでいます。

日本ボッチャ協会のゴールドトップパートナーとしての支援のほか、学校での体験授業実施、協会公認審判員の資格を取得したグループ社員による各地での審判活動などを行っています。また、ボッチャアスリートへの支援や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」の開発、主催大会である「CACカップ」の開催、ボッチャ用具寄贈、本社社屋内に設置したボッチャコートの一一般貸し出しなども行っています。

「CACカップ」の詳細は
当社Webサイトをご覧ください。
<https://caccup-boccia.com/>



2016年度～2022年度までの活動実績

体験会や講習などの普及活動

73イベント／参加者 約6,000名

55のボッチャ大会での グループ社員による審判

延べ358名

ボッチャ用具の寄贈

105団体



ボッチャメジャー



佐藤 駿 選手



「CACカップ インクルーシブボッチャ2023 in 雲仙」の様子

主催ボッチャ大会の実施～障害者スポーツ を通じた地域活性化・交流

東京都内の特別支援学校に通う生徒たち100名超が参加する、CACグループ主催のボッチャ大会「CACカップ～学生ボッチャ交流戦」。2017年から開催しており、2023年秋で7回目を迎えます。競技としてのボッチャを楽しむ機会が少ない特別支援学校の生徒たちが本気で試合に臨むことのできる貴重な場であるとともに、光や音での演出を加えたり、大スクリーンに映像を投影するなどの工夫も凝らすことによって、参加する生徒たちにとっては一つの目標となる大会にまで成長しました。

ボッチャの知名度は以前に比べて格段に上がった一方で、関東圏以外の地域では大会の機会がまだまだ少ないという現状から、このCACカップの地方開催検討を始めました。シーエーシーが2019年に長崎県長崎市に事業拠点を設け、現地採用や新規事業創出に

取り組んでいること、そして2021年には長崎県雲仙市と協定を締結し、デジタル化推進や観光振興等に取り組んでいるご縁もあり、雲仙市での開催を決定。雲仙市の活性化とダイバーシティ&インクルージョン推進に寄与することを目的に、2023年4月に初の地方大会である「CACカップ インクルーシブボッチャ2023 in 雲仙」を開催しました。

大会当日は障害者の方が対象の個人戦のみならず、誰でもチームを組んで参加できるチーム戦も行い、ボッチャが障害の有無や老若男女を問わず、すべての人が楽しむことのできる、まさにインクルーシブなスポーツであることを実感できました。

なおCACカップは、CACグループ社員自らが企画・運営を行っており、大会に携わる社員スタッフにとって社会貢献を体感できる貴重な場ともなっています。

地球環境へ配慮した企業活動

CACグループでは、気候変動を含む地球環境への取り組みを世界共通の課題と認識し、環境に配慮した投資・調達の実施や、事業活動における省資源・省エネルギーの取り組みの継続など、地球環境に配慮した企業活動を目指しています。事業活動を行う主要拠点であるオフィスにおいて、環境に配慮した調達の実施や電力使用量の低減、ペーパーレス化等に取り組んでいます。

