

2024年12月期 統合報告書 ダイジェスト版

CAC REPORT

2025



CAC Vision 2030

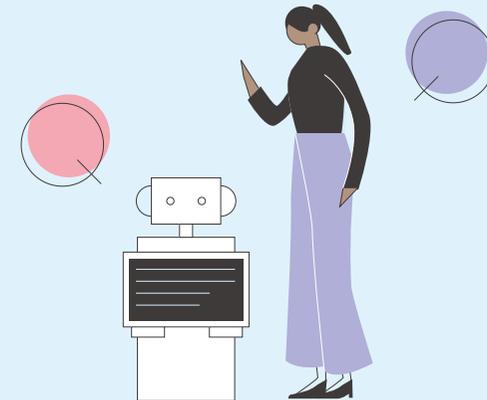
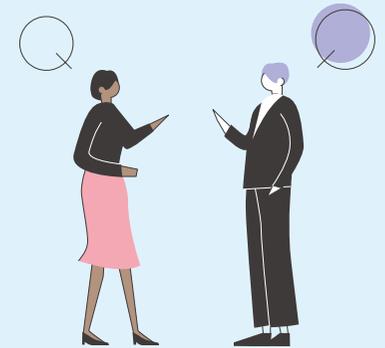
テクノロジーとアイデアで、 社会にポジティブなインパクトを 与え続ける企業グループへ

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。



Introduction

私たちのありたい姿	1
目次／編集方針	2
CACグループの事業	3
グループ フォーメーション	4
成長の軌跡	5
数字で見る CACグループ	6

Value creation

CEOメッセージ	7
価値創造プロセス	11
マテリアリティ	12

Strategy

CAC Vision 2030	13
今次中期経営計画	14
中期経営計画進捗状況	15
国内IT事業	17
海外IT事業	19
CFOメッセージ	21
財務戦略	24

Sustainability

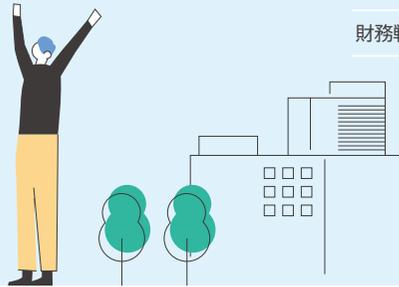
サステナビリティ 基本方針	27
サステナビリティ 経営のロードマップ	28
サステナビリティ経営に 関するKPIおよび実績	29

Governance

役員紹介	30
------	----

Data

財務データ	32
株式情報	33
会社情報	34



情報開示体系

	財務情報	非財務情報
報告書	<ul style="list-style-type: none"> 有価証券報告書 決算短信 招集通知 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス報告書
Web	<ul style="list-style-type: none"> IR情報 https://www.cac-holdings.com/ir/index.php	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ https://www.cac-holdings.com/csr/index.php

編集方針

CAC REPORT（統合報告書）は、CACグループの目指す姿、ビジネスモデルや事業戦略、サステナビリティ経営などを説明し、ステークホルダーの皆様にご理解を深めていただき、対話に役立てることを目的として発行しています。ダイジェスト版（3月下旬発行）と完全版（8月発行）の年2回発行で、ダイジェスト版ではCACグループの概要や最新財務データを掲載、完全版では、ダイジェスト版の内容に加えCACグループをさらに深く知っていただくために、より詳しいCACグループの経営体制や各種戦略・取り組みを紹介しています。

CACグループの事業

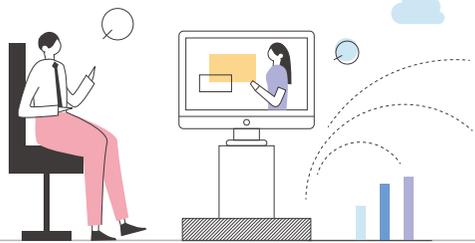
CACグループは国内および海外でシステム構築サービスやシステム運用サービスなどのITサービスを提供しています。

Domestic IT Business

国内IT事業

p.17

75%



国内子会社におけるシステム構築サービス、システム運用サービス、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

Overseas IT Business

海外IT事業

p.19

25%



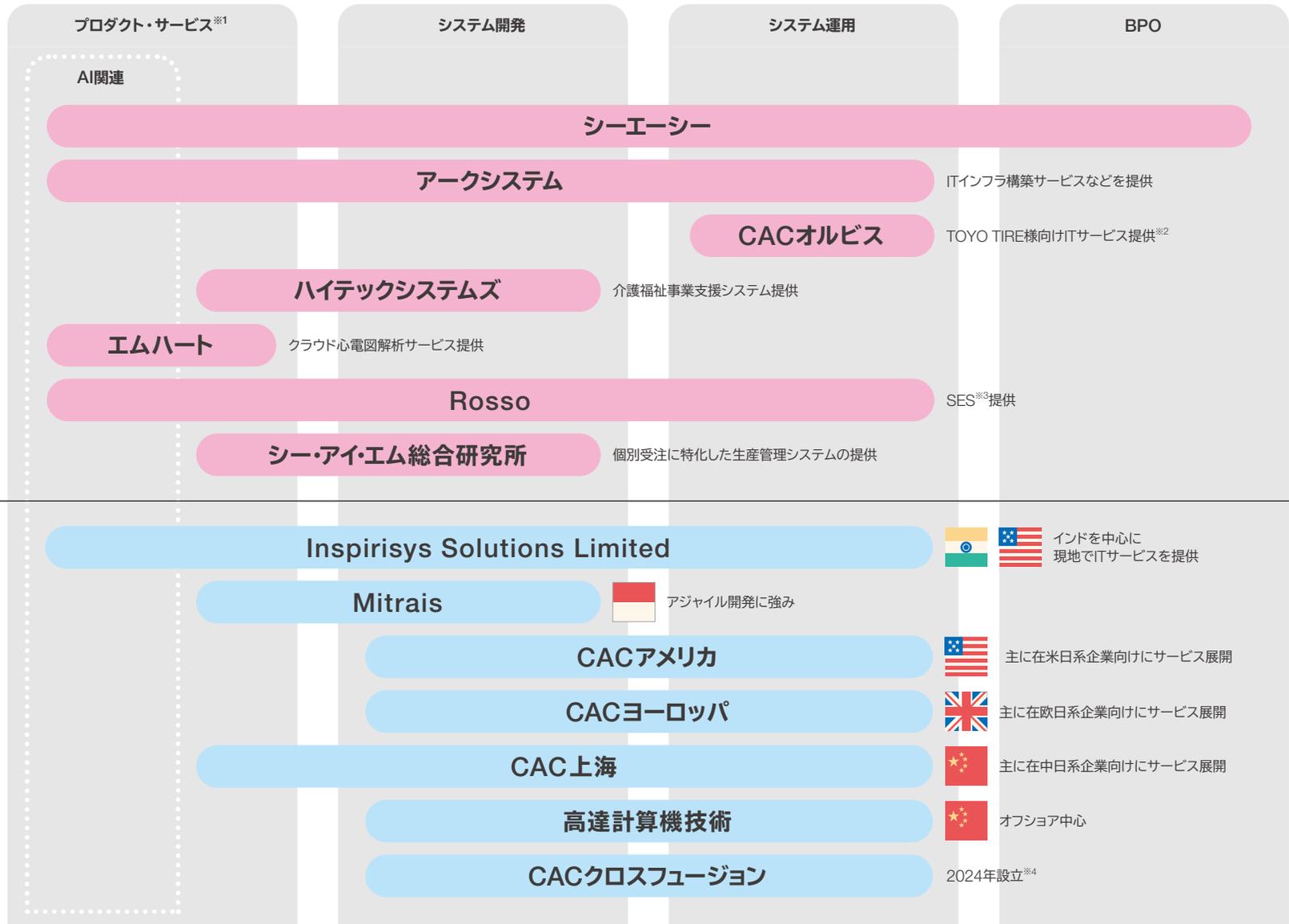
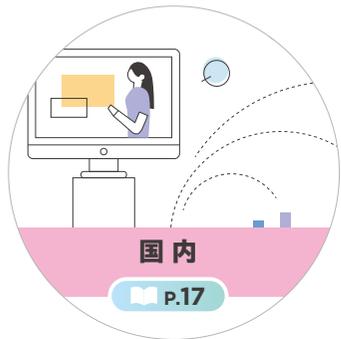
海外子会社におけるシステム構築サービス、システム運用サービス、保守サービスなどの提供

主な関係会社

- CAC AMERICA CORPORATION
- CAC EUROPE LIMITED
- 希亜思(上海)信息技術有限公司
- Inspirisys Solutions Limited
- Mitrais Pte. Ltd.

