

2024年12月期 統合報告書

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
執行役員メッセージ	19
海外IT事業	21
執行役員メッセージ	23
社外取締役 x CTO 対談	24
執行役員メッセージ	28
CFOメッセージ	29
財務戦略	32

Sustainability

サステナビリティ 基本方針	35
サステナビリティ 経営のロードマップ	36
サステナビリティ経営に 関するKPIおよび実績	37
マテリアリティへの 取り組み	38

Governance

取締役会議長メッセージ	43
コーポレート・ ガバナンス	45
役員紹介	47
コンプライアンス	49
リスクマネジメント	50

Data

財務データ	51
非財務データ	52
株式情報	54
会社情報	55
インフォメーション	56

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 <p>CAC REPORT 2025</p>	<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 <p>https://www.cac-holdings.com/ir/index.php</p>	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ <p>https://www.cac-holdings.com/csr/index.php</p>

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



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 identity

75%

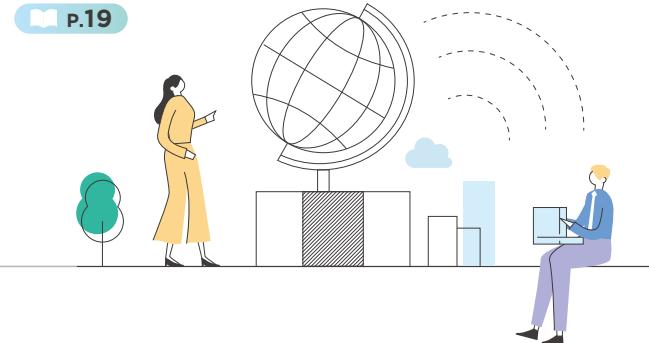
売上高構成比
(2024年度)

Overseas IT Business

海外IT事業

P.19

25%

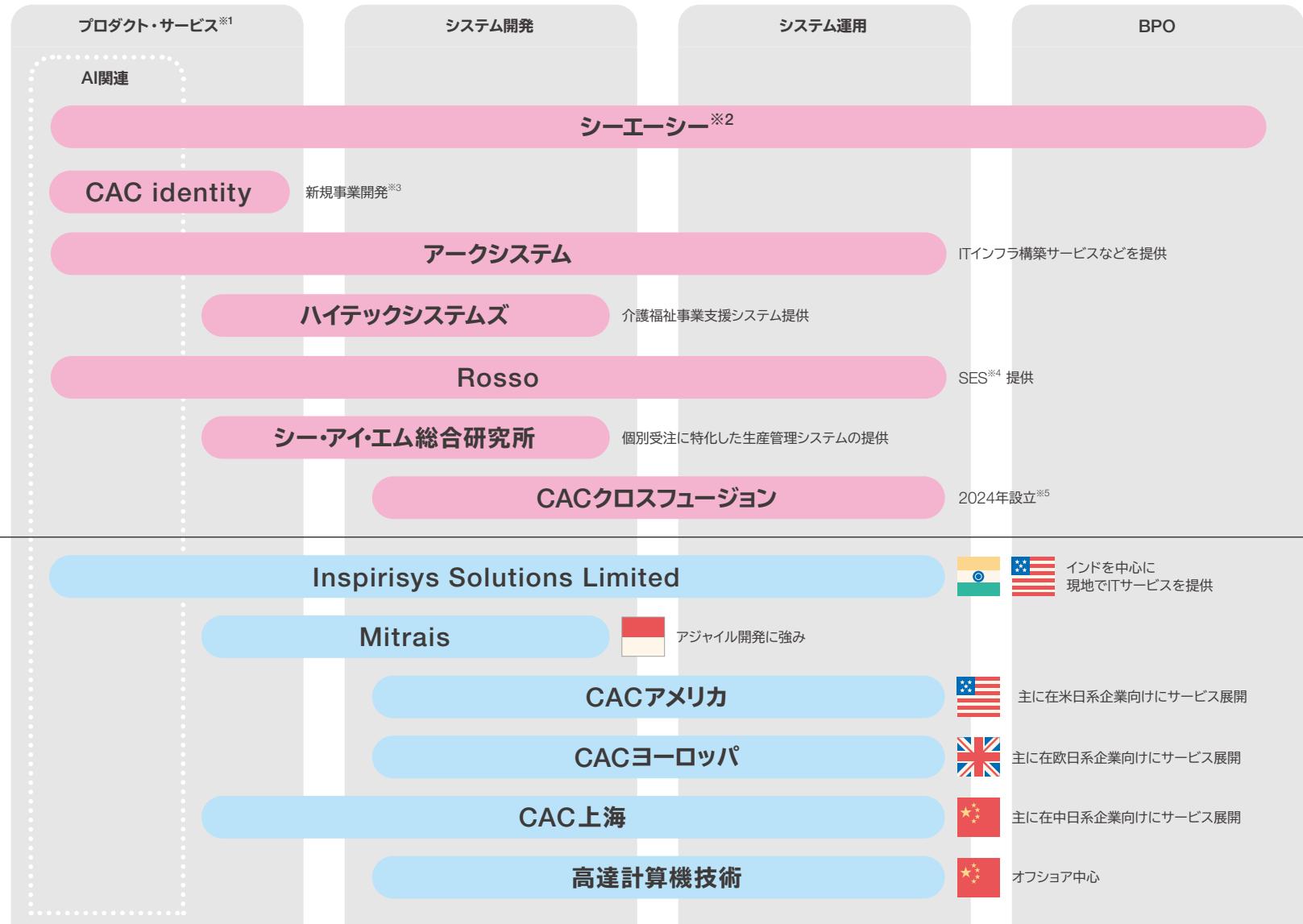
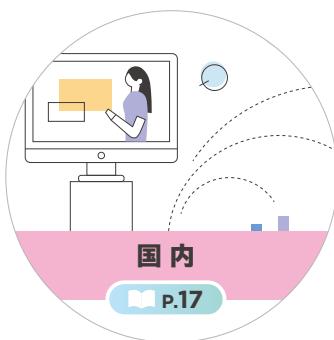


海外子会社におけるシステム構築サービス、システム運用サービス、保守サービスなどの提供

主な関係会社

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

グループフォーメーション 2025年7月1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 ※3: 2025年7月1日設立
※4: SES: システムエンジニアリングサービス ※5: 2024年は海外ITに分類。2025年以降は国内ITに移管。

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。

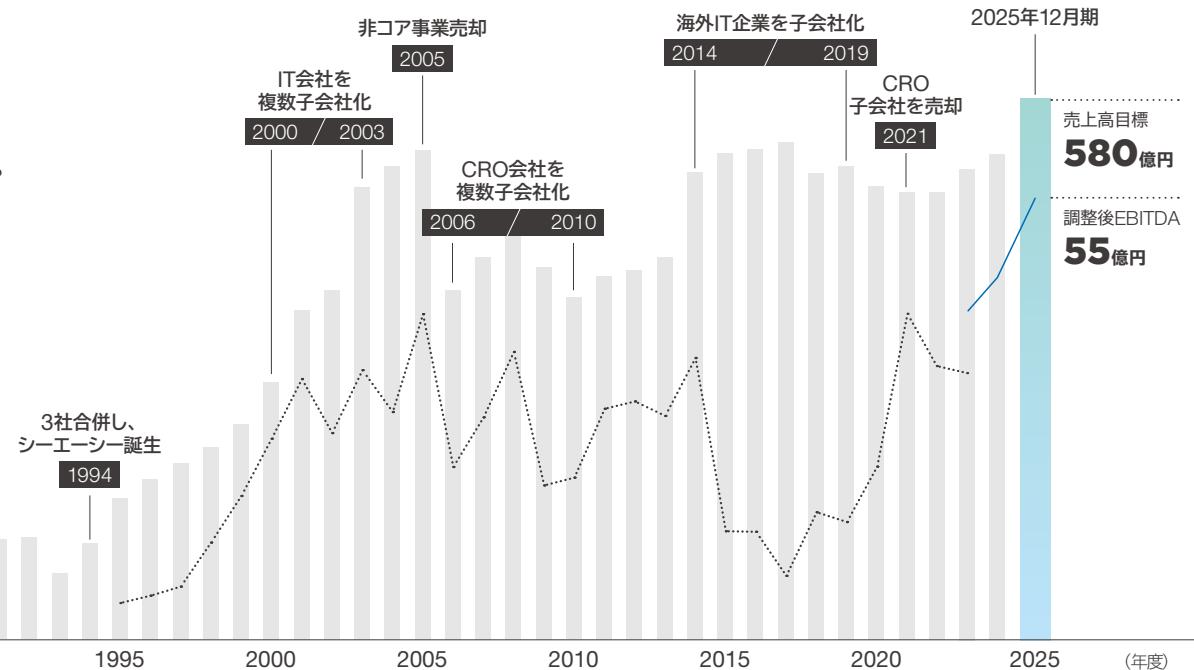
失敗を恐れず、私たちは新しい領域に挑んできました。

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)



早くからM&Aで成長

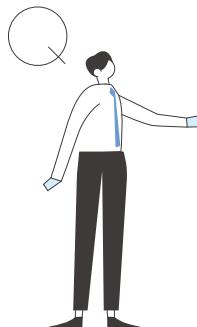
1994 3社合併 → 2000- ITシステム → 2006- BPO/BTO → 2014- 海外 → 2021- ITサービス・新規事業

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

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

成長分野であるCROに投資

CRO事業会社を売却し、M&A含む新規事業に注力



他社に先駆けて海外展開を開始



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





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年度は增收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）で終え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つたことや、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ないありませんが、国内では、これまで優秀な人材への投資を継続し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つ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年度末時点では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、開発に着手していました。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きました。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・代行業務)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

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、私がその先に見ているのは、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れ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、モノが売れればしっかりと収益が上がるようになります。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る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してきたように思います、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るようです。

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、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つ迫しています。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世の中にはまだまだたくさんあり、そういう現場にアイデアと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くてはなりません。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、隨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。

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。

BUSINESS ACTIVITIES

INPUT

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

プライムコンタクター（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

- ① 社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境
- ② 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供
- ③ 地球環境へ配慮した企業活動
- ④ 社会からの信頼性を得るために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