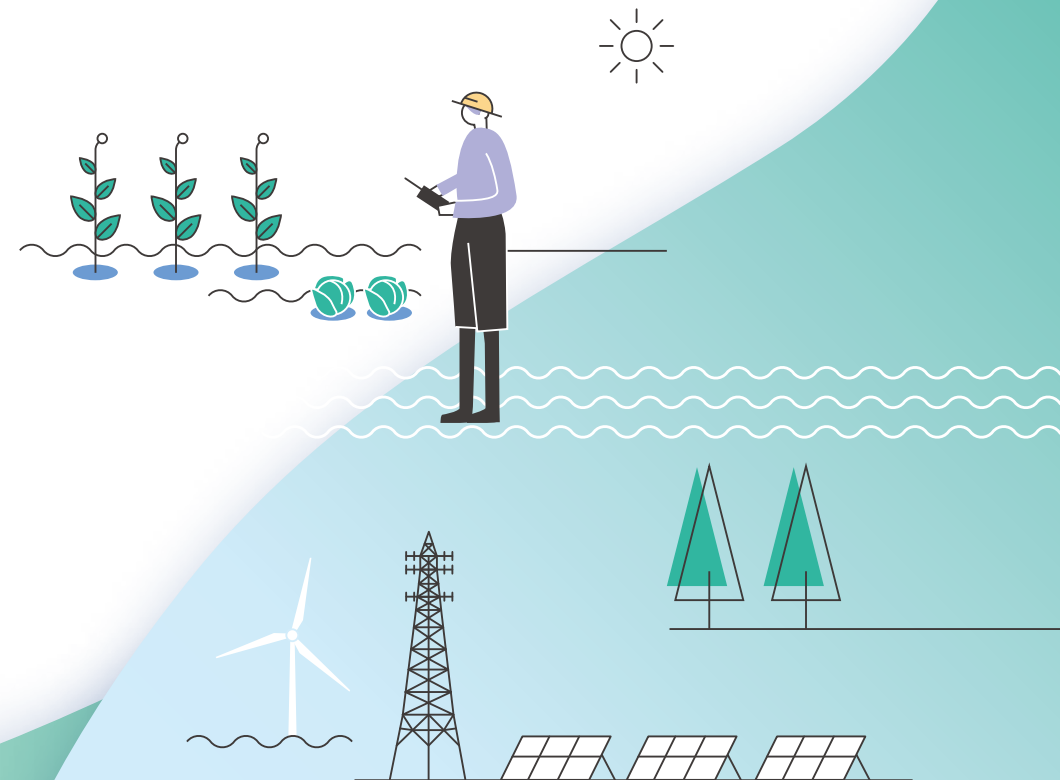
関連するSDGs



① 環境に配慮した投資・調達の実施

2022年11月より、本社ビルで利用する電力を地球環境への負荷がより少ないグリーン電力に切り替えました。再生可能エネルギーをもとにした電力の利用で、石油

由来の資源を枯渇させず、発電時や熱利用時のCO₂や有害ガスをほとんど排出しないことで、環境により配慮した企業活動を目指しています。



② 事業活動における省資源・省エネルギーの取り組み

オフィスにおける事業活動において、オフィスの効率化などによる電力使用量の低減、社内関連資料の電子化や電子契約システムの導入などによるペーパーレス化、オフィスで発生した紙などのリサイクル等に取り組んでいます。

関係する非財務指標

消費電力量 (kwh)

469,573kwh

事務用紙購入量 (A4換算)

108,500枚

2022
年度

※すべて主要三社（CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム）の集計値です。消費電力量は、箱崎本社ビルにおける主要三社の電力使用量です。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

CACグループでは、企業理念および「Five Values」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