売上高構成比
(2024年度)

グループフォーメーション 2024年12月31日時点



※1：プロダクト開発やサービス提供への取り組みを行っているグループ会社 ※2：CACオルビスは、2025年4月シーエーシーと合併予定 ※3：SES：システムエンジニアリングサービス
 ※4：2024年は海外ITに分類。2025年以降は国内ITに移管。

成長の軌跡

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 — 調整後EBITDA

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

IT会社を複数子会社化

2000 / 2003

非コア事業売却

2005

CRO会社を複数子会社化

2006 / 2010

海外IT企業を子会社化

2014 / 2019

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

調整後EBITDA

55億円

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

1989

現地法人設立



ヨーロッパ進出

1990

現地法人設立



中国進出

2000-

現地法人設立、IT企業買収 (オフショア拠点)



インド進出

2010-

現地法人設立、IT企業買収



インドネシア進出

2019

IT企業買収



数字で見るCACグループ

数字で見るCACグループ

歴史

設立

1966年

連結売上高[※]

520億円

ROE[※]

8.9%

財務レバレッジ[※]

1.5倍

連結社員数[※]

4,653名

グローバル人材[※]

連結社員数に占める
外国籍社員比率

61.1%

女性社員比率[※]

連結社員数に占める
女性社員比率

23.2%

エンゲージメントスコア[※]

69.8pt

※ 2024年12月末時点





代表取締役社長
西森 良太

CEO MESSAGE

自ら新しい価値を生み出し、 社会にその価値を提供する 企業グループへ。

「第二の創業期」を迎えたCACグループの成長にご期待ください。

代表取締役社長の西森良太です。CACグループは、1966年の創業以来、様々な業界や業務に関する知識・技術を蓄積し、ITサービスを提供してきました。海外進出も積極的に行い、今では、グローバルで5,000名近くの従業員を有する企業グループに成長しています。

しかし、その歴史や規模に満足することなく、生成AIなどが台頭してきたこの時代を、「第二の創業期」とポジティブに受け止め、新たな挑戦と緻密かつ大胆な投資で次の成長を目指します。

2024年度は増収増益を達成しました。

2024年度は、売上高520億円（前年度比3.0%増）で終わることができました。私個人としてはもう少し伸ばしたかったという思いはありますが、国内IT事業で連結除外の対象があったことや、インド子会社の大型案件の反動減が大きく影響したことなどを勘案すれば、当初計画を達成できたのは及第点ではないかとも思います。

特に、本業での収益性を示すために2024年度から導入した調整後EBITDAは45億円（前年度比10.3%増）となり、新規事業開発や人的資本への投資などを積極的に行った中でも二桁の増益を実現できたことに対して、大きな手ごたえを感じています。

また、KPI（重要業績評価指標）も、DOEが4.5%と計画をわずかに下回ったものの、ROE8.9%、エクイティスプレッド1.9%と揃って当初計画をクリアしています。

2025年度は国内も海外も新たな成長段階に。

2025年度は、CACグループが2030年に目指す姿を示した「CAC Vision 2030」達成に向けたフェーズ1（2022～2025年度）の最終年度です。

まず業績は、売上高580億円（前年度比11.4%増）、調整後EBITDAは55億円（前年度比20.3%増）を見込んでいます。この数字は、中期経営計画を策定した当初から目指していた数字であり、フェーズ2（2026～2030年度）に向かうための必達目標でもあります。

大きなジャンプアップであることは間違いありませんが、国内では、これまで優秀な人材への投資を続けてきたことで多くの社員が戦力化し、海外で進めてきた構造改革も不採算時事業からの撤退を終えて新たな成長段階に入ったことなどを踏まえれば、達成可能な数字であると考えています。

また、M&Aも積極的かつ効果的に活用していきます。我々が想定しているM&A戦略は、大きく分けて二つのパターンがあります。一つは、既存事業である受託事業を補強するために資するところがあれば実施していくもので、もう一つが新規事業を獲得するためのものです。2025年度は、後者の「新規事業獲得」を中心にM&Aを実施する方針です。そのための専門部署を設け、外部人材も取り込むなどの体制強化も進めてきました。すでに大型案件を含めいくつかの案件の精査を並行して進めているところです。

中期経営計画の「成長戦略」は着実に進捗しています。

業績は概ね計画通り、順調に進捗しています。まず、成長戦略の一つである「プロダクト&サービス」では、2025年度の売上高目標50億円をすでに2年前倒しで達成しています。これは、マネージドサービスが想定以上に伸長した結果であり、2024年度の売上高は80億円超、新たな顧客も獲得するなど一定数の成果を得ることができました。

また、新規事業を継続的に立ち上げる仕組みづくりも順調に進んでいます。外部からの

人材を含めて専門部署のメンバーが30名ほどに増えて新規事業を立ち上げる力も徐々に強まり、2024年度末時点で18の新規事業をローンチすることができました。

しかし、課題もあります。それは、ローンチした一つひとつの事業を成長路線に乗せ、発展させるためのギアを一段上げることが想定より遅れています。2025年度も追加投資を行い、成長を促す方針ですが、その一方で成長・発展の芽がないと判断したときは、早めにクローズできるよう厳しい審査も行っていきます。

もう一つの成長戦略は「既存受託事業の拡充・成長」ですが、これを実現するためには「人」の力が欠かせません。そこで、CACグループでは、2022年度から毎年国内で100名超の新卒採用を続け人材育成および体制強化に努めてきました。その結果、戦力となる優秀な人材が増え、色々なことに興味を持ち、個性ある人材が多く集まった組織へと進化してきました。既存受託事業でも、2025年度はより成長を加速させる考えです。

2025年度は「AI Transformation」の展開に注力します。

● AI Transformationを重点施策に

生成AIの加速度的な浸透が、私たちIT業界のみならず社会全体を変え始めています。世の中にある様々なサービスにもAIが組み込まれることが予想され、ITを担う企業もその変化への対応を迫られています。

実は、当社グループは同業他社の中では比較的早くからAIに着目し、開発に着手してきました。最近ではにわかに顧客企業の関心度も高まり、引き合いも多数いただくようになりました。そこで当社グループでは、2025年度は自社AIを活用したビジネス展開を本格化する年と位置付け、重点施策として「AI Transformationの展開」を打ち出しました。

● AIエージェントを活用した受託事業の進展

この「AI Transformationの展開」には二つの方向性があります。一つは、主力事業である受託事業自体をAIによって大きく変えることです。例えば、人が進めてきたシステム構築や運用、BPO（業務委託・代行事業）に、AIエージェントと呼ばれる人工知能技術を活用し、自律的に業務を遂行するシステムを導入すれば、作業の高度化・自動化を実現でき、業務の効率化が進みます。その結果、これまで投じていた人材や設備などのリソー

スを別の形で有効活用でき、顧客企業にはさらなる付加価値を提供できるはずです。また、それらの知識や技術、方法論をアセット化すれば、新たなサービスやプロダクトに展開させることも可能です。

● AIプロダクト・サービスの展開

もう一つの方向性は、社内で立ち上げる新規事業においても、AIを実装した製品やサービスを展開していくことです。すでに新規事業として開発されたプロダクトの中にもAIを活用したものはありますが、加えて、カメラが捉えた映像や画像を集約してAIが分析し、データを蓄積していくAI導入・運用プラットフォーム「OCTOps（オクトパス）」を、2025年2月から提供・開始しました。この「OCTOps（オクトパス）」は、AI活用のニーズが高いとされる製造業や建設業、物流業の現場などで利用効果が高いただろうと期待しています。

今後も、このような最新のAIソリューションを提供し、製造業などの現場におけるDX（デジタルトランスフォーメーション）を加速させるとともに、競争力の向上を支援していきます。

● AI高度人材の育成

また、AI人材の育成・獲得も不可欠です。AI人材は、機械学習やディープラーニングなどの技術を深く理解するとともに、ビジネス課題を理解し、適切なAIソリューションを提案・実現できる総合的な問題解決能力を兼ね備えた高度な能力が必要とされます。当社グループでは、その高度なAI人材についてもここ10年近くかけ、育成してきました。これも同業他社にはない当社グループの強みであり、その高度なAI人材を核として、AI活用を技術的な側面から考え、実際のビジネスに紐づけしていく仕組みづくりを行っていきます。

この「AI Transformation」は、2026年度から始まるフェーズ2においても、成長戦略の重要なキーワードになると考えています。

第二の創業として、ビジネスモデルの変換に挑みます。

● 高収益化戦略は堅調に進捗

フェーズ1では、成長戦略と並行して、キャッシュベースで安定した収益を獲得できる

ようになるための「高収益化戦略」も進めてきました。これは、ただ安定したキャッシュを獲得するというだけでなく、獲得したキャッシュを継続的に投資できる体制を構築するための戦略です。調整後EBITDAを2025年度計画である55億円規模に拡大すれば、今までとは違うレベルで積極的な投資を継続できるため、フェーズ2が始まる2026年度に向けてしっかりと進めていきます。

さらなる高収益化を進めるにあたっては、我々が提供した価値をきちんと評価いただき、適正な対価をいただくということも重要です。そして、パートナー様にも適正な対価をお支払いする。まずはこれを形にしていきたいと思います。

● 労働集約型からアセットベースドビジネスへの転換へ

ただ、私が見ているのは、労働集約型からアセットベースドビジネスへの転換です。これまで当社グループは顧客企業からオーダーをいただき、受託生産してきました。このビジネスモデルの核は人であり、事業を拡大しようとするばさらに人を増やす必要があります。しかし、自ら新しい価値を創り、自分たちでその価値を算定して世の中に価値を提供するビジネスモデルに変えられたらどうでしょう。付加価値の高い製品やサービスを提供するためにどうしたらいいのかを社員ひとり一人が考えて実行し、その結果、モノが売ればしっかりと収益が上がるようになるのです。これが、労働集約型からアセットベースドビジネスへの転換であり、私が今のCACグループを「第二の創業期」と呼ぶのはそういったゆえんです。

● CAC Vision2030の実現へ

そして、2026年度から始まるフェーズ2では、会社の規模をさらに大きくしたいと思っています。2025年度の売上高目標580億円に対し、2030年度の売上高目標は800億円に設定しています。これも、私個人としてはもっと上を目指したいと思っているのですが…。なぜ規模拡大を狙うのかというと、それは、売上高の大きさが世の中から必要とされているということの表れだからです。

まずは、CACグループの経営資源をフル稼働させながら、その目標を目指し、労働集約型からアセットベースドビジネスに転換し、そこにM&Aなど外部の資本を取り込みながら、2030年に目指す姿「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」を実現してまいります。