OUTCOME

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%以上

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

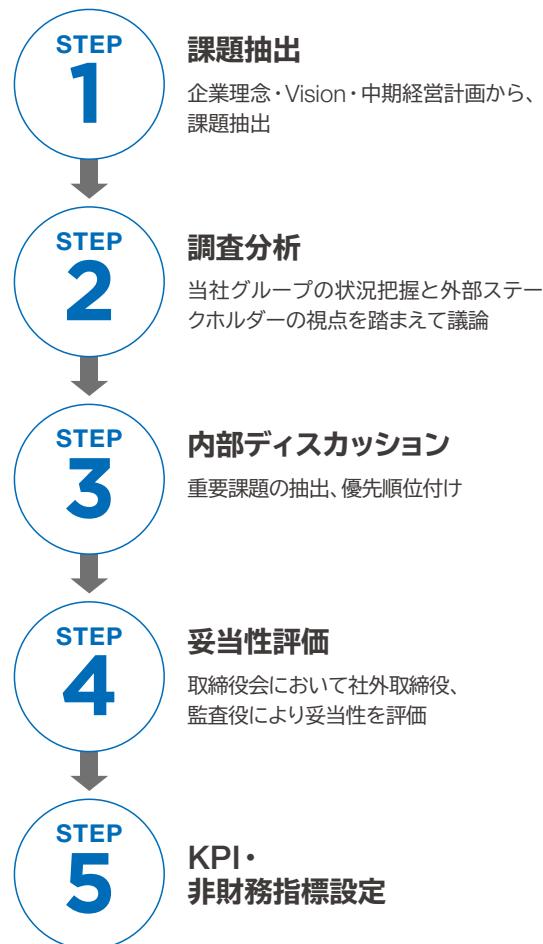
エンゲージメントの高いIT人材の輩出

- エンゲージメントスコア
69.8pt

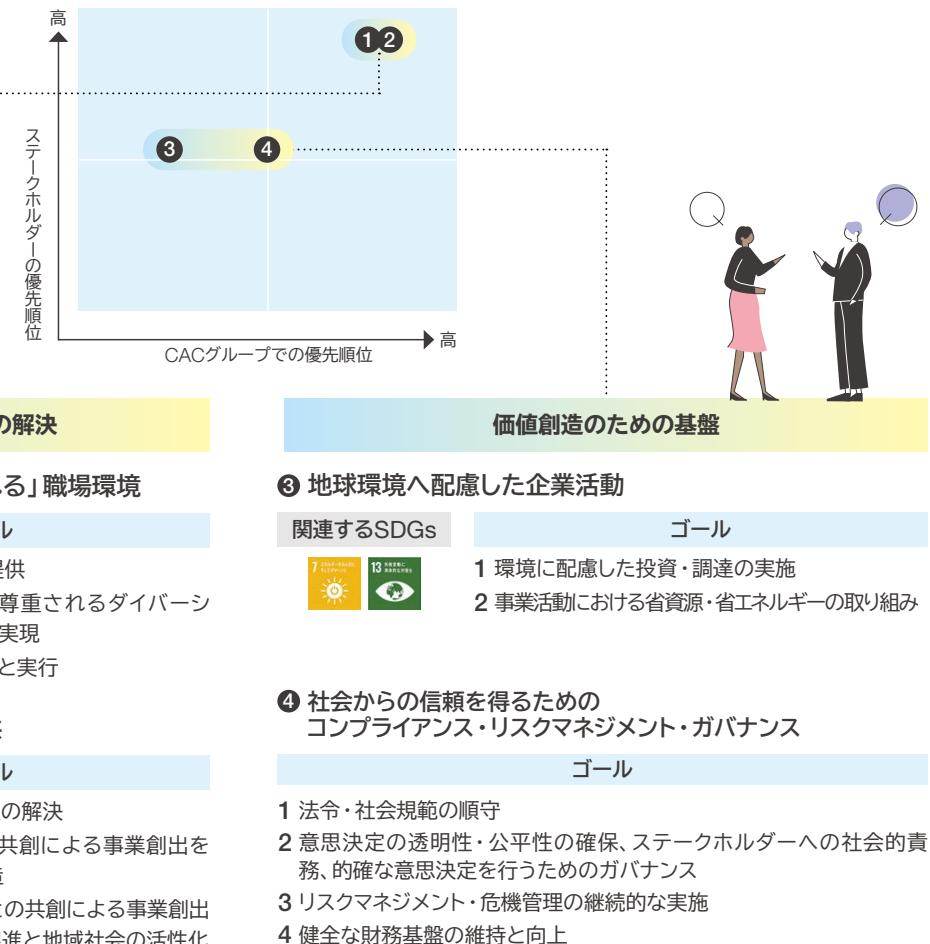
マテリアリティ

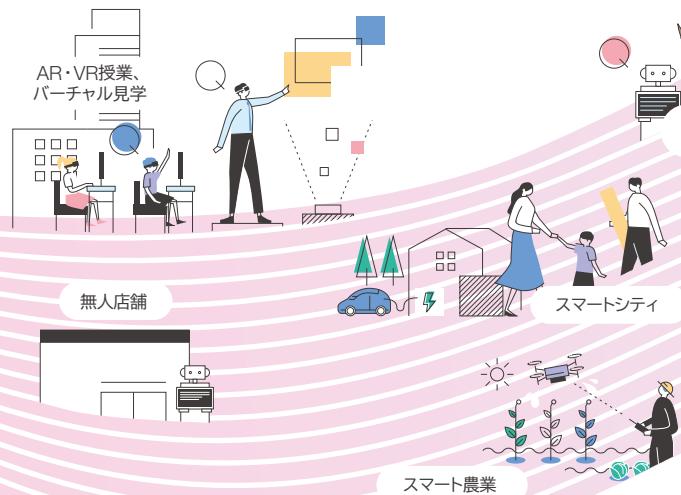
CACグループは、企業理念とCAC Vision 2030のもと、ステークホルダーとともに、当社の高度IT人材による事業活動を通じて、持続的な社会づくりへの貢献と当社の成長を同時に追求するため、2022年にマテリアリティ（重要課題）の整理と優先順位付けを行い、ゴール（全社目標）を設定しました。

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發揮させ、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／創造力を發揮できること

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

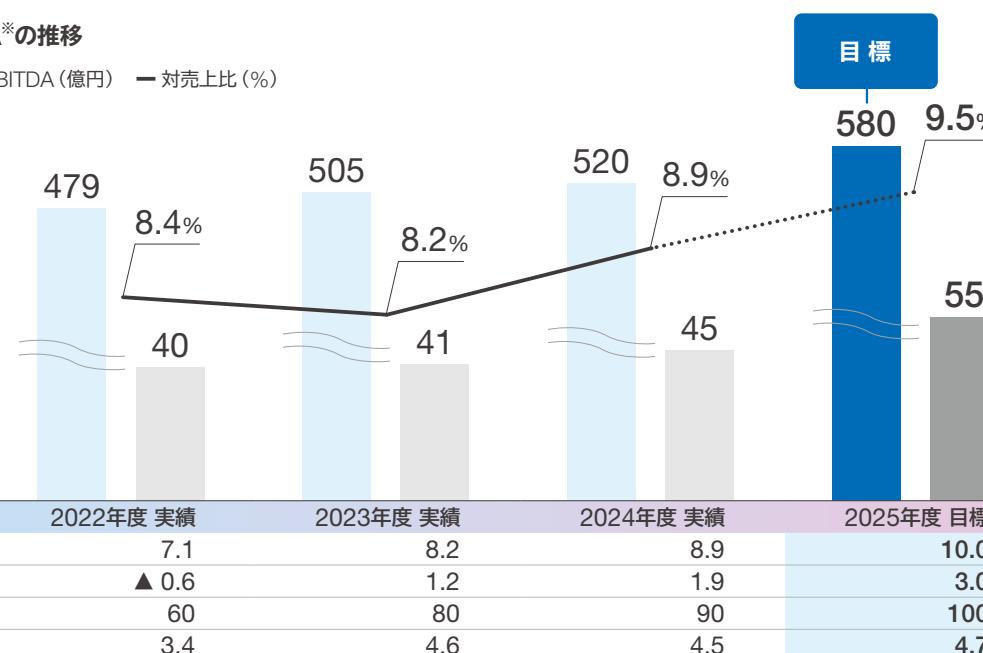
今次中期経営計画

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。

売上高および調整後EBITDA[※]の推移

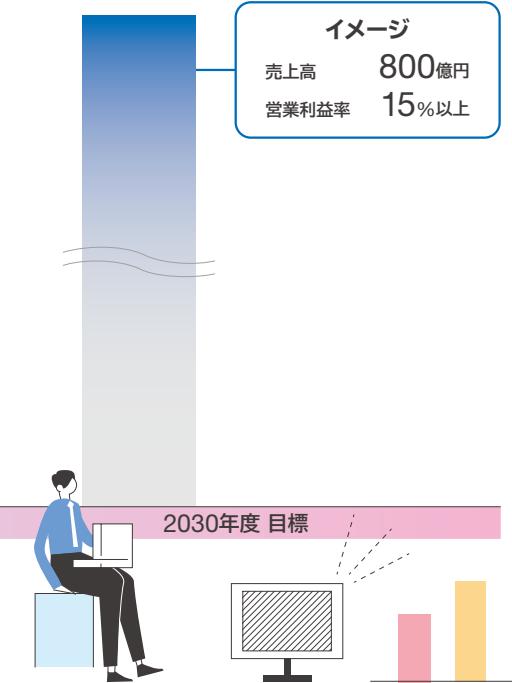
■ 売上高（億円） ■ 調整後EBITDA（億円） — 対売上比（%）



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

イメージ
売上高 800億円
営業利益率 15%以上



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

30名以上

ローンチ

18件

共創推進

30以上

新規事業部門を新設。様々な新規プロダクトやサービスをローンチとの共創を推進
30名以上の体制整備

受託事業の拡充・成長

増員人員強化

400名*

新卒採用累計で400名の採用。
2025年技術者数は、7.3%の増加を見込む

M&A実行実現

5件

2022年度から2024年度まで5件のM&Aを実行。体制を強化後の2024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