Five
Values

Creativity 既存概念に囚われないアイデアや発想を大切にする

Humanity 人間性を重視し、人間らしく生きる

Challenge 失敗を恐れずに、挑み続ける

Respect 相手を尊重し、常に感謝の気持ちを忘れない

Pride 仲間と自らの努力を信じ、社会に誇れる仕事をする

「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



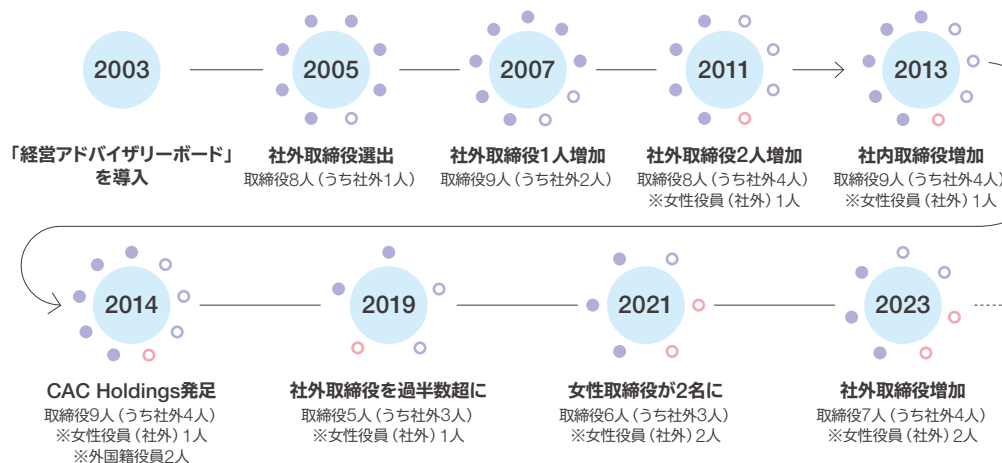
ガバナンスの基本構造と経営執行体制

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「経営アドバイザリーボード」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（2023年3月29日時点）は、取締役7人、うち社外取締役4人（男性2人、女性2人）で構成しています。社外取締役はすべて独立役員です。また、

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べく、2014年に純粋持株会社体制に移行しています。

2019年からガバナンスのさら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。

ガバナンス体制の進化



役員紹介 (2023年3月29日現在)

取締役



西森 良太 Ryota Nishimori 代表取締役社長

1967年12月18日生

1994年当社入社。国内外にて、金融機関向けシステム開発案件等に従事。当社経営企画部長、執行役員兼金融ビジネスユニット副ビジネスユニット長などを経て、海外子会社での社長職や国内外子会社の管理職を歴任。2018年株式会社シーエーシー代表取締役社長就任。2020年3月当社取締役、2021年1月から当社代表取締役社長。

主な
兼職 株式会社シーエーシー代表取締役社長



酒匂 明彦 Akihiko Sako 取締役会長

1960年6月15日生

1983年当社入社。1989年から米国で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月当社代表取締役社長、2021年1月から当社代表取締役会長。2023年3月より当社取締役会長。



清水 東吾 Togo Shimizu 専務取締役

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（現みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社）代表取締役副社長を経て2019年3月から当社専務取締役。2022年1月から当社取締役兼執行役員 戦略投資部掌管 戦略投資委員会委員長インド担当。2023年1月から当社専務取締役兼執行役員 戦略投資委員会委員長 経営統括担当兼経営統括本部長。



松尾 美香 Mika Matsuo 取締役

1961年5月29日生

株式会社東京スター銀行 執行役 チーフオブスタッフ、AIG ジャパン・ホールディングス株式会社取締役執行役員兼チーフ・ヒューマンリソース・オフィサー、アサヒグループホールディングス株式会社顧問（現任）、株式会社船場社外取締役監査等委員（現任）を歴任。2021年3月から当社取締役。

主な
兼職 アサヒグループホールディングス株式会社顧問/
株式会社船場社外取締役 監査等委員



大槻 友紀 Yuki Otsuki 取締役

1986年2月9日生

株式会社東芝専属産業医、東京ビジネスサービス株式会社専属産業医（現任）、東京医科歯科大学医学部附属病院（現東京医科歯科大学病院）皮膚科助教、草加市立病院皮膚科医長等を歴任。日本皮膚科学会認定皮膚科専門医。2021年3月から当社取締役。

主な
兼職 東京ビジネスサービス株式会社専属産業医



渡邊 龍男 Tatsuo Watanabe 取締役

1964年6月11日生

1987年住友生命保険相互会社入社、2004年株式会社オールアバウト常勤監査役（現任）、2012年一般社団法人オープンイノベーション促進協議会理事（現任）、2016年ワイアレスゲート社外取締役 監査等委員（現任）、2020年セルム社外取締役、2021年株式会社ORJ社外取締役（現任）など様々な企業の社外取締役や監査役を歴任。2023年3月から当社取締役。

主な
兼職 株式会社オールアバウト常勤監査役/
株式会社ワイアレスゲート社外取締役 監査等委員



原田 達也 Tatsuya Harada 取締役

1972年6月14日生

2001年日本学術振興会特別研究員（PD）、カーネギーメロン大学客員研究員等を経て、2009年より東京大学 大学院情報理工学系研究科准教授、2013年東京大学 大学院情報理工学系研究科教授。2016年より理化学研究所 革新知能統合研究センター チームリーダー（現任）、国立情報学研究所 医療ビッグデータ研究センター客員教授（現任）、東京大学 先端科学技術研究センター教授（現任）を歴任。2023年3月から当社取締役。