社員とともに、ITの限りない可能性に挑戦します。

さて、今回は、AIについて多くお話してきたように思いますが、AIが仕事や生活に利便性や効率性をもたらしてくれるという期待がある一方で、働き方が変わる社員たちの中には、これまで担ってきた業務はどうなるのか、自分に仕事があるのかといった漠然とした不安を抱えている人もいます。

はっきり言いますが、AIを活用することがイコール、人がいらなくなるということではありません。これまで社内でも、AIの導入はチャンスでもあり、使いこなせば優位に立てる、などのメッセージを発信してきました。まだ浸透していないのかもしれませんが、我々経営層も、社員一人ひとりが気持ちを切り替えて前向きなマインドセットに変革できるよう促しながら、これからも全員一緒に進んでいきたいと思っています。

2025年1月、スマート養殖事業を行う子会社を設立しました。IT企業がなぜ養殖なのか、疑問を持たれた方も多いと思いますが、当社グループは2019年より、課題先進県とも言われる長崎県に拠点を設け、地域課題と地方創生に取り組んできました。長崎は、

豊富な水産資源があるものの、高齢化や飼料価格の高騰などを受け、養殖事業者の経営はひっ迫しています。そこで、我々はITを活用し、生け簀の中の魚の体長や重さを計測し、人の作業を軽減するとともに、養殖魚の資産価値までを算定することに成功しました。

このように、一昔前のITに比べて現在のITは適用範囲が格段に広がり、アイデアさえあれば事業はいくつでも増やすことができます。養殖業のようにITが適用されていない仕事が生の中にはまだまだたくさんあり、そういった現場にアイデアとITを適用すれば、私たちのビジネスは無限に広がります。この事業も、自ら考え、自ら価値を創出し、社会にその価値を提供できるのだという自信を感じさせてくれた一例となりました。

迅速かつ適切な経営判断のできる経営体制を構築します。

M&Aが進み、グループに加わる企業が増えれば増えるほど、事業は多角化し、人も多様化します。我々経営層もマネジメント方法を変えていかなければなりません。重要なのは、グループ全体が同じビジョン、同じ方向を見ていることであり、そうなるようにマネジメントしていくのが我々経営層の責務です。あとは社員が自ら解釈し、自分がやりたいことを見つけてチャレンジしてくれるでしょう。

そのためにも、時代や社会情勢の変化に迅速に対応できる経営体制への進化に向けた歩みを引き続き進めています。神子田達雄がCFO（最高財務責任者）に就任してから3年目を迎え、経営体制は格段に良くなりました。そして2025年度からは、事業会社でCTO（最高技術責任者）をしていた鈴木貴博をグループ全体のCTOに任命。CACグループの技術を統括し、新規事業のみならず業務改善を行うときにもより良い技術を選定するなど、適切な意思決定をしてくれるでしょう。また、数年前から検討しているグループ全体の人事制度統一や給与体系の整備をより一層進めていく方針にあわせてCHRO（最高人事責任者）についても、随時登用を検討しています。

CACグループは、AIなどのデジタル技術やデータを活用したソリューションに、人ならではの多様な創造力を発揮させ、社会課題の解決につなげていく企業グループとして成長していきます。温かく見守っていただくとともに、ご期待いただきますようお願い申し上げます。



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

BUSINESS ACTIVITIES

OUTCOME

価値創造の源泉



知的資本

新技術への対応力

AI transformationの展開、
新サービス・製品開発への取り組み



人的資本

多様な人材

新しいサービスを提供していくための
人材活用・育成
エンゲージメント強化



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

成長を牽引する財務戦略

財務体質を維持しながら
将来の成長に向けた投資の実行

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

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



サステナビリティ経営

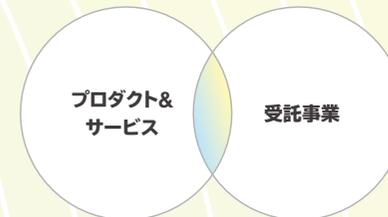
マテリアリティ

P.12

- 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
- 地球環境へ配慮した企業活動
- 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

成長戦略

P.15

プロダクト&
サービス

受託事業

CACグループの事業



国内IT事業

海外IT事業

P.17

P.19

創出価値 (2024年度)

社会にポジティブなインパクト



社会・関係資本

社会インフラを支える担い手

- 国内外企業を支援
2,000社以上
- 業界トップクラスの顧客企業との関係構築・取引継続
50年以上
- プライム（元請）比率
90%



知的資本

社会課題を解決する プロダクト&サービスのローンチ

- 新規事業のローンチ
18件



財務資本

キャッシュの創出・資本効率の向上

経営成績	
売上高	520億円
調整後EBITDA	45億円
ROE	8.9%



人的資本

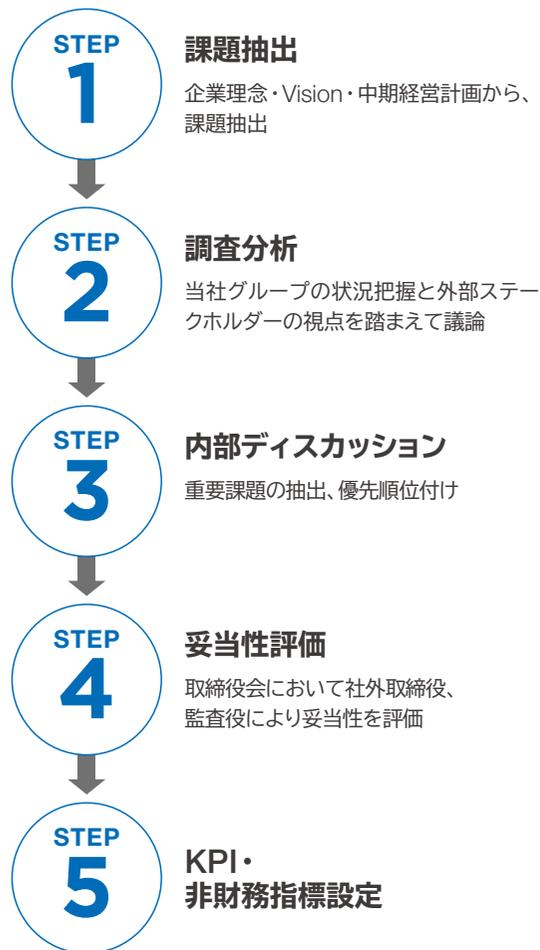
エンゲージメントの高いIT人材の輩出

- エンゲージメントスコア
69.8pt

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。

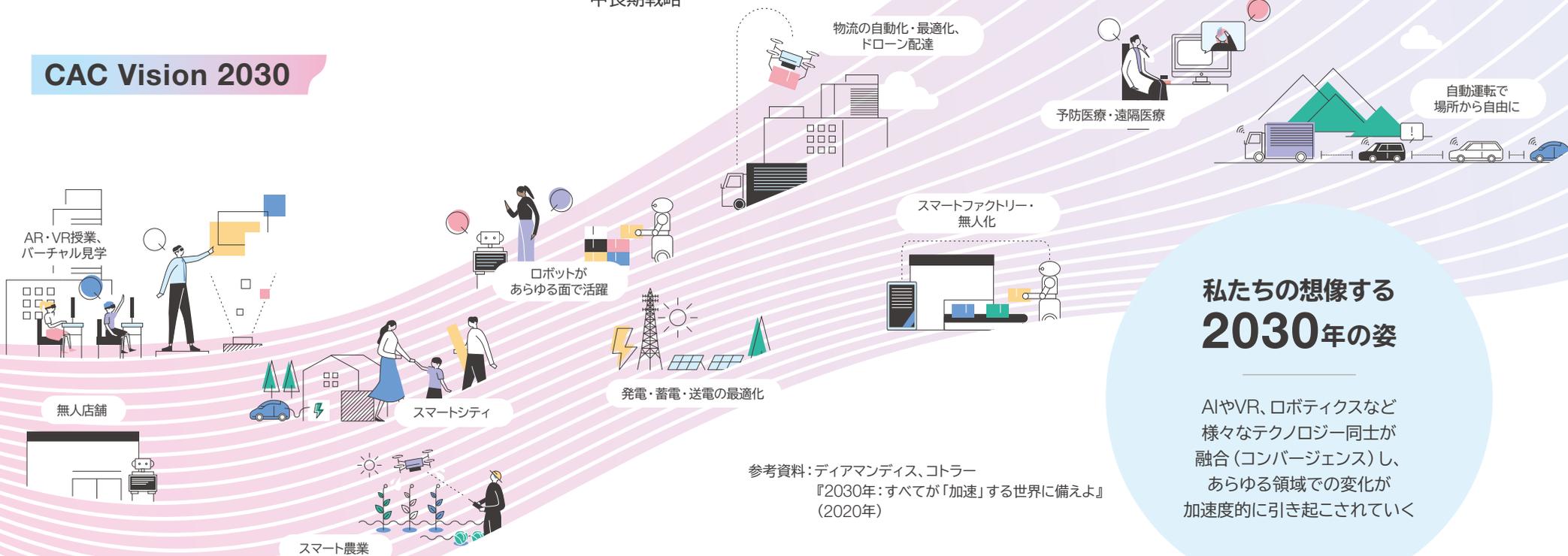
マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ項目



CAC Vision 2030



私たちの想像する 2030年の姿

AIやVR、ロボティクスなど
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)

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など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。

ポジティブなインパクト

AIやIoTなどのデジタル技術・データによる「手段」の提供を通じて
人ならではの多様な想像／創造力を発揮できるようにすること

社会課題の解決へつながるデジタルソリューションの誕生

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す

今次中期経営計画

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、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、遂行しています。

フェーズ

1

2022~2025年度

プロダクト&サービス基盤の構築

- 既存受託事業での安定した収益の獲得
- フェーズ2に向け、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