- MVV（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

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)シーエシー • (株)アークシステム

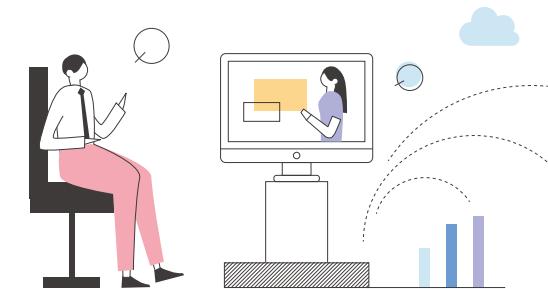
I 構成会社と事業内容

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シーと、2000年から2003年に買収した企業のIT関連会社2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（2025年7月時点）。

シーエ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。今中期経営期間中に連結や設立などした会社は、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。また、2025年7月1日に新規事業開発の更なる推進・発展のため、CAC identityが設立されました。

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、今は西日本での拡



大にも取り組んでいます。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

今中期経営計画期間に設立・連結した会社

SESサービス	新規事業 製造業向け パッケージソフト開発など	新規事業	システム構築・ 運用サービス
---------	-------------------------------	------	-------------------

Rosso

シー・アイ・エム
総合研究所

CAC identity

CAC
クロスフュージョン

2024年度業績

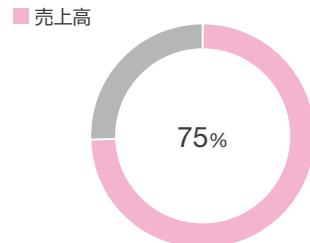
2024年度は中核子会社を中心に堅調に推移

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。

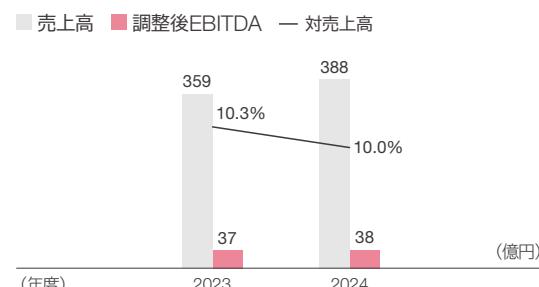
調整後EBITDAについては、中期経営計画に基づいた成長基盤の醸成に向け、人的資本投資や新規事業開発を推進したことなどによる販売管理費の増加や新規連結関連の費用が増加した一方、増収効果や経営効率化策が奏功し、増加（同4.9%増）しました。

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。

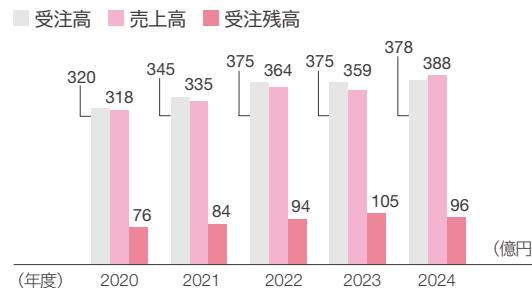
売上高構成比（2024年度）



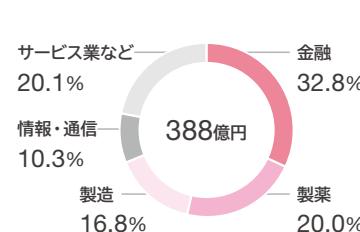
売上高・調整後EBITDA*



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。

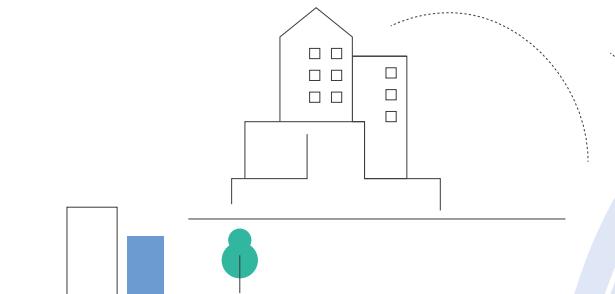
売上高については、中期経営計画に基づいた技術者の増加や、価格改定策の実施、AIエージェントを活用した生産性向上策の実施などにより、増収を見込んでいます。利益面については、中期経営計画に基づいた、将来の成長基盤のための投資を継続・実施していくながらも、増収効果などから増益となることを見込みます。

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度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。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



執行役員メッセージ

コアICT



変化を恐れず、中核事業と人材戦略で未来を描く

執行役員、コアICT担当
佐別當 宏友

変化を追い風に、 コアICT事業で継続的価値を創出する

私が担うコアICT事業は、主に日系企業を顧客とする中核子会社のシーエーシーと国内外の子会社で構成しており、CACグループの安定的な収益基盤として、長年にわたり顧客企業の課題解決を支えてきました。受託事業を通じて培った「きめ細かな対応力」と「安定の実績」は、顧客からの信頼の礎となっています。加えて、グローバル対応や先端技術の導入により、柔軟なサービスを提供してきました。従来の枠にとらわれない変化への対応力こそが当社グループの強みだと考えています。

拡大と革新の両輪で、中計の実行力を高める

現在推進中の中期経営計画では、「拡大戦略」と「事業構造の変革」を二本柱としています。既存顧客基盤を活かした拡大戦略では一定の成果が見え始め、順調に進捗しています。一方、新規領域での案件獲得には課題が残っており、営業機能の強化が今後の重要なテーマです。また、事業構造の変革では、労働集約型モデルからの脱却を目指し、社

員が持つ知見・組織知などを「アセット化」して、プロダクトやサービスとして提供する取組みを進めています。とはいえオーガニックな成長だけでは限界もあるため、M&Aなど外部資源の活用やビジネスモデルの転換も積極的に模索しています。今後は、製造業領域を国内の注力分野と位置づけ、西日本エリアへの展開を本格化させていく方針です。

AIと共に創る、 顧客現場起点の価値向上サイクル

AI技術の戦略的な導入と実用化は、今後の成長を支える重要な柱です。シーエーシーを中心に、「顧客業務の自動化・効率化」「システム開発・運用プロセスの高度化」を主軸に取り組んでいます。特に「顧客業務の自動化・効率化」は重視しており、製造業向けのAIソリューションの拡販に注力しています。今後もシステム開発や運用の高度化により、将来的な人材不足に備えると同時に、人材を新たな価値

創出に振り向ける体制づくりを進めていきます。

自ら市場を創り、1000年企業の礎を築く

CACグループの中核企業であるシーエーシーの社長に就任して最初の経営方針説明会で、「今後、1000年続く企業体として確固たる礎を築いていきます」と社員に表明しました。これは決して“今の形を未来永劫守る”という意味ではありません。むしろ、時代の変化に応じて柔軟に事業構造を変革し、自ら市場を創り出す当事者であり続けることが、CACグループの存在意義だと考えています。社長としての責任の重みを胸に刻み、守るべきものを大切にしつつ、攻めの姿勢を貫いていきます。そして、ステークホルダーの期待に応えることで、ITの力で日本企業、ひいては日本全体の競争力を底上げしたいと考えています。そうした取り組みの先に、私たちが目指す「社会に対してポジティブなインパクトを与え続ける企業グループ」という未来像があります。

佐別當 宏友 2000年株式会社シーエーシー入社。エンジニアとして金融システムの構築案件等に従事。2014年同社経営企画部長、2016年より同社業務担当執行役員として事業運営を推進。2025年1月より株式会社シーエーシーの代表取締役社長に就任し、現在はCAC Holdingsの取締役兼執行役員（コアICT担当）を兼務。技術と経営の両面からグループの成長を牽引している。

執行役員メッセージ

新規事業推進



CACグループの未来を見据え、 新規事業の立ち上げを牽引する

私は現在、CACグループの新規事業開発を担う立場で2025年7月に設立した新会社「CAC identity」の代表を務めています。

私が担うミッションは、単に新しい事業をつくることではなく、当社グループの未来の可能性を広げ、継続的な成長を実現することにあると考えています。つまり、新規事業はあくまで“手段”であり、グループの中長期的なビジョンと連動させながら、事業ポートフォリオの拡張や企業価値の向上を図るべきだと考えるからです。

新たな市場に挑むために

現在は、CAC Vision 2030の第1フェーズで、新たなプロダクト&サービスを生み出す仕組みの構築期間です。私の担当領域では、将来CACグループの事業の一つの柱となるようなサービスやプロダクトを複数開発・展開しています。新規事業を立ち上げる仕組みについては、スタートアップでのビジネスモデルなども参考にしながら、

組織や仕組みを整備し、おおよそ進捗しているのではと思っています。

一方で、BtoC市場での認知拡大や、新規事業の規模感に合わせた小回りの利く営業体制の整備は依然として課題です。どれだけ価値あるプロダクトを生み出しても、それを必要とする顧客に届かなければ意味がありません。従来の手法にとらわれず、機動力ある体制の構築を進めていきたいと考えており、それらを解消するため、また、2026年からスタートする次期中期経営計画で新規事業を飛躍させるため、新規事業専門の会社を設立しました。

「identity」に込めた 独創性が輝く社会への願い

2025年7月に設立した新会社「CAC identity」の社名には、“これからの時代は、人の独自性や独創性がますます大事になってくる”という私自身の実感が反映されています。AIなどの技術が進化する一方で、人間にしか出せない価値があらためて問われるなか、人の個性や独創性を活かし、それを発揮できる事業を展開する会社にしたいと考えています。こうした独創性を持つ人たちが、

活躍し生き生きと働く会社をつくっていくことを目指しています。

テクノロジーを通じて 人の可能性を引き出す社会をつくる

私たちが目指すのは、「人がより創造的に働く環境を、テクノロジーの力でどう支援できるか」。これは、長年顧客の課題解決に取り組んできたCACグループだからこそ、深く向き合うべきテーマだと考えています。テクノロジーに人が使われるのではなく、人の可能性を引き出すためにこそ、テクノロジーを使う。この思想のもと、「世界に通用する会社にしたい」という想いを胸に、今後も変化を恐れず挑戦を重ねていきます。

中西 英介

1999年株式会社シーエーシー入社。大手顧客先常駐でシステム運用サービスなどを提供。その後アカウントマネージャや営業部門の責任者などを歴任。2022年より、CACグループの新規事業推進を担当。2025年7月に設立された新会社「CAC identity」の代表として、新規事業とグループの未来戦略を担う。