国立情報学研究所
医療ビッグデータ研究センター客員教授/
東京大学 先端科学技術研究センター教授



監査役



吉田 昌亮 Masaaki Yoshida 監査役

1959年5月10日生

1990年日本勧業丸証券株式会社（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。当社経営統括本部副本部長兼同本部経営企画部長、経営統括部長等を歴任。2017年3月から当社常勤監査役。



川真田 一幾 Kazuki Kawamata 監査役

1962年9月17日生

1986年当社入社、国内外の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月から当社常勤監査役。



本多 広和 Hirokazu Honda 監査役

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月から当社社外監査役。

主な
兼職

阿部・井窪・片山法律事務所パートナー



石野 雄一 Yuichi Ishino 監査役

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月から当社社外監査役。

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 (2022年12月期)	監査役会 出席状況 (2022年12月期)	経 験							
			企業経営	ファイナンス	法務/リスク/ ガバナンス	IT/ 技術動向/ 製品	グローバル 経験	人事/ 人材育成/ 健康経営	社会/環境 サステナ ビリティ	事業開発/ 営業/マーケ ティング
酒匂 明彦	19回/19回	—	●				●	●	●	●
西森 良太	19回/19回	—	●			●	●	●	●	●
清水 東吾	19回/19回	—		●			●	●		●
松尾 美香	19回/19回	—					●	●	●	
大槻 友紀	19回/19回	—						●	●	
原田達也	—	—				●				
渡邊龍男	—	—	●	●	●					
吉田 昌亮	19回/19回	18回/18回		●	●					
川真田 一幾	19回/19回	18回/18回				●				●
本多 広和	19回/19回	18回/18回			●		●			
石野 雄一	19回/19回	18回/18回	●	●			●			●

※各取締役・監査役の有するすべての知見・経験を表すものではありません。

執行役員

執行役員	鳥海 芳一 Yoshikazu Toriumi	コアICT担当
執行役員	中西 英介 Eisuke Nakanishi	新規事業推進担当 兼 新規事業推進本部長
執行役員	神子田 達雄 Tatsuo Mikoda	財務戦略担当 兼 財務戦略 本部長 兼 CFO (Chief Financial Officer)
執行役員	松橋 俊信 Toshinobu Matsuhashi	海外統括担当 兼 海外統括本部長
執行役員	前田 卓也 Takuya Maeda	戦略インテグレーション担当 兼 戦略インテグレーション 本部長
執行役員	佐別當 宏友 Hirotomo Sabetto	経営統括副担当 兼 経営統括副本部長

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こと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。「Five Values」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。