フェーズ

2

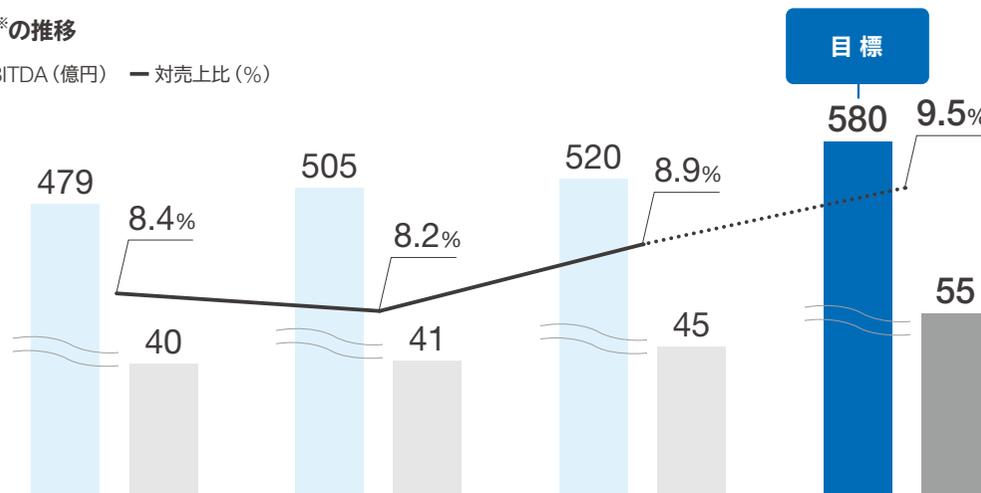
2026~2030年度

高成長の実現

- フェーズ1の仕込み・グループ挙げての努力が結果に結び付く

売上高および調整後EBITDA*の推移

■ 売上高(億円) ■ 調整後EBITDA(億円) — 対売上比(%)



イメージ

売上高 800億円
営業利益率 15%以上

	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 目標	2030年度 目標
ROE(%)	7.1	8.2	8.9	10.0	
エクイティスプレッド(%)	▲0.6	1.2	1.9	3.0	
年間配当(円)	60	80	90	100	
DOE(%)	3.4	4.6	4.5	4.7	

※2024年からセグメント別利益に調整後EBITDAを採用しています。2022年度および2023年度の数値についても、同様に変更して表示しています。
調整後EBITDA: 営業利益+減価償却費+のれん償却費+株式報酬費用

中期経営計画進捗状況

2022～2025年度

フェーズ1

現在の中期経営計画は、2030年度までの前半（フェーズ1）として、プロダクト&サービス基盤の構築を行っています。

国内外における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、以下の3つの取り組みを行っています。



成長戦略

2024年までの進捗状況

△ 施策は概ね予定通り進捗しているものの、新規事業の成長スピードとM&Aなどの事業投資の実行が課題

新規事業を立ち上げる仕組みの構築

体制整備

ローンチ

共創推進

30名以上

18件

30以上

新規事業部門を新設。 様々な新規プロダクト 他業種企業や団体など
30名以上の体制整備 やサービスをローンチ との共創を推進

受託事業の拡充・成長

増員人員強化

M&A実行実現

400名*

5件

新卒採用累計で400名の採用。 2022年度から2024年度まで5件の
2025年技術者数は、7.3%の増加 M&Aを実行。体制を強化後の2024
を見込む 年はソーシング件数が大幅増

※ 国内IT・2025年入社予定の内定者含む

高収益化

2024年までの進捗状況

○ 期初想定施策は実施済み。さらなる経営効率化を実行

不採算事業の整理

海外不採算拠点の整理

2億円改善/年*

その他 不要な固定費の削減など実施

※ 2024年度以降

経営効率化

本社オフィス面積の縮小

4億円改善/年*

その他 中核子会社にて利益構造分析手法の導入などを
実施

※ 2024年度以降

コーポレート機能の見直し・発展

2024年までの進捗状況

○ ガバナンス体制の見直しやエンゲージメントなどの取り組み実施

ガバナンス体制整備

取締役会の社外役員過半

57%

その他 ● 執行体制見直し
● CFO・CTOの設置
● PBR改善に向け、政策保有株式圧縮方針策定など

風土改革

- MWV（ミッション、ビジョン、バリュー）設定
- 中核子会社における新人事制度導入
- タフアサインメントによる人材育成
- エンゲージメント強化
（株式報酬制度対象者を国内全社員へ拡大（J-ESOP導入））

25年度重点施策

AI Transformation

P.16

中期経営計画進捗状況

2022~2025年度

フェーズ 1

25年度重点施策

AI Transformationの展開

中期経営計画策定時の想定より早く、2024年は、生成AIをはじめとしたAIが浸透し、2025年以降さらに加速すると予想しています。

CACグループが生業としているITサービスは、淘汰される可能性も否定できませんが、むしろチャンスであるにとらえました。そのため、CACグループは、2025年の重点施策として、AI Transformationを掲げました。2025年1月に、専門部署 (Asset-based Business 推進部) を新設、CTOを任命し、AI Transformationを展開していきます。

自社AIソリューションのビジネス展開

従来展開している生成AIを含むサービスを推進しながら、AI活用効果が高い製造・建設・物流業界向けの業務システム (サービス) の開発、横展開に注力していきます。

自社が保有するAIをベースとした プロダクトやサービスの展開

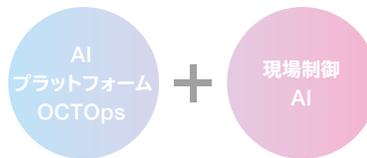
画像認識/音声認識AI



生成AI

Narrative Gen | 生成AI アプリケーション 構築支援 サービス | 生成AI RAG 構築支援 サービス

AI活用ニーズが高い業界である 製造・建設・物流を中心に AIシステムやサービスを開発・展開



AIエージェントによる受託事業の効率化、付加価値最大化

CACグループが主力とするシステム構築サービス、システム運用サービス、BPOサービスにおいて、AIエージェントを導入しサービスの高度化・自動化とすることで業務の率化やリソースの有効活用が期待できます。さらにこの取り組みで得た、知識・技術・方法論をアセット化し、新たなサービスやプロダクトに展開することも予定しています。2025年は国内子会社において、AIエージェントを活用したシステム構築やシステム運用のモデルとなるパイロットプロジェクトの完了を予定しています。

例) システム構築におけるAIエージェント導入のイメージ図



新規事業のWebメディア CAC Innovation Hub については当社Webサイトをご覧ください。

<https://innovationhub.cac.co.jp/>



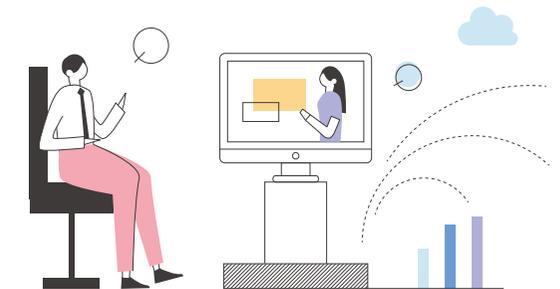
国内IT事業

Domestic IT Business

国内子会社におけるシステム構築サービス、 システム運用サービス、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



構成会社と事業内容

国内IT事業は、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）の提供に加え、今中期経営計画の要となる、プロダクト&サービスの開発・展開にも取り組んでいます。

創業の流れをくむシーエーシーと、2000年から2003年に買収した企業のIT関連会社3社、今中期経営計画に基づいて、2024年にM&Aした会社など4社の計8社によって構成されています（2024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サービスの提供に加え、プロダクト&サービスの開発にも取り組んでおり、国内IT事業に占める売上高比率はおよそ8割となっており、残る2割をその他のグループ会社が担っています。その他のグループ会社の中で、2000年から2003年に連結した会社は主にシステム運用サービスを提供しています。2024年に連結化した会社は、中期経営計画の既存受託事業の拡大と新たな事業につながる会社で、今後のCACグループへの寄与が期待されます。

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年からニアショア拠点として、長崎県長崎市

に事業拠点を置き、東京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おり、CACグループの地方創生の取り組みの拠点としても、重要な役割を占めています。

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
プロダクト&サービス (P&S)

シーエーシー

2000年から2003年に連結した会社

システム運用
サービス中心

アークシステム

ハイテックシステムズ

CACオルビス

今中期経営計画期間に連結した会社

SESサービス

Rosso

新規事業
製造業向けパッケージソフト開発など

シー・アイ・エム総合研究所

2024年度業績

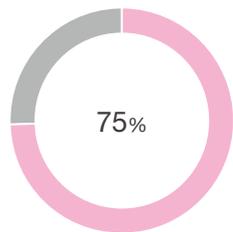
2024年度は中核子会社中心に堅調に推移

2024年度は、子会社1社を連結範囲から除外した押し下げ要因があったものの、中核子会社シーエーシーを中心に顧客のIT需要を取り込み堅調に伸長したこと、また、M&Aによる新規連結寄与により、増収（前年度比8.2%増）となりました。

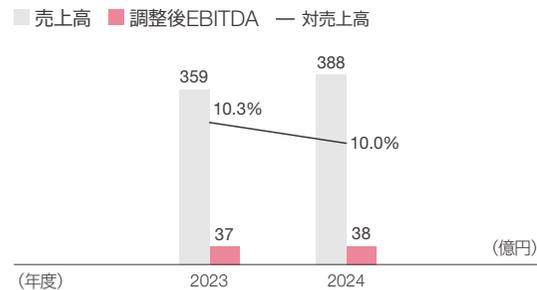
調整後EBITDAについては、中期経営計画に基づいた成長基盤の醸成に向け、人的資本投資や新規事業開発を推進したことなどによる販売管理費の増加や新規連結関連の費用が増加した一方、増収効果や経営効率化策が奏功し、増加（同4.9%増）しました。