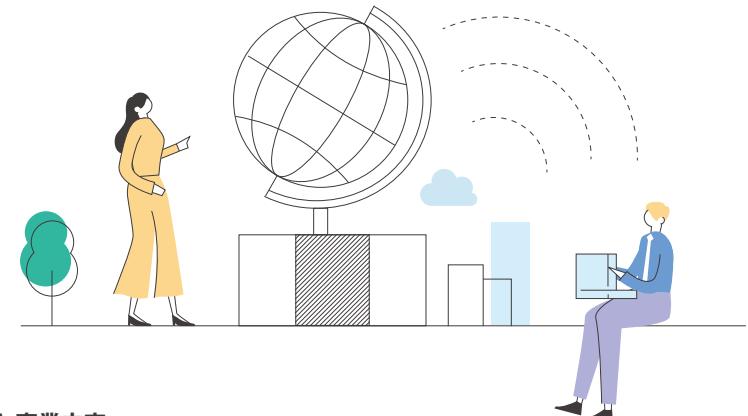
海外IT事業

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

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

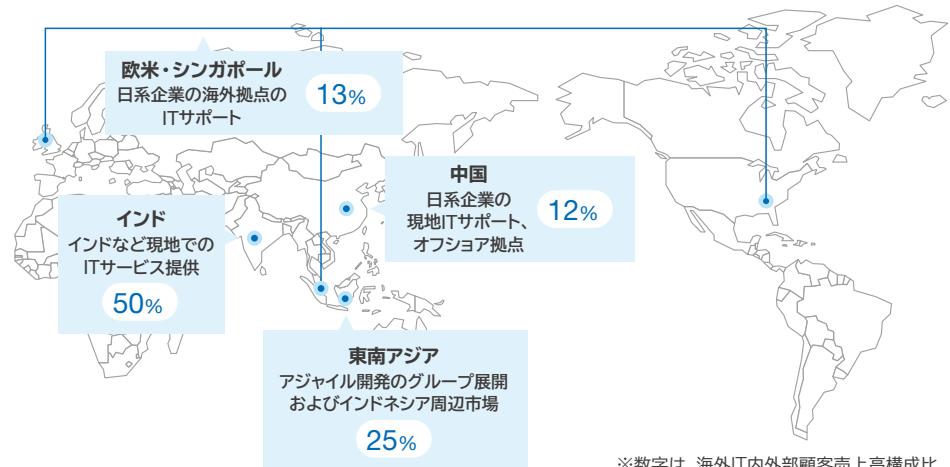


構成会社と事業内容

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13社で構成しています(2025年7月時点)。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



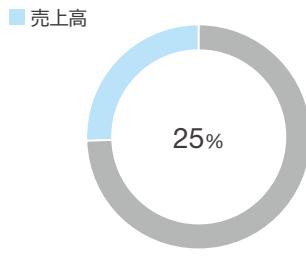
2024年度業績

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

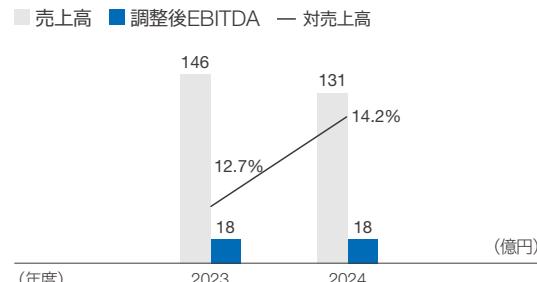
2024年度は、円安効果に加え、中国、米国での案件が伸長したものの、前年度に計上したインドでの大型案件の反動減などから、減少（前年度比9.8%減）となりました。一方、調整後EBITDAは、インドにおける減収影響を受けつつも、中国、米国などをはじめとする子会社の増収に伴う利益増などにより、増加（同0.5%増）しました。

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。

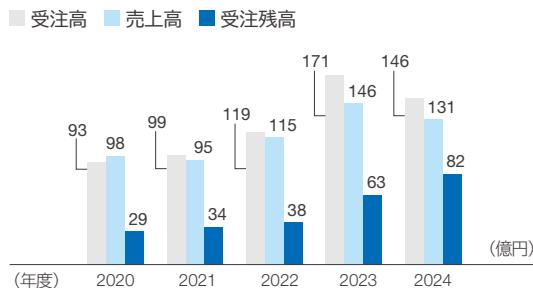
売上高構成比（2024年度）



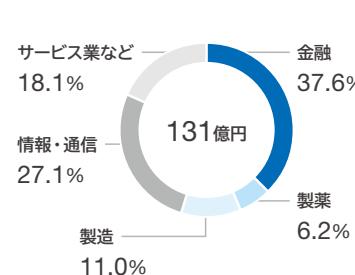
売上高・調整後EBITDA*



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（主に日本のオフィショア）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。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

執行役員メッセージ

海外統括



守りを経て、グローバル展開の次フェーズへ踏み出す

執行役員、海外統括担当 兼 海外統括本部長

松橋 俊信

地域の特性に即した海外事業を支える

現在、私は海外統括本部の責任者として、インドやインドネシアといった現地のマーケットを広げる事業と、中国関連事業を統括しています。それぞれの地域が抱える課題やニーズは異なるため、各子会社の経営陣と連携しながら、現地の特性に即した事業戦略の策定と実行をリードしています。グループ全体で見れば、海外事業は売上の約3割を占めており、Slerとしては極めて特徴的なポジションにあります。

中期経営計画フェーズ2で攻めに転じる体制を整える

現在進行中の中期経営計画において、私の担当領域では、主に不採算事業の整理や中国ドメインの再編など、いわゆる守りの施策に取り組んできました。まだ道半ばではありますが、売上構成比の高いインドの業績が回復し、海外ITセグメントでも利益が確保できつつあります。2026年以降の次期中期経営計画(CAC Vision2030フェーズ2)で攻めに転換するための、拠点ごとの戦略強化の環境が整いつつあります。

拠点別に異なる事業モデルで競争力の核を育てる

インドでは現在、主にハードウェア販売やシステムサポート、製品サポートを行っていますが、昨今は、米国からのオフショア開発案件の委託強化や現地の金融機関向けソリューションの展開も進めています。特に国家主導で進むデジタルIDの普及に着目し、関連ソリューションを他国展開する構想も検討しています。

インドネシアでは、オーストラリアの顧客向けアジャイル開発を主軸としていますが、今後はインドネシア国内市場における、サイバーセキュリティ領域への進出も見据えています。

子会社の自律性と連携が生むグローバル展開の加速

私自身のロンドン・ニューヨークでの駐在経験や、CAC AMERICAでのマネジメント経験を通じて実感したのは、子会社が「受け身」にならず、自ら競争力を高める重要性です。それぞれの現地法人が独自の強みを活かし、グル

ープ全体でその挑戦を支える体制こそが、グローバルな価値創出に不可欠だと考えています。

グローバルに広がる拠点を起点に、新たな市場を切り拓く

当社は、人口上位4カ国（インド、中国、アメリカ、インドネシア）に拠点を構え、今後のグローバル戦略において大きな可能性を持っていると認識しています。現地の課題に向き合いながら、新たなマーケットを創出していくためには、単なるサービス提供にとどまらず、文化やニーズを的確に捉えた本質的な価値提供が不可欠です。それぞれの拠点が自律的に判断・行動できる体制の整備に今後も注力していきます。

松橋 俊信

1993年株式会社シーエーシー入社。エンジニアとして金融系開発案件に従事した後、1998年よりロンドンに8年間駐在し、日系金融機関の現地システムの開発、サポートを行う。2018年にCAC AMERICAの代表取締役社長としてニューヨークへ赴任。2023年より現職。長年にわたるグローバルな現場経験を活かし、現在は海外統括本部長として海外子会社の経営戦略強化を主導している。

社外取締役 × CTO 対談

「AI Transformation」で、
グループの変革を
加速します。



社外取締役
東京大学 先端科学技術研究センター教授
原田 達也

執行役員 R&D本部長
CTO (Chief Technology Officer)
鈴木 貴博

2025年、私たちはAIビジネスの展開を本格化します。

——まず、なぜCACグループがAIに注力していくのか、その背景についてお聞かせください。

鈴木 AIは、これまで不可能とされてきたことを可能にする集合体のようなものです。例えば、オフィス業務の自動化は長らく難題と言われてきましたが、AIの導入により実現の可能性がようやく見えてきました。このAIの進化は、我々Slerが提供するサービスの「範囲」や「価値」を広げる絶好のチャンスであり、まさに今、ビジネスを変革させる過程に立っていると感じています。

CACグループがAIビジネスを本格化するための新たな重点施策として「AI Transformation

の展開」を掲げたのはその覚悟の表れでもあり、私たちのチームも日々、論文などの膨大な情報を集めてキャッチアップし、方向性を微調整しながら開発を進めています。

原田 AIの研究領域は、学会で発表される論文数が毎年10%から20%ほども増加する

CACグループが目指す AI Transformation

自社AIソリューションの
ビジネス展開

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

専門部署 (Asset-based Business推進部) による
推進、アセットの集約管理やアセットの進化



ほど、想像を超えるスピードで進展しています。すでに、プログラミングはAIに任せた方が圧倒的に効率的という段階まで来ていますから、システム開発を生業としてきた業界にとってAIは必須であり、活用しないという選択肢はありません。

重要なのは、業務を効率化した結果生じた人的な余力や資本などをどこに振り向け、新たな方向性をどうつくっていくのかということです。私は、これが「AI Transformation」の本質ではないかと捉えています。現時点では、AIが新しいことや面白いこと、世の中に役に立つことの方向性を決めるのは無理です。そこを決めていくのが「人」であり、CACグループの次のステップになるのではないかと考えています。

鈴木 そういう意味では、CACグループがこれまで得意してきた金融や製薬分野から、最近ではAIを活用して漁業や製造業にも領域を広げています。新たな領域で新たな価値を提供することでグループの業務を拡大したり、場合によっては、我々自身が価値そのものを変えるほど、その事業に踏み込むということも必要なかもしれません。

原田 漁業での取り組みは本当に面白いですね。AIはデータを使って学習し、どんどん賢くなっています。そして、その賢くなったAIを使ってサービスを展開していくわけですが、データが手に入りやすい業種や分野では、すでに多くの会社がAIの開発を進めています。レッドオーシャン（競争が激しい既存市場）の状態になりつつあり、いずれは市場が飽和してしまうでしょう。