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。

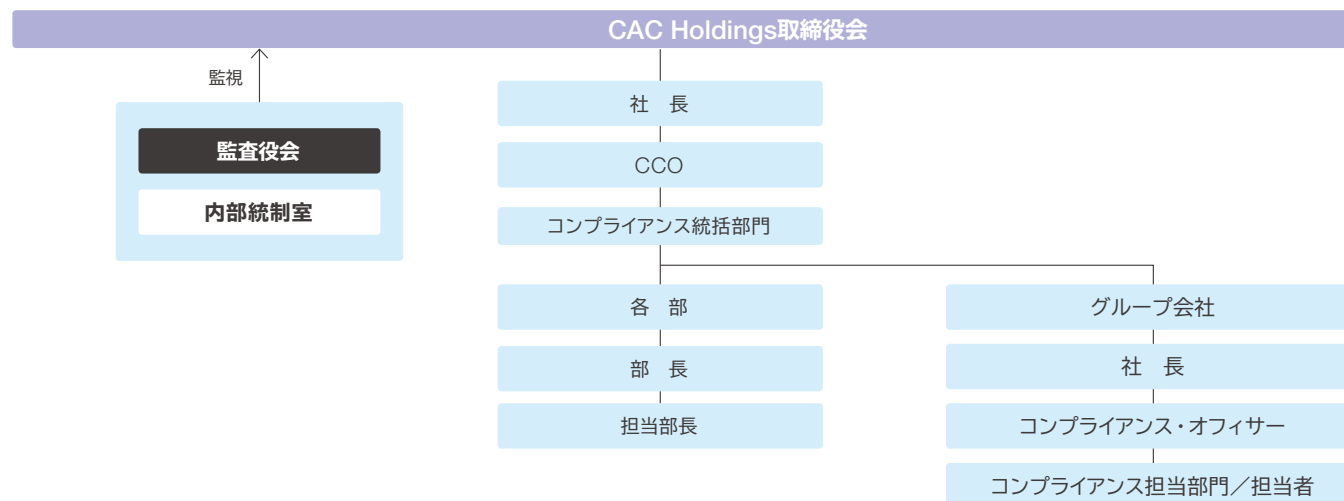
CACグループでは、リスク管理の基本規

程としてリスクマネジメント要綱を定め、リスク管理時の行動指針や適切に管理しなければならないリスクの内容、推進体制など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）の下にリスク管理統括部門を設置しています。

KPI	2022年度	2030年度目標
コンプライアンス研修実施率	83.1%	100.0%

※海外を含む全グループ会社の集計値です。

グループ・コンプライアンス推進体制



※グループ各社は部の位置付けとなり、社長が部長の役割と責任を担います。

重要リスクへの取り組み（2022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通りです。
これらのリスク発生の可能性を認識した上で、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
	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
	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
	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
	新型コロナウイルス感染症	緊急事態宣言やロックダウン等による経済活動の停滞が、財政状態および経営成績等に影響を及ぼす
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
	人材の確保・育成	優秀な人材の確保・育成が計画通りに進まず、事業推進に悪影響を及ぼす
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
	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
	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

- 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

- 顧客動向の定常的な把握
- 新規顧客の開拓

- 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

- 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

- 感染予防の徹底
- 在宅勤務やオンライン会議等の活用による事業継続

- 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

- 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

- 情報管理に関するポリシーや事務手続き等の策定
- 全社員への情報管理に関する教育
- セキュリティ対策

- 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

- 事業継続計画（BCP）の策定と、訓練・教育



社外取締役
大槻 友紀
Yuki Otsuki

社外取締役メッセージ

これまでの経験と知見を活かし CACグループの企業価値向上に貢献します。

社外取締役に就任して2年

2021年3月にCAC Holdingsの社外取締役に就任し、約2年が経ちました※。就任のきっかけは、これまで皮膚科医として病院勤務をするかたわら産業医として企業と関わる機会があり、その中でのご縁でした。医療とITはまったく異なる業種ですが、企業にとって最重要である「人」という部分で、これまで数えきれないほどたくさんの人と診療を通して対話してきた経験が何かのお役に立てるのではと思い、就任を決めました。

※ 2023年5月にインタビュー実施。

新しい技術や概念を柔軟に 取り入れる風土と堅実な社風が CACグループの特長

CACグループは、良い意味で“若い”雰囲気を持った人が多い会社だなという印象

を受けています。日々進歩していくIT業界だからこそなのか、皆が新しい技術や概念を柔軟に取り入れる風土があり、他の会社でよくみられるジェネレーションギャップのようなものを感じません。年功序列や縁故にとらわれず、社員に公平にチャレンジする機会を与えようとしているようにも見えます。

また、CACグループの特長は、堅実な社風にも表れているように思います。世間では天才的な人物や革新的な技術など派手な例ばかりが目立って取り上げられますが、その背後で目立たずとも社会の根幹に関わるような仕事を続けている人が大勢いるわけです。あるCACグループ社員の方から「私たちは歯車と歯車の間にある歯車のような仕事をしています」と聞いたことがありますが、私はそのことをとても好意的に捉えています。今後、CAC Vision 2030にある通り、さらなる成長を目指す企業としてどのように変化していくのか期待しています。

取締役会では、 様々な人の立場を想定して発言

取締役会においては、専門的な内容も丁寧に教えてくださる方がたくさんいらっしゃいますので、質問もしやすくとても良い雰囲気だと思います。また、2023年より出席者や進行方法を見直したことで、担当の方それぞれの役割分担がよりはっきりし、皆さんよく考えて資料を作られていて、よりわかりやすくなりました。