受注高は、連結除外や一部子会社の減少があったものの、中核子会社の受注増や新規連結寄与などにより、前期比並みの数値となりました。受注残高は連結除外の影響に加え、中核子会社などでも減少しました。

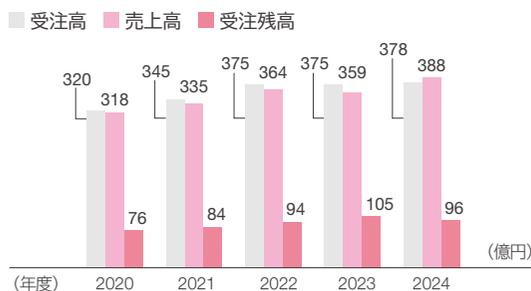
売上高構成比（2024年度）



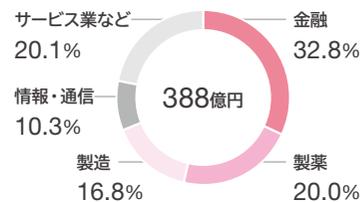
売上高・調整後EBITDA*



受注高・売上高・受注残高推移



業種別売上高（2024年度）



2025年度見通し/中期経営計画

中期経営計画の最終年度として、2025年は目標達成を目指す

2025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、事業は堅調に推移する見通しです。

売上高については、中期経営計画に基づいた技術者の増加や、価格改定策の実施、AIエージェントを活用した生産性向上策の実施などにより、増収を見込んでいます。利益面については、中期経営計画に基づいた、将来の成長基盤のための投資を継続・実施していきながらも、増収効果などから増益となることを見込みます。

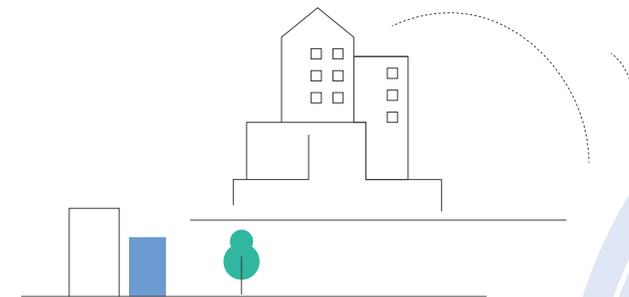
これにより、中期経営計画の目標値の達成を目指していきます。

AI Transformationに注力

生成AIをはじめとしたAIの活用が、中期経営計画策定時より加速的に進んでいると認識し、AI Transformationに注力していきます。

従来展開している自社保有のAIをベースとしたプロダクト&サービスのさらなる開発・伸長を図りながら、AI活用効果が高い製造・建設・物流業界向けのAIシステムやサービスの開発・展開に取り組んでいきます。

P.16



※2024年からセグメント別利益に調整後EBITDAを採用しています。2023年度の数値についても、同様に変更して表示しています。
調整後EBITDA：営業利益+減価償却費+のれん償却費+株式報酬費用

海外IT事業

Overseas IT Business

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
- Inspirisys Solutions Limited
- Mitrais Pte. Ltd.

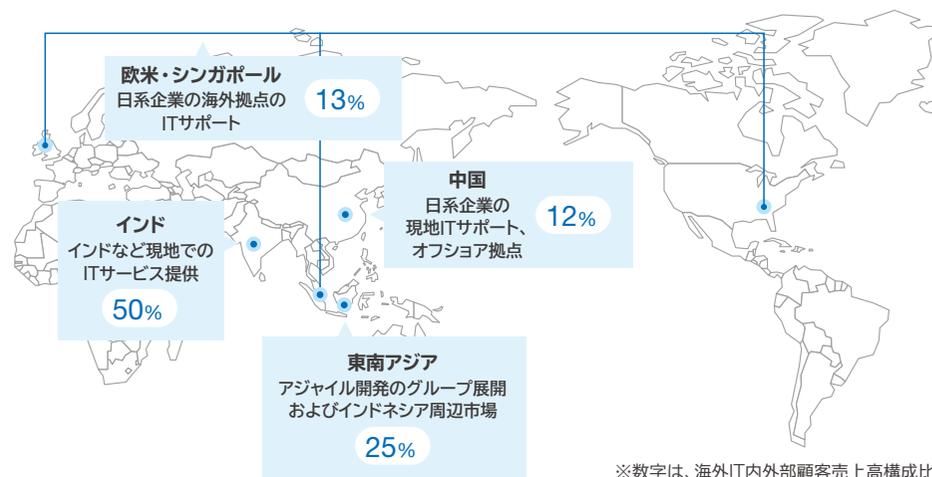


構成会社と事業内容

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年から2002年にかけて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、現地企業を買収しました。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15社で構成しています(2024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右図の通りです。

地域別売上高分布と事業内容



※数字は、海外IT内外顧客売上高構成比。

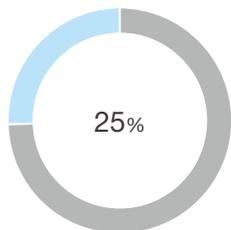
2024年度業績

2024年度は大型案件の反動減による減収の一方、利益は改善

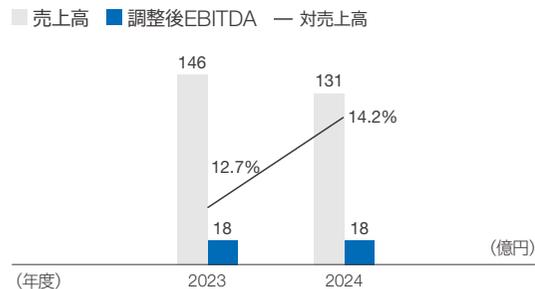
2024年度は、円安効果に加え、中国、米国での案件が伸長したものの、前年度に計上したインドでの大型案件の反動減などから、減少（前年度比9.8%減）となりました。一方、調整後EBITDAは、インドにおける減収影響を受けつつも、中国、米国などをはじめとする子会社の増収に伴う利益増などにより、増加（同0.5%増）しました。

受注高は、売上高と同様に、円安による押し上げ要因があったものの、インドの金融向け大型案件の反動減などにより減少（前期比11.7%減）となりました。受注残高はインドおよびインドネシアを中心に大幅な増加（前期比30.3%増）となりました。

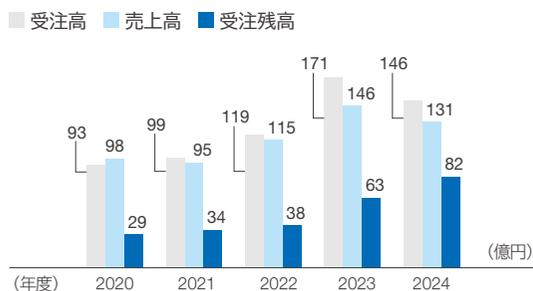
売上高構成比（2024年度）



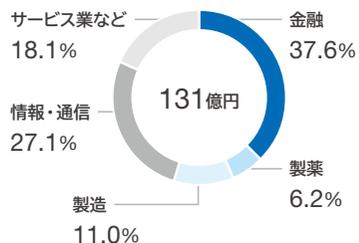
売上高・調整後EBITDA[※]



受注高・売上高・受注残高推移



業種別売上高（2024年度）



2025年度見通し/中期経営計画

インドを中心とした伸長を見込む

2025年度は、アジア諸国を中心に引き続き、IT需要が高いことが予想されており、市場の成長に伴う伸長を見込んでいます。

売上高はインドを中心に増収を見込んでいます。また、利益については、インドやインドネシア子会社を中心に改善していきます。これにより、中期経営計画の目標値の達成を目指していきます。

中期経営計画

各子会社での事業を成長させながら、グループ会社協働で手掛けるグローバル案件を増やす取り組みを行っています。

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っており、不採算拠点の整理などで、2024年以降、2億円/年の利益改善を実現しています。

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ベンダーなど）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。

※ 2024年からセグメント別利益に調整後EBITDAを採用しています。2023年度の数値についても、同様に変更して表示しています。

調整後EBITDA: 営業利益+減価償却費+のれん償却費+株式報酬費用

CFO MESSAGE

次の成長フェーズに向けて、積極的な投資と資本効率改善を着実に進めていきます。

2025年度は、目標達成に向けたチャレンジの年です。

私がCFOに就任してから2025年度で3年目を迎えました。CACグループが2030年に目指す姿を示した「CAC Vision 2030」達成に向けたフェーズ1（2022～2025年度）も最終年度となり、次の中期経営方針となるフェーズ2に向けた道筋をつけるべき年であると認識しています。

まず2024年度の業績を振り返ると、国内IT事業での連結除外の影響がありながらも増収増益を達成できました。同時に、積極的な投資を継続しながらも、株主還元は2期連続で増配を実現しています。

そして、フェーズ1最終年度の2025年度は、売上高は前年度比11.4%増、調整後EBITDAは前年度比20.3%増を見込んでおり、売上高のうち、国内市場の成長は5%程度、海外は10%程度を想定し、さらなる増配も予定しています。

かなりチャレンジングなハードルですが、生成AIなど自社の強みを活かしたビジネスアップデートを行い、財務面では成長投資や効率化を行うことで、目標達成に向けて着実に進んでいきます。

成長投資継続による収益改善へ。

企業価値向上と今後の成長ドライバーとなる領域に機会をとらえて積極的に投資を継続していきます。

現在進行中の中期経営計画（フェーズ1）は、次のフェーズ（2026～2030年度）に向けて、大きく成長する基盤を作るため、手元資金や借入金を原資として人材投資や事業投資に