一方で、漁業や農業、林業のように、現場に足を運ばなければならぬ仕事では、まだ



原田 達也

2023年、社外取締役に就任。東京大学の先端科学技術研究センター教授として、画像認識・機械学習を中心としたAI技術の研究を牽引し、兼任の理化学研究所では革新知能統合研究センターのリーダーとして社会実装にも取り組む。また、産学連携や技術戦略に関する豊富な知識を活かし、技術と経営の橋渡し役として企業変革を支える。そして、急速に進化するAI社会における企業のあり方を、多角的な視点で提言している。

十分なデータが蓄積されていません。だからこそ、私たちの持っているシステムや技術をうまく組み合わせれば、これまでになかった新しい価値を生み出せる可能性があります。これはとてもエキサイティングなことであり、この業界に入りたいと思っている若者にも魅力的に映るのではないかでしょうか。

組織力を強化し、強みである機動力をさらに向上させます。

——鈴木さんは、2025年1月1日付でCTO（最高技術責任者）に就任されました。期待されている役割をどうとらえられているのでしょうか。

鈴木 まず、様々な技術の開発が進む中で、最適な技術を選定したり、最適なインフラを選択したりすることですね。特に、進化が目覚ましいAIについては、多くの文献を読んで解釈し、その解釈した内容を伝えるとともに、原田さんのような専門家の意見も参考にして「こう活用すべきなのではないか」といった判断をし、決断する。これがCTOとしての主な役割だと理解しています。

原田 鈴木さんは、とてもエネルギーのある方なんですね。いつも様々な面白いことを考えていらっしゃる。AIの世界では、型通りのやり方ではうまくいきません。たとえ自分では革新的なアイデアを思いついたつもりでも、世界規模でみれば同じようなことを考えている人は100人どころか1,000人くらいは当たり前にいます。ですから、そのアイデアを実現するために周りの環境を整え、どれだけ早く実装できるか。そして、他者に先を越されてしまった時には柔軟に発想を変えたり、不測の事態があった時には素早く修正したりといったマインドも必要で、相当なエネルギーを使う立場だと思うんです。さらに、CACグループ全体を見渡すと、チャレンジ精神の醸成にはまだまだ課題があると感じています。そういう意味でも元気な方が引っ張っていくことはとても大切なことです。鈴木さんにはそういうところでもとても期待しています。

鈴木 AIは本当に進化が早く、「もうこれでいいだろう」と思ってもすぐに覆される日々です。だからこそ、以前に原田さんがおっしゃった「誰もやらない分野をやる」という言葉をいつも念頭に置いています。それと同時に、原田さんはスピード感も大事だとよくお話しされています。

AIはあくまでひとつの道具ですので、その技術（道具）をどう組み合わせてどう使う

鈴木 貴博

2002年、株式会社シーエーシー入社。技術開発部門の長を歴任し、2025年1月にCAC HoldingsのCTO（最高技術責任者）に就任。2025年7月より同社執行役員を務める。AIをはじめとする先端技術の活用と技術人材の育成に注力し、マネージドサービスやAIエージェントの導入を通じて事業変革を推進。プロダクト開発から既存業務の再設計に至るまで幅広く関与し、技術の実装を起点とした価値創出を通じて、CACグループ全体の競争力強化を牽引している。



のかが重要となります。そこで、2025年1月に新設した「Asset-based Business推進部」では、自社開発したものだけでなくすでに世の中にある技術も含めてアセット（資産）化し、チーム全員がゼロからではなく、一定の技術的な土台の上で開発を進められる体制にしています。これもスピードアップにつながる施策のひとつだと考えています。

原田 今後、その色々なアセット（資産）自体もコモディティ化していくと思うんですよ。しかも、この世界で成長を目指すなら、巨大なグローバル企業と競わなければならない場面がいずれ来るはずです。だからこそ「スピード」が重要なんですね。CACグループには機動力があります。その機動力をさらに上げて、先に始めて浮き彫りになった問題点を解決し、データも押さえる。先手を打つことが最も大切です。

最先端の研究に触れ、未来の成長を思い描きます。

——定期的に開催されている「先端技術委員会」ではどのような議論がされているのでしょうか。

原田 先端技術について自由に議論し合える、ラウンドテーブルのような場です。取り上げ

るテーマは幅広く、最近の話題や研究トレンドから細かい技術的な話題まで多岐にわたります。中国で開発された生成AI「DeepSeek」についても話題に出たこともありましたね。

鈴木 「DeepSeek」の話題が出た時は、一時的に見えている表面的なことと実際の中身について原田さんに深掘りしていただきました。

その他にも、原田さんだからこそ話せる専門性の深い話を聞いていただいているし、こちらからも様々な技術的な質問をさせてもらっています。原田さんの研究されている先端技術そのものが、当社グループの成長分野に直接かかわるものなので、今後も様々な議論を交わしていくたら嬉しいです。

原田 自分を否定するようですが、東京大学の先端科学技術研究センターでやっている研究は、すぐには社会の役に立たないんですよ。それは、まだ誰もやっていないことを研究するからなんです。もちろん、将来的にどう役に立つかのストーリーを描きながら研究していますが、本当に役に立つのは5年後か15年後か、はたまた20年後になるのか全くわかりません。だからこそ、私の研究内容とビジネスを結びつける可能性がある先端技術委員会は有意義であります。

鈴木 私たちにとって、先に行く人の存在はとても大事です。本当にAIが行き着くところまで行ったとすれば、もはや人が働く意味がなくなってしまう可能性があるわけで、その超えてはいけないハードルを考えた時、原田さんが見せてくださる10年後、30年後の世界を参考にしていきたいと思っています。

これからも挑み続け、加速度的な成長を目指します。

——最後に、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様に一言お願いします。

鈴木 CACグループは創業からまもなく60年を迎えようとしています。原田さんからはまだ足りないとご指摘いただきましたが、それでも「挑戦する」という文化が根付きつつあり、そこにAIが登場したこと、これまでの挑戦が少しずつ実を結び始めていると感じています。今後さらに幅広いサービスと新しい価値を提供していきますので、ステークホルダーの皆様には、大いに期待してほしいと思っています。

原田 社外取締役に就いてから2年。正直に言うと、社外取締役に就任して間もない頃はは、良い意味でも悪い意味でも“型にはまった会社”という印象を受けたのを覚えています。

しかし、この1年で、新しい挑戦をするために多くの人が動き、組織もドラスティックに改革して、明らかに「変わろう」「良い方向に向かってチャレンジしよう」という思いが目に見える形となってきました。今後、加速度的に変わっていくだろうという期待を持たせてくれています。これからは、さらに若い社員がますます活躍していく時代となってくるだろうと思っています。経営陣もそれを理解し、活躍の場を広げています。ステークホルダーの皆様にもその変化と成長を見守り、応援いただければ嬉しいです。



執行役員メッセージ

戦略インテグレーション

変化の起点は“自己否定” 社会に提供する価値を進化させ続ける M&A戦略

社内外の視点を交差させ 少数精鋭で変化を創出する

戦略インテグレーション本部はその名の通り、CACグループのM&Aを推進させるため2023年に設立された新しい組織です。少数精鋭の体制のもと、社内に染まりきらないバランス感覚を重視し、自己否定の視点と外部の知見を活かす組織設計を意識しています。

また、私たちが生業とする受託型Slerの限界を見据え、M&Aで得た会社が生み出すキャッシュを、次の投資やM&Aにつなげていく循環的な仕組みが重要だと考えています。持続的な競争力を維持するためにも、変化し続けるグループであることが不可欠だという認識が根幹にあります。

M&A戦略の転換と新たな課題への挑戦

10年ほど前のCACグループは、M&Aを目的化し、「まずは買ってから考える」というスタンスが強くあったように見えましたし、スピードを重視する傾向にあったかもしれません。

しかし現在は、内部の努力だけでは得られない価値を外部から獲得し、M&Aによって吸収することが常に求められていると考えています。買収後は、相手先企業の経営に深く入り込み、事業拡大の方針をともに描き実行していく体制が必要です。とはいえ、当社の“優しい社風”がその介入の難しさを生んでいると感じる場面もあります。

また、手元資本の効率的な活用も大きな課題です。資源を限られたままにするのではなく、どのように底上げし、成長の原資に変えていくかという視点が重要です。

人を活かす構造へ転換し収益性を高める

短期的にはSlerとしての事業を基盤にしつつ、徐々にプロダクト＆サービス（P&S）領域への展開を進めています。中長期的には少ない人員で売上や利益を最大化するレバレッジ型ビジネスモデルへの転換が目標であり、M&Aやアライアンスもその手段と捉えています。今後は、“人をどう活かすか”を重視し、現場力や顧客基盤といったCACグループの強みを活かしながら、ニッチ市場でのトップポジションの確立に取り組みます。



執行役員
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
前田 卓也

戦略インテグレーションを通じて 「変化し続ける力」を組織に根づかせる

「社会にポジティブなインパクトを与え続ける」というCAC Vision 2030の実現に向けて、求められているのは“変化し続ける力”だと思っています。前例や常識にとらわれず、自らのやり方を見直し続ける姿勢が、私の考える戦略インテグレーションの本質です。一時的な成果にとどまらず、社会に提供する価値を進化させ続ける覚悟が、真の持続可能性への第一歩だと考えています。

戦略インテグレーションを、グループ全体の変革を設計・実行・定着させる仕組みとして育てていきたいと考えています。その中心にこそ、「変化し続ける力」が宿ると信じています。

前田 卓也

2001年株式会社シーエーシー入社。システムエンジニアを経て、経営企画に異動。2017年、グループ内投資会社であるCAC CAPITALを立ち上げ。2023年より戦略インテグレーション本部長として、グループ全体のM&A・アライアンス戦略を統括。