私自身としては、取締役会では、CACグループに関わる様々な人の立場を想定して発言しようと心掛けています。取締役会の元来の役割としては株主の方向を向くことが求められているのかもしれませんが、それだけでは長期的には良くないと考えます。様々な検討事項において、もちろん株主視点は大切にしながらも、それが誰の方向を向いて決定すべきことなのかということを常に意識するようにしています。

「健康的で安全な職場の提供」に向けて これまでの経験と知見を活かしていく

2022年7月に新設した「サステナビリティ経営委員会」ではアドバイザーとして関わっています。CACグループがこのたび特定したマテリアリティにおいては、重要課題の一つとして『1.社員にとって働き甲

斐のある「選ばれる」職場環境』を掲げ、さらにそのゴールの一つとして「健康的で安全な職場の提供」を設定しました。CACグループでは従来から働きやすい職場環境の整備や健康経営の促進に取り組んではいますが、そのさらなる推進が求められる中、ここは私自身の経験や知見が活かせる分野だと思いますので、適宜提言を行っていききたいと思います。

また、社員の方々と直接お話しして現場の声を聞く機会をまだ設けられていませんので、理想と現実乖離がないか、社員の方々と対話できるような機会があれば良いなと思っています。

社会にとってどのような価値が あるかを自分たちで問い続ける

CACグループがさらに企業価値を高めていくためには、社会にどう向き合い、いかに社会の課題を解決していくかが重要だと考えています。例えば、新しい技術は本来歓迎されるべきものですが、使い方によっては思わぬところで害を及ぼし、諸刃の刃となる場合もあります。売上や業績向上のためならどんなことでもする、という企業もありますが、持続的に企業価値を高めていくためには、その技術が社会にとってどのような価値があるのかということをも自分たちで問い続ける必要があります。

そこで拠り所になるのが「企業文化」だと思います。CAC Vision2030ではCACグループに属する全員が大切にすべき5つの価値観を「Five Values」として明文化しました。これを土台とした揺るぎない企業文化を作り上げていくことが、CACグループの企業価値向上につながっていくのではないのでしょうか。

「人」があつてこそその会社— その視点を忘れないよう 助言を行っていく

社外取締役の仕事を通して実感しているのは、同じ会社であっても、経営陣、従業員それぞれの立場によって物の見方・考え方が異なるということです。私は今まで従業員の立場から物事を見る機会が多く、いつまでも解消されない会社側の問題がどうして起こるのかがわかりませんでした。しかし、社外取締役の立場から見ると、会社を経営する側にも苦悩があることがわかります。双方の見方・考え方の隔たりはそう簡単に解消できるものではありませんが、少しでもその隙間が埋まるようお互い努力をし続けることが大切だと思います。そういった思いと、私自身のこれまでの経験も踏まえ、「人」があつての会社であるということを経営者側が忘れないよう助言をしていくような役割でありたいと思います。