執行役員
経営統括副担当 兼
経営統括副本部長 兼
CFO (Chief Financial Officer)
神子田 達雄



150億円以上投資する計画を実行しており、2024年末時点では、半分超の80億円を消化しています。2025年度は人材投資を継続しつつも、事業投資においては、M&Aの実現を期待しながら、新規事業への投資も継続していくことで事業拡大を図っていきます。

資本効率の改善を進めます。

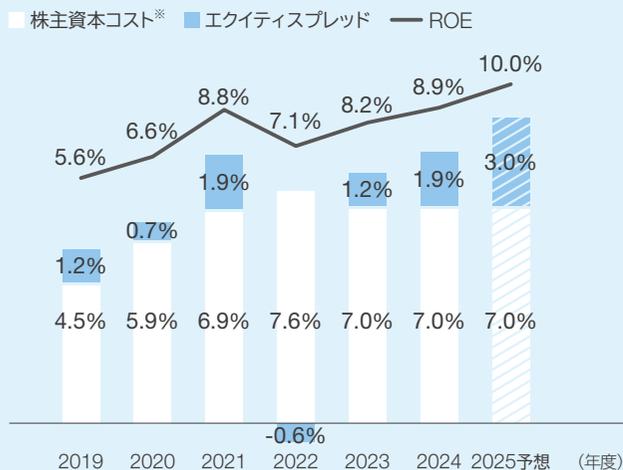
収益改善の取り組みに加え、資本効率の改善も行っていきます。

資本構成の見直しの取り組みの一つが、政策保有株式の縮減です。2024年度も売却と持合い解消を推進し保有銘柄数は減少しましたが、一方で、株価の上昇に伴い、いまだに純資産に占める政策保有株式の割合が39%と高いままです。その結果、2024年度のROEは上昇傾向ではあるものの8.9%にとどまり、2025年度の目標値である10%には、まだギャップがあります。2025年度も粘り強く進め、2026年度末までに政策保有株式の対純資産比率を20%未満に圧縮することを目指します。

また、財務レバレッジの水準も2倍を上限として引き上げていく方針で、株式売却で得た資金と有利子負債をM&Aなどの成長投資に充当していきます。

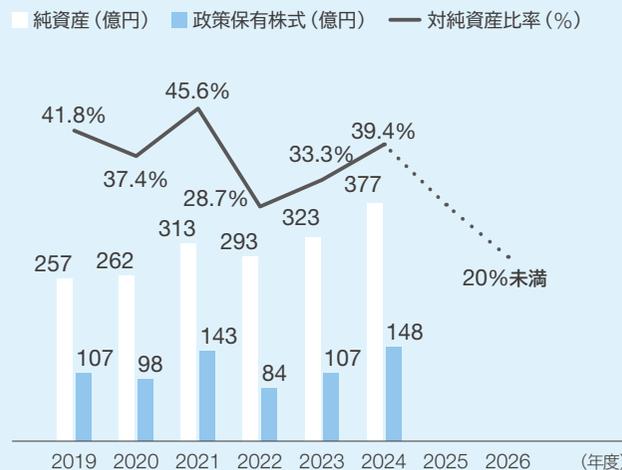
P.24 資本効率性 参照

ROE、エクイティスプレッド推移



*株主資本コストは当社試算値。

政策保有株式推移



財務レバレッジ推移



長期的な視点での株主還元も行っていきます。

事業で創出した資金をもとに、株主還元も行っていきます。2025年度までは、DOE（自己資本配当率）5%水準を目安に実施していきます。このDOEを私たちが採択した理由は、DOEが比較的業績変動の影響を受けづらい特徴があり、株主の皆様に対する安定的な還元の姿勢を示すためでもあります。もちろん人材投資やM&Aなど事業拡大のための投資を優先すべき時期もあると思いますが、その投資をさらなる収益拡大につなげて、株主の皆様への還元を最大化していきます。なお、2026年度以降の株主還元方針は、次期の中期経営方針に適した配当方針を検討してまいります。**P.26** 株主還元方針 参照

ちなみに、2024年に実施した株主の皆様に向けたアンケートを通じて、業績と配当に関して安定感があると高い評価をいただいた上、増配への期待の声も多数頂戴しました。それらの声にお応えできるよう、益々精進してまいります。

また、東京証券取引所から要請されている「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」については、2024年12月期通期決算発表と同時にアップデートしました。



PBRの改善に向け、先に説明したROE向上に加え、PER改善に向けIRチームを再構築し、機関投資家との対話機会を増やすとともに、個人投資家向けのIR説明会も開催して中長期的な成長シナリオの発信を強化していきます。

フェーズ2に向けて、動き出しています。

今、私たちは、CACグループが2030年に目指す姿を示した「CAC Vision 2030」実現に向けたフェーズ2と位置づける次期中期経営方針（2026～2030年度）を策定しているところです。世界の分断が進むなど不確実性が高まっている中、我々もいわゆるこの「VUCAの時代」のビジネスの軸は何になるのかを模索しながら、以下の三つの柱を基本として進めていこうと考えています。

一つ目は、AIで事業をトランスフォームしていくことです。AIの普及が私たちの生活や社会全体をますます進化させていく中、当社グループの事業もAIによって大きく変革していきます。まず、当社グループが開発したAIを組み込んだ製品やサービスを販売していくこと、そして、既存事業にもAIを実装して付加価値の高いサービスを提供していきます。

先んじて2025年1月にAsset-based Business 推進部を設立しました。グループ全体のAIに関する事業を企画・推進しながら、CACグループ内のアセットを選別し、新たなサービスを生み出していきます。

二つ目は、新規事業を収益化することです。ただ、どのタイミングでグロースできるのかが読めないリスクもあることから、もっと多くの事業をローンチしておく必要があります。追加投資も行いながら、体制をより強化し、作り方やプロダクトの質を高めることで、収益化のスピードも上げていきます。しっかりした財務基盤があり、かつスタートアップのような雰囲気もあわせもつ当社グループの社風が若い技術者を育て、成功に導いてくれるのではないかと期待しています。

三つ目は、さらなる成長のためのM&Aです。M&Aには、既存事業を強化するためのものもあれば、非連続な新規事業を創出するためのものもあります。もちろん国内も海外もM&Aの対象となります。

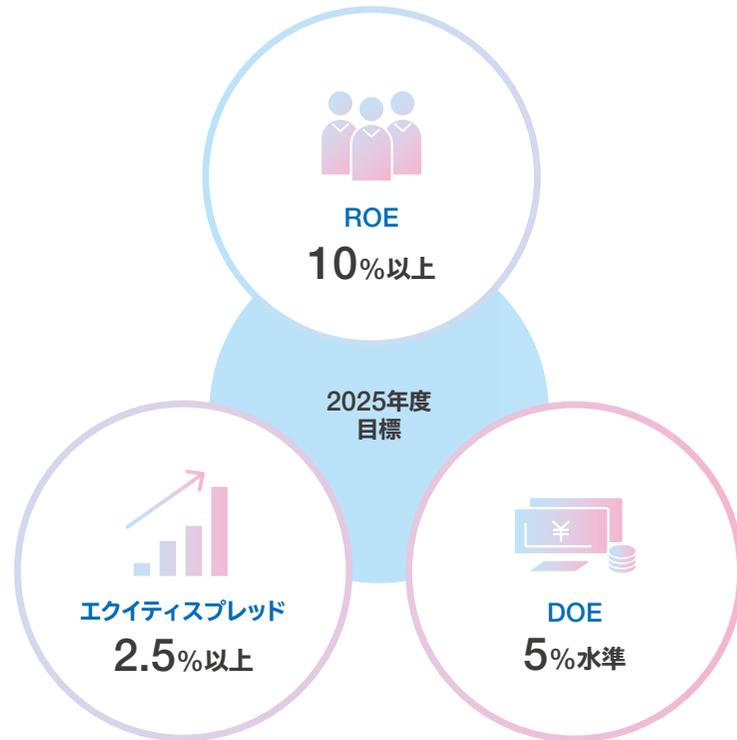
一緒に働きたいと思ってもらえる企業グループに。

CACグループの差別化の要因はいくつもあります。その一つは、グローバルでビジネス展開していることです。それも、日本だけでなく、インドならインドの企業を、インドネシアもまた然りとその国・地域で、その国・地域のお客様向けにローカルの人たちが仕事をしています。いわば、グローバルにビジネスしている企業体の集まりだと言っていでしょう。これは、他のSierIにはない特徴であり、日本のような成熟化が進む市場だけでなく、高い成長を期待できる市場でもビジネス展開していることで事業ポートフォリオのバランスが整った、分散の効いている企業グループだと言えます。

また、会社の雰囲気も人間性を大事にする文化がある一方で、新規事業の立ち上げなどの挑戦もしています。これは、私が経験してきた監査法人やコンサルティングファーム、スタートアップ企業などとは大きな違いであり、人に優しくするという側面はあるかもしれませんが、新規事業で当社グループに入社してくれた社員やM&Aの対象となった企業の社員のみなさんから、一緒に働きたいと思ってくれたという話を耳にするたび、嬉しく感じています。グループ社員もそんな声にエンゲージされるのではないかとともに思います。

そして今では、その居心地の良さだけでなく、スタートアップのヒリヒリした感じも同居するようになりました。今後も、CACグループで成長していきたいと多くの人たちに思ってもらえる企業グループにしていきたいと思いますので、ステークホルダーの皆様もお見守りいただき、ご指導くださいますようお願いいたします。