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。

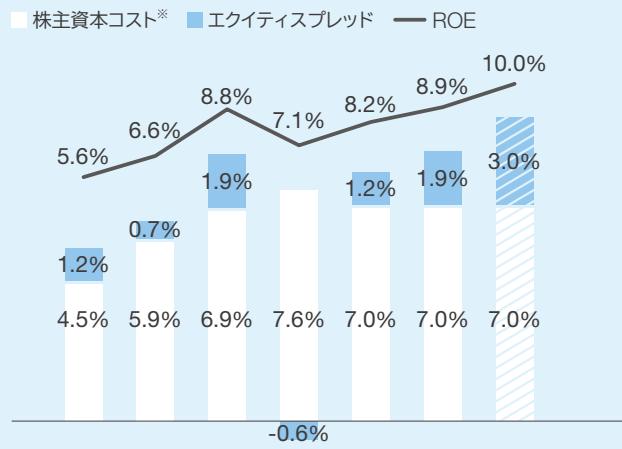
収益改善の取り組みに加え、資本効率の改善も行っています。

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。

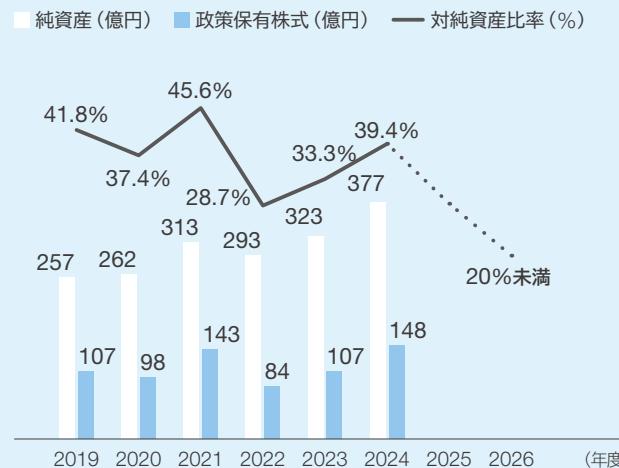
 P.32 資本効率性 参照

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





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。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いでしょう。これは、他のSIer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、人に優しすぎるという側面はあるかもしれません、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も思います。

そして今では、その居心地の良さだけではなく、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まいりますので、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。

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。

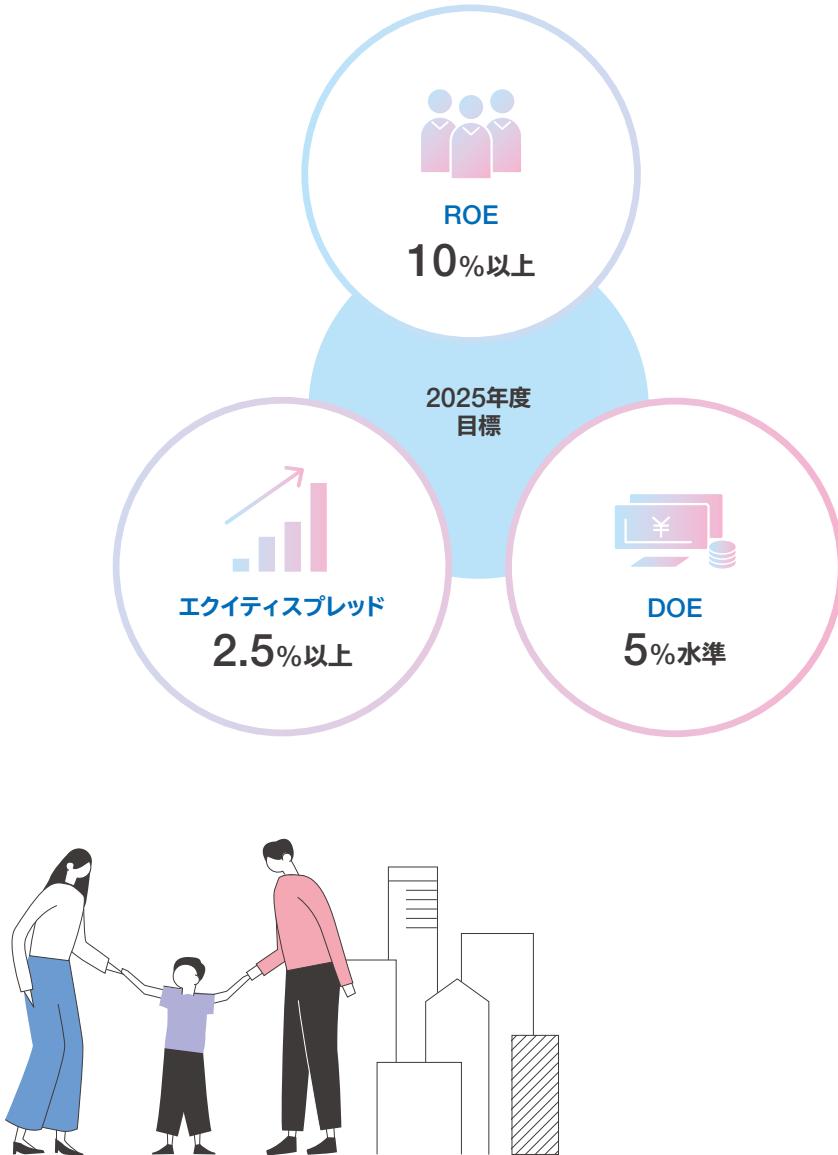
フェーズ2に向けて、動き出しています。

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。

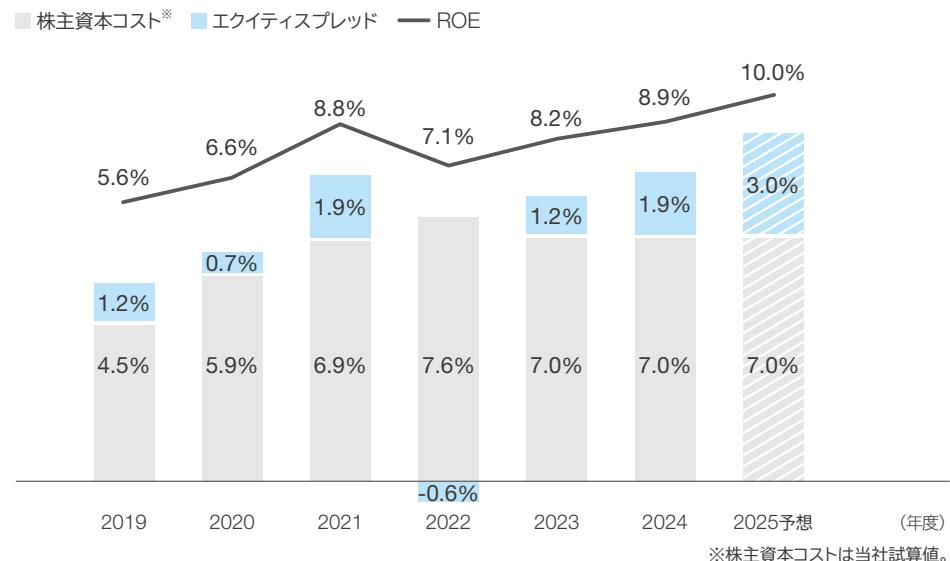
財務戦略



| 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



財務戦略

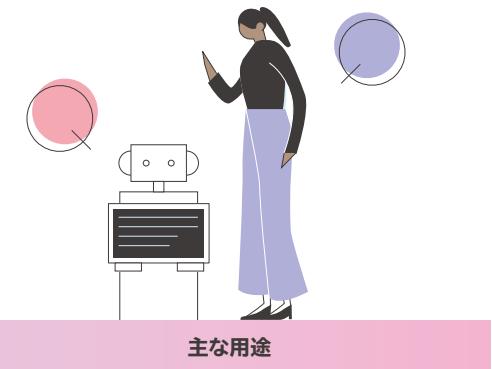
I キャッシュ・アロケーション

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。必要な投資を加速度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、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



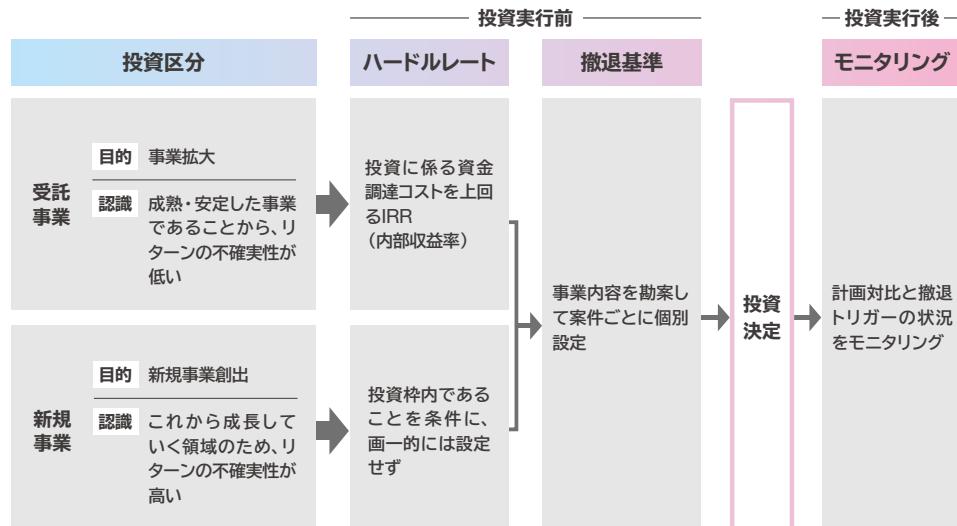
財務戦略

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す。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

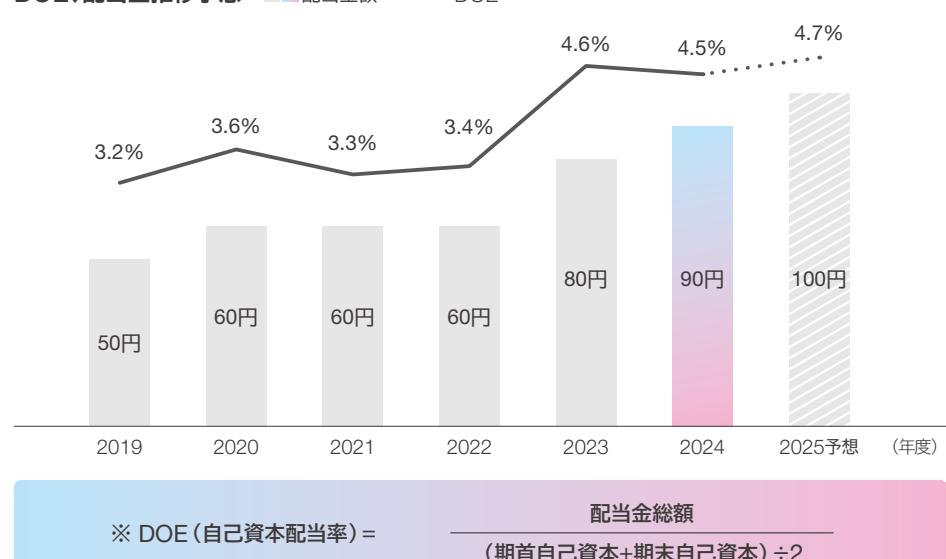


株主還元方針

株主に対する利益還元を経営上の重要課題と位置づけており、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