財務データ

	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	第54期 2019年12月期	第55期 2020年12月期	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期
売上高(百万円)	39,545	40,963	50,031	52,105	52,521	53,268	49,906	50,683	48,539	47,935	47,971
営業利益(百万円)	2,694	2,528	3,191	1,209	1,202	698	1,426	1,314	1,948	3,697	3,187
経常利益(百万円)	2,887	2,664	3,000	1,080	937	717	1,368	1,257	1,909	3,668	3,158
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	1,194	1,514	2,343	△ 142	2,039	1,100	1,319	1,500	1,669	2,476	2,093
純資産(百万円)	20,200	22,833	30,310	29,293	27,683	32,429	28,857	25,797	26,236	31,398	29,300
総資産(百万円)	32,233	37,020	53,387	51,783	50,344	54,125	46,968	45,626	44,565	47,261	44,213
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	3,077	2,100	2,331	△ 770	892	△ 1,014	3,276	104	1,110	2,902	2,625
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	1,419	△ 2,312	432	△ 2,760	3,233	307	2,362	3,523	1,338	532	△ 591
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 1,248	989	△ 1,388	△ 796	△ 1,920	△ 2,196	△ 2,310	△ 6,324	△ 1,704	△ 2,930	△ 1,711
1株当たり純資産(BPS)(円)	993.35	1,124.81	1,455.06	1,439.40	1,447.09	1,720.38	1,527.13	1,512.07	1,505.09	1,822.34	1,683.23
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	59.99	76.07	117.69	△ 7.21	105.54	59.69	71.57	84.83	100.55	146.75	123.60
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	6.2	7.2	9.1	△ 0.5	7.4	3.8	4.4	5.6	6.6	8.8	7.1
総資産経常利益率(ROA)(%)	9.1	7.7	6.6	2.1	1.8	1.4	2.7	2.7	4.2	8.0	6.9
自己資本比率(%)	61.4	60.5	54.3	54.6	53.0	58.6	59.9	54.7	57.0	65.1	64.7
株価収益率(PER)(倍) ※株価は、期末終値を使用	11.35	12.07	9.97	—	8.38	17.77	13.02	18.50	14.16	9.89	11.59
1株当たり配当額(円)	32.00	32.00	32.00	32.00	40.00	36.00	38.00	50.00	60.00	60.00	60.00
配当性向(%)	53.3	42.1	27.2	—	37.9	60.3	53.1	58.9	59.7	40.9	48.5

非財務データ

		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	第54期 2019年12月期	第55期 2020年12月期	第56期 2021年12月期	第57期 2022年12月期
社員数(名)	全体	2,166	2,239	4,833	5,202	5,711	5,364	4,821	5,077	4,960	4,249	4,357
	男性	—	—	—	—	4,493	4,147	3,680	3,841	3,717	3,301	3,369
	女性	—	—	—	—	1,218	1,217	1,141	1,236	1,243	948	988
	(女性比率)	—	—	—	—	21.3%	22.7%	23.7%	24.3%	25.1%	28.6%	22.7%
	日本国籍	—	—	—	—	2,015	2,023	1,969	1,959	1,934	1,477	1,544
	外国籍	—	—	—	—	3,696	3,341	2,852	3,118	3,026	2,772	2,813
	(外国籍比率)	—	—	—	—	64.7%	62.3%	59.2%	61.4%	61.1%	65.2%	64.6%

株式情報

株式概要（2022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	5,313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 プライム市場 (2000年10月上場／証券コード：4725)

所有者別状況（2022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	14名	3,685千株	17.95%
金融商品取引業者	17名	213千株	1.03%
その他の法人	48名	6,691千株	32.59%
外国法人等	76名	1,465千株	7.14%
個人・その他	4,404名	8,469千株	41.26%
計	4,559名	20,524千株	100.00%

※2022年12月31日現在の自己株式3,537千株は「個人・その他」に含まれています。
※「その他の法人」の中には証券保管振替機構名義の株式が12単元含まれています。

大株主の状況（2022年12月31日現在）

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式(自己株式を除く。)の 総数に対する 所有株式数の割合(%)
株式会社小学館	3,102	18.24
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,779	10.46
株式会社SHIFT	1,027	6.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	932	5.48
CAC社員持株会	576	3.38
株式会社三井住友銀行	484	2.84
田辺三菱製薬株式会社	431	2.53
KLab株式会社	300	1.76
マルハニチロ株式会社	300	1.76
ユアサ商事株式会社	300	1.76

※上記のほか、2022年12月31日現在の自己株式が3,537千株あります。
※上記信託銀行の所有株式のすべては、信託業務に係るものです。

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 西森 良太
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	479億71百万円(2022年12月期)
グループ社員数 (2022年12月31日現在)	4,357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

編集方針

CACグループでは、2015年度から「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: 2022年1月1日~2022年12月31日(一部、2023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(2022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。

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

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

希亜思(上海)信息技术有限公司
[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

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

Mitrais Pte. Ltd.

所在地	シンガポール
主要事業	ソフトウェア製品の販売・メンテナンス ソフトウェア開発受託サービス



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 (コーポレート・コミュニケーショングループ)

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

UD FONT

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。