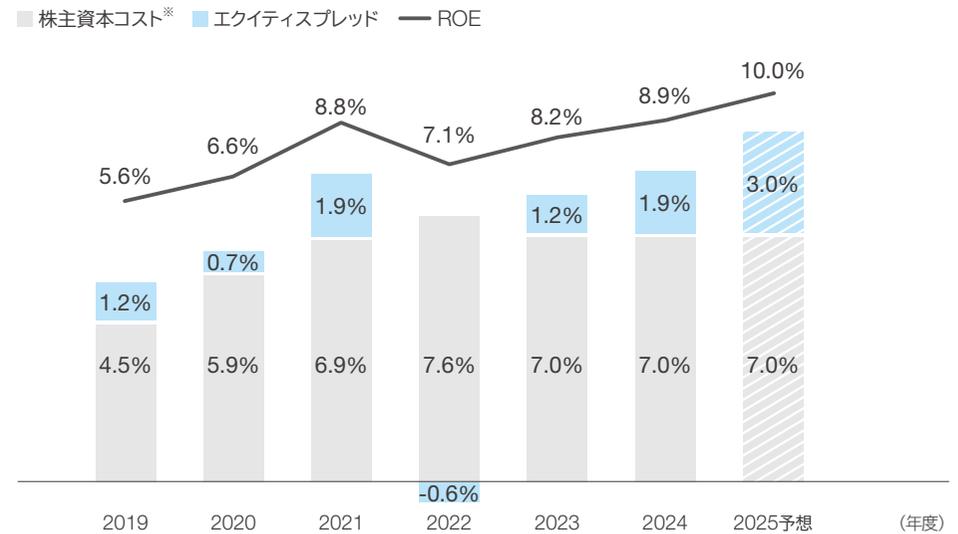
財務戦略



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うため、保有資産を効率的に活用するとともに、借入なども有効的に活用し、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

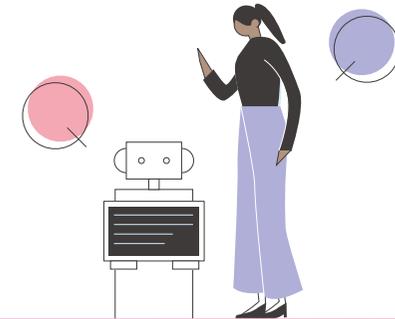
| キャッシュ・アロケーション

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ています。

保有する現預金や投資有価証券を元手に、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など）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。

2024年度までで、投資予算150億円のうち、半分超の80億円を消化しました。保有資産、および借入金で実行しています



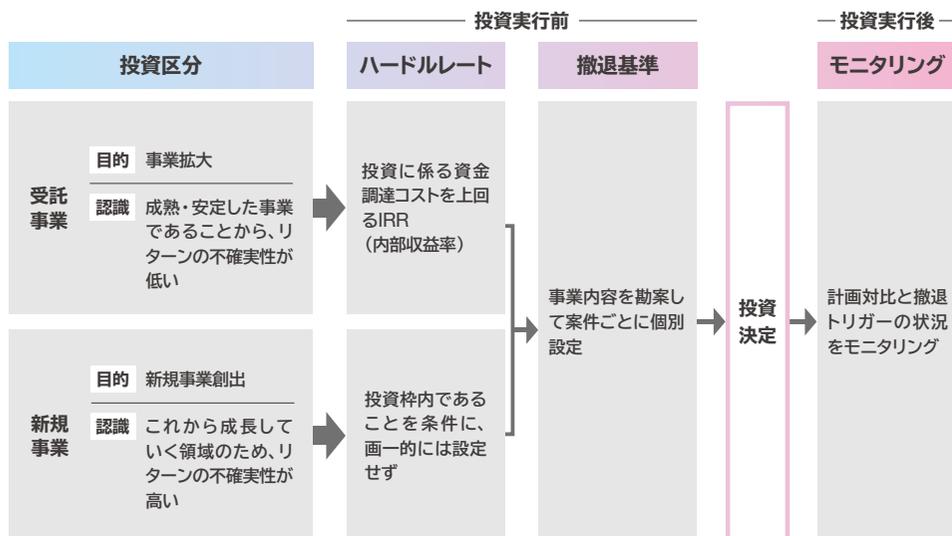
財務戦略

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、今までの事業活動から一定の知識や経験を有しており、また、成熟・安定した事業であることから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&サービス事業に係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。

投資区分ごとの投資基準設定およびモニタリングフロー

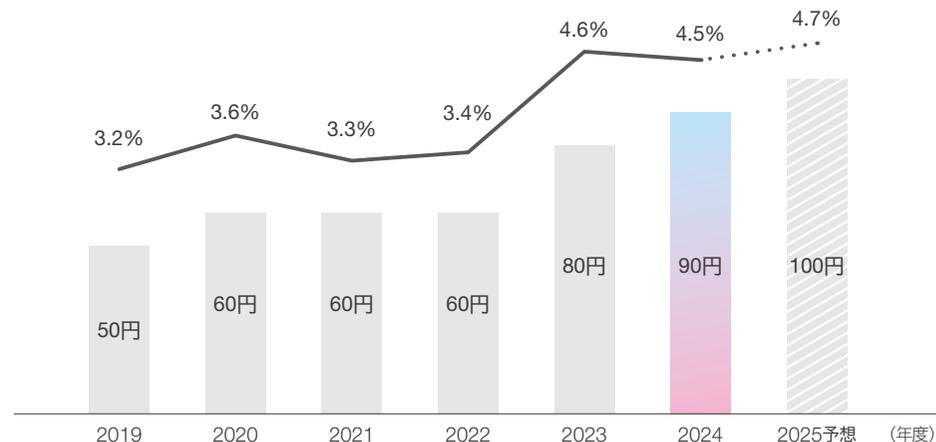


株主還元方針

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ています。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、2024年12月期の1株当たり配当金は10円増配の90円となりました。また、2025年12月期は、2024年12月期比10円増配の100円を予定しています。

DOE、配当金推移予想



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

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。

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

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

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

企業理念

果たすべき使命

Vision

中長期的に目指す企業像

Value

社員全員で共有すべき価値観

CACグループ企業理念とサステナビリティ経営の関係

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

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

Five Values

- | | | | |
|-------------------|-----------------------|----------------|-------------------------|
| Creativity | 既成概念に囚われないアイデアや発想を大切に | Respect | 相手を尊重し、常に感謝の気持ちを忘れない |
| Humanity | 人間性を重視し、人間らしく生きる | Pride | 仲間と自らの努力を信じ、社会に誇れる仕事をする |
| Challenge | 失敗を恐れずに、挑み続ける | | |

「グループ方針」は当社Webサイトをご覧ください。

<https://www.cac-holdings.com/csr/group-policy.html>



サステナビリティ基本方針

マテリアリティ(重要課題)

グループ方針

各社方針/中期経営計画/年度計画等

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経営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。

フェーズ

0

サステナビリティ
経営元年

現状調査と把握
重要課題の抽出
課題の優先順位付け
推進体制の構築

2022年

フェーズ

1

浸透

経営戦略としての宣言
意思決定層の多様化加速
挑戦の明確化と機会提供
IT技術による社会課題解決の
取り組み強化
グループ内への展開強化

2023~2025年

フェーズ

2

拡充

意思決定層の多様化拡大
挑戦する風土醸成の加速
IT技術による
社会課題解決先の拡大

2026~2029年

フェーズ

3

ゴール

持続可能な経営基盤による
社会創生の牽引

2030年

サステナビリティ経営に関するKPIおよび実績

持続的成長に向けた重要課題	ゴール	KPI	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2030年の目標
社員にとって働き甲斐のある 「選ばれる」職場環境	全般	社員エンゲージメント調査における エンゲージメントスコア	68.6pt ^{※3}	69.2pt ^{※1}	69.8pt ^{※1}	同規模で全業種の 上位20%以内
	1 健康的で安全な 職場の提供	1 健康診断受診率 ^{※2}	87.0%	91.3%	96.1%	100%達成
		2 ストレスチェック実施率 ^{※2}	92.6%	95.0%	98.5%	100%達成
		3 年次有給休暇取得率 ^{※2}	53.1%	64.3%	68.8%	80%達成
		4 平均月間法定外労働時間 ^{※2}	15.2時間	12.4時間	11時間	10時間以下
	2 個々の社員の価値観が 尊重される ダイバーシティ& インクルージョンの実現	1 女性役員比率 ^{※1} ※取締役・執行役員・監査役	6.7%	10.5%	14.3%	30%達成
		2 女性役職者比率 ^{※1} ※管理職+その他の管理職	14.2%	15.0%	17.3%	30%達成
		3 男性社員の育児休業取得率 ^{※1}	73.3%	47.1%	63.6%	100%達成
		4 日本国内における 日本国籍以外の社員比率 ^{※3}	4.1%	4.0%	4.0%	5%達成
	3 人材育成： 仕組みの構築と実行	「挑戦」機会を実感した社員の割合 ^{※1 ※4}	—	—	75.6%	80%達成
社会からの信頼を得るための コンプライアンス、 リスクマネジメント、ガバナンス	1 法令・社会規範の順守	コンプライアンス研修実施率 ^{※5 ※6}	94.2% (インド除く)	98.6% (インド除く)	100% (インド除く ^{※6})	100%達成

※1 CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム ※2 CAC Holdingsおよびすべての国内子会社 ※3 CAC Holdings、シーエーシー ※4 2024年度は、「所属PJやチームにおいて『挑戦できる風土がある』と感じている割合」として調査
 ※5 CACグループの主要子会社 ※6 インド子会社を含めると、57.8%となります

役員紹介

2025年3月27日現在

取締役



代表取締役社長

西森 良太

Ryota Nishimori

18回/18回

主な兼職
株式会社シーエーシー取締役会長

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などに従事。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、2020年3月当社取締役、2021年1月から当社代表取締役社長（現任）、2025年1月から株式会社シーエーシー取締役会長。