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

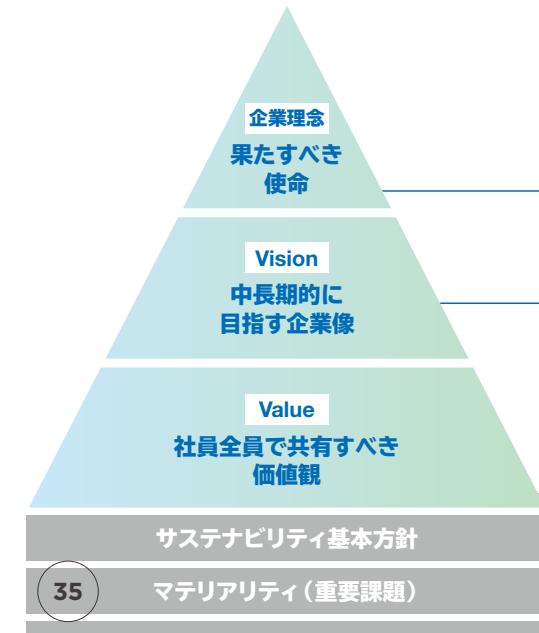
ステークホルダーとの共創により豊かな社会創りへ貢献します

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

- ・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

- ・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・コミュニティー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

- ・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



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する	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>



サステナビリティ経営のロードマップ⁹

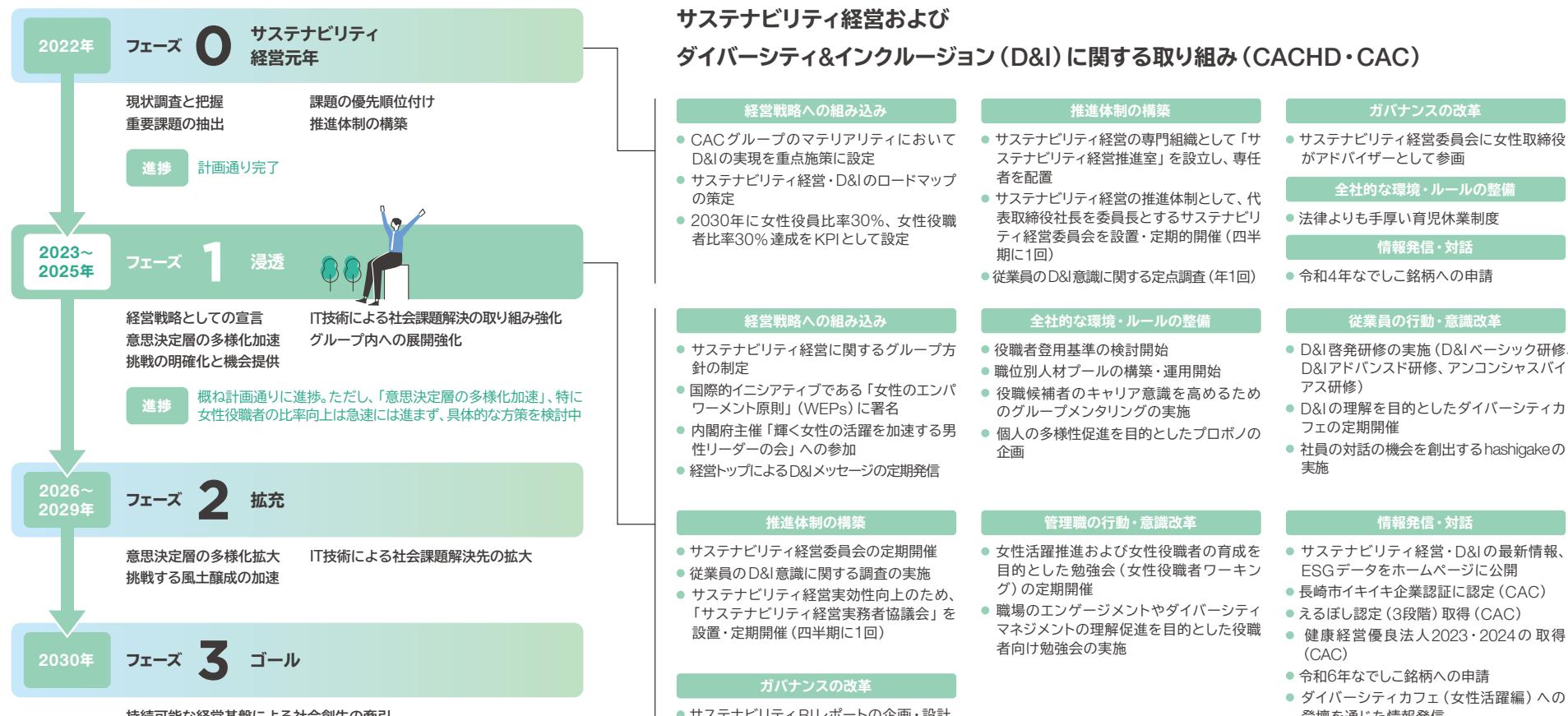
CACグループでは、サステナビリティ推進体制として、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ経営委員会を設置しています。

サステナビリティ経営委員会は、CAC Holdingsおよび国内主要子会社のメンバーで構成し、四半期ごと定期的に開催しています。

委員会での議論をもとに、各社での具体的な執行につなげるとともに、議論の内容は定期的に取締役会に報告し、取締役による継続的な監督を受ける仕組みとしています。

2030年には「マテリアリティに恒常に取り組んでいる」状態の実現を目指し、

現在のフェーズ1「浸透」では、社員がサステナビリティを理解し、説明できる状態を目指し取り組みを進めています。



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
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
社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境	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 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	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
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	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
	① 法令・社会規範の順守	コンプライアンス研修実施率 ^{※5}	83.1% (インド除く)	98.7% (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

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、特定した4つのマテリアリティそれぞれに目標を設定し、取り組みを進めています。なかでも社員こそが最も重要な資産であるとの考えのもと、社員にとって「選ばれる」職場環境の実現を最優先事項として位置づけています。

多様な社員一人ひとりが最大限の力を発揮できる職場風土を2030年までに実現することを目指し、「健康経営」「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」「人材育成」の取り組みを一層強化しています。これらの取り組みは、定期的なエンゲージメント調査を通じてその効果を検証し、継続的な改善につなげています。

なかでも、「健康」はすべての基盤であり、心身ともに健康であることが、社員の力を最大限に発揮するための前提だと考えています。その考えのもと、健康管理や健康課題の把握、メンタルヘルス対策、過重労働の防止に重点的に取り組んでいます。

具体的には、健康意識を高めるためのeラーニングの実施や健康診断受診の推進、ストレスチェックの実施、復職支援などを通じて、社員の心身の健康を支えています。また、有給休暇の取得促進や、法定外労働時間の管理・報告などを通じて、過重労働の防止にも取り組んでいます。

主要子会社であるシーエーシーでは、こうした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（大規模法人部門）」に2023年より認定されています。今後は、同制度における上位認定である「ホワイト500」への認定を目指し、社員の健康と働きやすい職場づくりをさらに推進してまいります。



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グループは、Vision 2030に掲げる「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る続ける企業グループ」を目指し、D&Iを経営戦略の一つとして位置づけています。多様な視点や価値観がもたらすイノベーションこそが、私たちの持続的成長を支える原動力であると考えています。

当グループが目指すのは、性別・年齢・国籍・経験の違いを問わず、すべての社員が互いを尊重し合い、それぞれの強みや考え方を活かしながら活躍できる組織づくりです。多様性が自然に受け入れられ、自由で活発な対話が日常的に行われる企業風土は、新たな価値創出の基盤となります。このような文化があるからこそ、AIやIoTなどのテクノロジーを活用し、社会課題の解決にもつなげていくことが可能になります。

具体的な取り組みとしては、国内グループ各社においてD&Iに関する理解を深める研修や、無意識の偏見に気づくためのアンコンシャス・バイアス研修を実施しており、新入社員や中途採用社員にも入社後の学習機会を提供しています。また、CAC Holdingsおよびシーエーシーでは、社員同士の対話を通じてD&Iの実現を目指す「ダイバーシティカフェ」や、社員の偶発的なつながりを生むマッチングWebサービス「hashigake」にも取り組んでいます。

「ダイバーシティカフェ」では、特定のテーマに基づき経験や意見を共有することで、多様性への理解を深めるとともに、自らの声が尊重されているという実感を得る機会を創出しています。「hashigake」は、リモートワークやフレックス制度の広がりによって生まれたコミュニケーションの課題に対し、部署や立場を超えた対話のきっかけを提供しています。これらの活動には代表取締役社長も参加しており、D&Iの定着と浸透を力強く後押ししています。

「hashigake」の情報は
下記Webサイトをご覧ください。

<https://hashigake.jp/>



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

女性活躍の推進

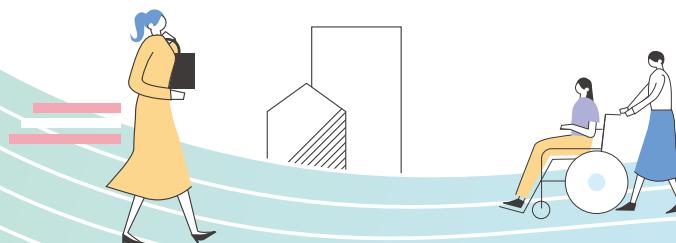
多様な人材がお互いを尊重し、多様な考え方や価値観を活かすことで企業価値の向上につながるとの考えのもと、D&Iを経営戦略に位置づけ、なかでも女性活躍推進を重要課題の一つと捉え、積極的に取り組んでいます。