取締役会長

酒匂 明彦

Akihiko Sako

18回/18回

主な兼職
全国情報サービス産業企業年金基金理事長

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などに従事。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。2023年6月より全国情報サービス産業企業年金基金理事長（現任）。



新任

取締役

佐別當 宏友

Hiroto Sabetto

—/—

主な兼職
株式会社シーエーシー代表取締役社長

2000年当社入社。システム開発案件などに従事。2014年当社経営企画部長、2016年株式会社シーエーシー業務担当執行役員、2023株式会社シーエーシー取締役兼業務担当執行役員。2024年より、当社執行役員コアICT担当、2025年1月から株式会社シーエーシー代表取締役社長（現任）、2025年3月より当社取締役 兼執行役員 コアICT担当。



社外

取締役

松尾 美香

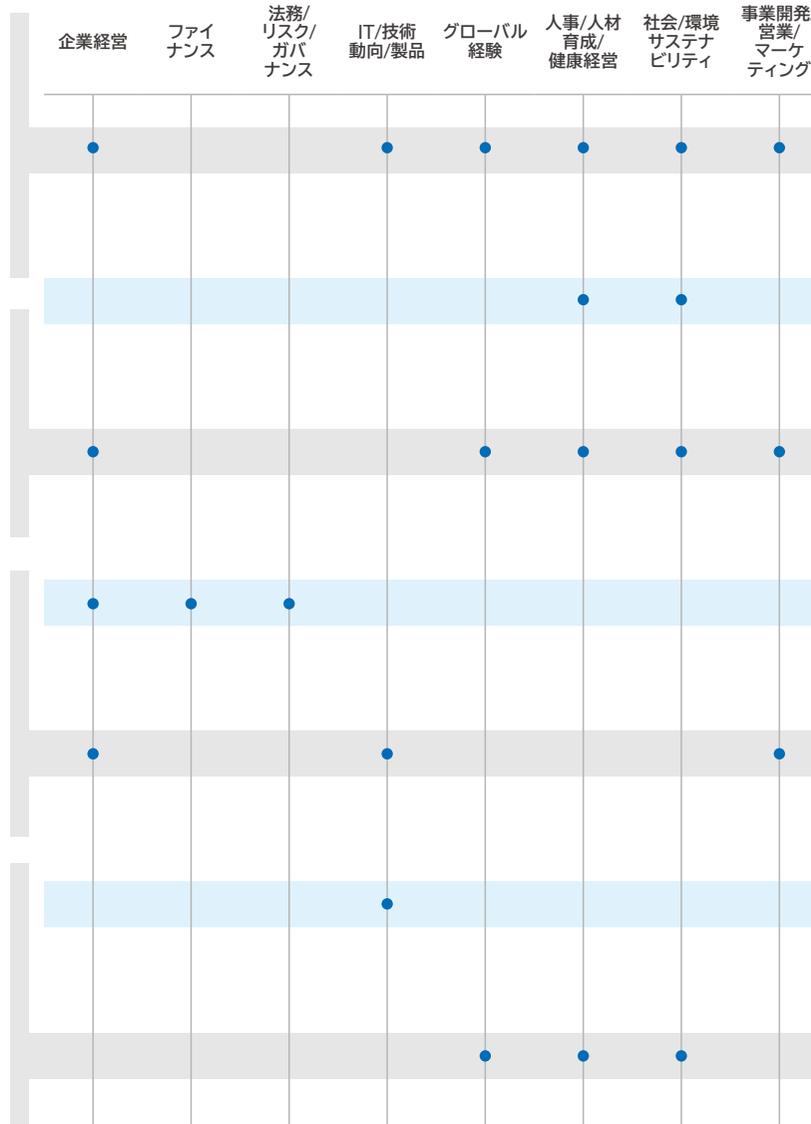
Mika Matsuo

17回/18回

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
マニユライフ生命保険株式会社社外取締役

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）などを歴任。2021年3月から当社取締役。

スキルセット



取締役会出席状況 (2024年12月期)



社外

取締役

大槻 友紀

Yuki Otsuki

18回/18回

主な兼職
東京ビジネスサービス株式会社専属産業医

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などを歴任。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。



社外

取締役

渡邊 龍男

Tatsuo Watanabe

18回/18回

主な兼職
株式会社ワイアレスゲート社外取締役 監査等委員
株式会社インターネットインフィニティ 監査役
株式会社オールアバウト社外取締役 監査等委員
株式会社セルム社外取締役 監査等委員

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、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 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。



社外

取締役

原田 達也

Tatsuya Harada

17回/18回

主な兼職
東京大学 先端科学技術研究センター教授
理化学研究所 理事長補佐および革新知能統合研究センター チームリーダー
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

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などを経て、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。2023年8月理化学研究所 理事長補佐（現任）。

役員紹介

監査役

スキルセット

□ 取締役会出席状況 (2024年12月期)
■ 監査役会出席状況 (2024年12月期)

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

川真田 一幾
Kazuki Kawamata
監査役
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などを経て2019年3月から当社常勤監査役。
18回/18回 18回/18回

丹野 伸寿
Shinju Tanno
監査役
新任
主な兼職
株式会社シーエーシー監査役
1989年当社入社、製造業やサービス業向けをはじめとして様々な顧客のシステム構築、システム運用案件に従事。2009年AMOユニット AMO 第一部長、2015年株式会社シーエーシー執行役員、2019年株式会社シーエーシー取締役兼業務担当執行役員。2025年3月より当社監査役および株式会社シーエーシー監査役。
—/— —/—

本多 広和
Hirokazu Honda
監査役
社外
主な兼職
阿部・井窪・片山法律事務所パートナー
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。
18回/18回 18回/18回

石野 雄一
Yuichi Ishino
監査役
社外
主な兼職
株式会社オントラック代表取締役
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）など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。
18回/18回 18回/18回

執行役員

執行役員 **佐別當 宏友**
Hiroto Sabetto
コアイCT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
経営統括副担当 兼
経営統括副本部長 兼
CFO (Chief Financial Officer)

執行役員 **松橋 俊信**
Toshinobu Matsunashi
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

財務データ

	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	第58期 2023年12月期	第59期 2024年12月期
売上高(百万円)	50,031	52,105	52,521	53,268	49,906	50,683	48,539	47,935	47,971	50,539	52,063
営業利益(百万円)	3,191	1,209	1,202	698	1,426	1,314	1,948	3,697	3,187	3,327	3,394
経常利益(百万円)	3,000	1,080	937	717	1,368	1,257	1,909	3,668	3,158	3,118	3,361
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	2,343	△ 142	2,039	1,100	1,319	1,500	1,669	2,476	2,093	2,473	3,096
純資産(百万円)	30,310	29,293	27,683	32,429	28,857	25,797	26,236	31,398	29,300	32,346	37,714
総資産(百万円)	53,387	51,783	50,344	54,125	46,968	45,626	44,565	47,261	44,213	48,532	54,733
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	2,331	△ 770	892	△ 1,014	3,276	104	1,110	2,902	2,625	594	5,713
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	432	△ 2,760	3,233	307	2,362	3,523	1,338	532	△ 591	1,247	△ 1,328
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 1,388	△ 796	△ 1,920	△ 2,196	△ 2,310	△ 6,324	△ 1,704	△ 2,930	△ 1,711	△ 2,070	△ 2,855
1株当たり純資産〈BPS〉(円)	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	1,873.73	2,187.80
1株当たり当期純利益〈EPS〉(円)	117.69	△ 7.21	105.54	59.69	71.57	84.83	100.55	146.75	123.60	145.24	181.38
自己資本当期純利益率〈ROE〉(%)	9.1	△ 0.5	7.4	3.8	4.4	5.6	6.6	8.8	7.1	8.2	8.9
総資産経常利益率〈ROA〉(%)	6.6	2.1	1.8	1.4	2.7	2.7	4.2	8.0	6.9	6.7	6.5
自己資本比率(%)	54.3	54.6	53.0	58.6	59.9	54.7	57.0	65.1	64.7	65.8	68.3
株価収益率〈PER〉(倍)	9.97	—	8.38	17.77	13.02	18.50	14.16	9.89	11.59	11.97	9.11
※株価は、期末終値を使用											
1株当たり配当額(円)	32.00	32.00	40.00	36.00	38.00	50.00	60.00	60.00	60.00	80.00	90.00
配当性向(%)	27.2	—	37.9	60.3	53.1	58.9	59.7	40.9	48.5	55.1	49.6

株式情報

株式概要 (2024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	7,832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 (2024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	16名	3,574千株	17.39%
金融商品取引業者	24名	378千株	1.85%
その他の法人	68名	5,942千株	28.93%
外国法人等	78名	1,762千株	8.59%
個人・その他	6,297名	8,856千株	43.24%
計	6,483名	20,514千株	100.00%
単元未満株式等		27千株	
総合計	7,832名	20,541千株	

※2024年12月31日現在の自己株式3,091千株は「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 (2024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	17.80
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,687	9.68
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	584	3.35
CAC社員持株会	509	2.92
株式会社三井住友銀行	484	2.77
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	444	2.55
住友不動産株式会社	395	2.26
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	370	2.12
光通信株式会社	335	1.92
株式会社巴コーポレーション	300	1.72

※上記のほか、2024年12月31日現在の自己株式が3,091千株あります。
※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(2024年12月末)
連結売上高	520億63百万円(2024年12月期)
グループ社員数 (2024年12月31日現在)	4,653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へ、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：2024年1月1日～2024年12月31日（一部、2025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23社（2024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および
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

● 株式会社シー・アイ・エム総合研究所

所在地 東京都目黒区
主要事業 システム開発・販売

● 株式会社Rosso

所在地 東京都渋谷区
主要事業 システム開発・保守・運用

● 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
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: 03-6667-8070
財務戦略部

<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。