育児・介護と仕事の両立支援として、法令に準じた就業環境整備や柔軟な働き方の促進に取り組んでおり、女性社員の育児休業からの復職率は約100%を維持しています。

一方で、意思決定層の女性比率は依然として低く、多様な視点によるガバナンス強化の観点から、さらなる女性活躍推進が必要と考えています。こうした課題認識のもと、2030年までに女性役員比率および女性役職者比率30%の達成を目指し、候補者層の形成と育成を目的としたプログラムを導入。次世代の経営トップや役員、管理職の育成に向けて、それぞれの層において候補者を選定し、体系的な育成を進めています。加えて、各層に女性枠を設けることで、計画的な女性登用を推進しています。

女性活躍の具体的な施策として、CAC Holdings、シーエーシー、アークシステムの3社では、「女性役職者ワーキング」や「グループメンタリング」を実施しています。「女性役職者ワーキング」は、2030年のKGI(女性役員比率・女性役職者比率30%)の実現に向けた中核施策であり、将来の女性リーダー候補のパイプライン強化を目的としています。心理的安全性の確保された場で、経営視点からの課題分析や解決策の検討を行い、その成果は経営層への発表機会を通じて、実際の登用への後押しにもつなげています。

2024年度には、「ITによる社会課題の解決」をテーマに、参加者自身が捉えた課題に対してテクノロジーを活用した事業計画を策定。宿泊業向けAIマーケティングツールや、暗黙知をAIで形式知化する事業構想など、実践的なアイデアが生まれ、視野の拡大にも



寄与しました。さらに、日本情報システム・ユーザー協会(JUAS)が主催する異業種研究会にも参加し、他業種の女性管理職とともに「女性活躍」をテーマに1年間にわたり研究活動を実施。業種を超えた議論を通じて多様な価値観に触れるとともに、組織を越えたネットワーク形成にもつながっています。

制度整備に加えて、意識の醸成にも注力しており、将来の女性役職候補者を対象とした「グループメンタリング」も実施。女性管理職がメンターとなり、役職登用を期待される女性との継続的な対話を通じて、キャリア形成における課題や悩みの解消を支援しています。

対外的な取り組みとしては、2022年より経済産業省が主催する「なでしこ銘柄」への申請を継続しており、現時点での選定には至っていないものの、外部評価指標との照合を通じて、女性活躍における進捗状況の確認や課題の把握に活用しています。

2023年にはシーエーシーが「えるぼし認定(3段階目)」を取得。さらに、CAC Holdingsでは、国連グローバル・コンパクトおよびUN Womenが共同で策定した「女性のエンパワーメント原則(WEPs)」に署名し、国際的な立場から女性活躍を推進する姿勢を明確にしています。あわせて、内閣府男女共同参画局が主催する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」にも参画し、トップ自らが行動で推進の意思を示しています。



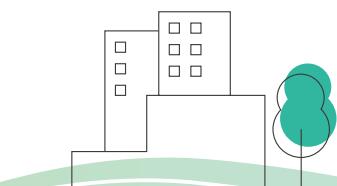
マテリアリティへの取り組み 社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境

人材育成：仕組みの構築と実行

CACグループの持続的な成長と発展の源泉は「人」であり、その成長こそが最も重要なと考え、人材育成に積極的に取り組んでいます。当社グループ共通の価値観「Five Values」の中核に「Challenge（挑戦）」を据え、失敗を恐れず多様な経験を積むことが成長につながるとの信念のもと、社員一人ひとりの挑戦を後押しする制度設計と風土醸成に注力しています。

具体的には、2025年をターゲットに、積極的なアサインメント変更やローテーション、社内公募に加え、異業種交流やボランティア、コミュニティ活動への参加といった越境学習の機会提供、副業の推奨など、挑戦機会を創出する制度と運用設計を進めています。これらの取り組みを通じて、社員の挑戦マインドを喚起し、組織全体の成長を促進します。

その一環として、経営人材の育成にも注力しており、2023年度からは次世代経営人材育成プログラム「CAC Next Academy」を開始し、2025年4月には2期生が始動しました。本取り組みは隔年開催を行い、2024年度においては2023年度生（1期生）のフォローアップ研修を実施しました。本アカデミーは、経営の基本知識を習得し、次世代経営リーダーに求められる視座とスキルを磨きます。今後も継続的に開催し、将来の経営人材候補のプールを構築していく計画です。これらの取り組みを通じて、社員と組織が共に成長し続けるための学習機会を創出し、CACグループの企業価値向上に貢献しています。



豊かな社会づくりへの貢献・価値提供

関連するSDGs



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。そのような取組事例をいくつかご紹介します。

GOAL 1 IT技術による社会的課題の解決

GOAL 2 パートナー・取引先との共創による事業創出を通じた新しい価値の創造

GOAL 3 地域社会・コミュニティとの共創による事業創出を通じた地方での雇用促進と地域社会の活性化

東日本大震災の被災地で活動するボランティアのメンタル状況の測定から始まった音声感情解析AI「Empath」

シーエーシーが提供する音声感情解析AI「Empath」は、人の声から喜び、平常、怒り、悲しみ、元気さの五つの感情を解析する技術です。声のトーンやスピードなどの特徴をAIで分析し、話し終わった瞬間に感情を判定します。現在は50か国以上、4,600以上の様々なシーンで利用されています。

「Empath」は、東日本大震災の被災地で活動するボランティアのメンタル状況の測定や改善に初めて利用されました。被災地のボランティアは精神的に厳しい状況でも「大丈夫」と言いがちで、本当の気持ちを伝えにくいことがありました。そこで声の感情を解析し、無理をしていないかを察知し、早めに休息を促したり専門家と連携したりすることでメンタルヘルスの管理に役立てました。

「Empath」の強みは、過去の膨大な音声データをもとにAIモデルを構築している点と、効率的なシステム開発が可能となる形式（クラウド型API）で提供している点です。これ

マテリアリティへの取り組み

により、多様な業界や用途に柔軟に対応でき様々な分野で活用されています。

現在では、コールセンターにおいて特に活用されています。例えば、顧客からのクレームを検知し、オペレーターがストレスを感じていないかを「Empath」で測定。コールセンターにおける離職防止に役立っています。クレームにさらされる中で、それでも相手に寄り添うような感情労働を強いられるオペレーターはメンタル不調を患いやすいと言われています。このような感情のズレにさらされる環境の中で、「Empath」を導入することで早めの支援が可能となり、あるコールセンターでは出勤率が約9.4%改善した例もあります。

また、音声コミュニケーションを行う対話型ロボットや1on1ミーティング用のマイクなどに組み込み、感情を理解することで対話の質を高めるために使われています。そのほか、ゲーム制作の現場では、声優の感情を0.3秒ごとに解析し、3Dキャラクターの表情を自動で連動させる技術を提供、これにより表情作成の作業時間を95%削減した例もあります。さらに、公共空間での口論や悲鳴の検知、コンクリートの打音検査など、音響の変化から目に見えない異常を察知する分野でも活用されています。

今後は、GPTなどの高度な言語処理ができるAI（LLM）との連携を図り、感情と言葉の意味を合わせながら、人同士はもちろん、機械と人のコミュニケーションを深く理解する統合的なAIモデルの開発を進めています。コールセンターだけでなく、商談や面談といった音声コミュニケーションをサポートする技術を開発中です。

「Empath」は「共感で対話を楽にする」ことを目指すAIとして、コミュニケーションの中で生じうる感情のズレを無くし、人々の生活をより良くできるよう邁進していきます。



「Empath」の情報は
下記Webサイトを
ご覧ください。

<https://webempath.com/>



マテリアリティへの取り組み 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供

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的としています。

シーエーシーでは、2019年に長崎県長崎市元船町にサテライトオフィスを初開所し、2021年に2番目の拠点を長崎県長崎市尾上町に開所、その後、2025年2月にこの2拠点を長崎スタジアムシティノース棟へ統合移転しました（長崎オフィス）。そして業務効率向上とさらなる事業の拡大のために長崎スタジアムシティ（株式会社リージョナルクリエーション長崎：ジャパンネットグループ）との業務提携の締結を行い、新規事業の創出や地方活性に取り組んでいます。この長崎オフィスでは、130名以上の現地の人材を有しており、オフィス内にあるオープンイノベーションの拠点となる研究開発ラボ「HCTech AI Lab長崎」では、シーエーシーのAI技術を活用し、離島企業のデジタル化推進についての相談対応や地元の社会問題解決（PBL：プロジェクトベースラーニング）、文部科学省認可のスーパーインженスハイスクール（SSH）活動を通じた大学・

高校生へのIT人材育成支援などに取り組んでいます。雲仙市、長崎市との包括連携協定に続き、2025年5月には長崎県と包括連携協定を締結しました。地元の学校、行政含めた県内の人材育成、行政・企業のデジタル化推進やオープンイノベーション推進、観光振興などで支援を通じて、今後も地域社会の活性化に貢献していきます。



地球環境へ配慮した企業活動



CACグループでは、気候変動をはじめとする地球環境への対応を世界共通の重要課題と捉え、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・省エネルギーの継続的な取り組みを通じて、環境負荷の低減に努めています。

また、国内事業会社においても、オフィスでの環境配慮型の調達や電力使用量の削減、ペーパーレス化など、持続可能な企業活動の実現に向けた具体的な取り組みを進めています。

1 環境に配慮した投資・調達の実施

2022年11月より、本社ビルの電力を地球環境への負荷が少ないグリーン電力へ切り替えました。再生可能エネルギー由来の電力を使用することで、石油資源の枯渇を防ぎ、発電・熱利用時のCO₂や有害ガスの排出を抑制。より環境に配慮した企業活動を実践しています。

2 事業活動における省資源・省エネルギーの取り組み

オフィスでは、ビルの高効率化による電力使用量の削減、資料の電子化や電子契約の導入によるペーパーレス化、紙ごみのリサイクルなど、日々の業務の中で省資源・省エネルギーを意識した取り組みを進めています。

取締役会議長メッセージ

取締役会の責務は、
CACグループが目指す
「価値創造」を見失うことなく、
成長へと導くこと。

取締役会長
酒匂 明彦



中計への進捗は及第点。達成へのカギは「AI」の取り込み

中期経営計画フェーズ1（2022～2025年度）の進捗について、どう評価していますか。

中期経営計画フェーズ1は、私たちが目指す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」を達成するための基盤を構築する重要な4年間です。ここまで進捗度は及第点のレベルに達していると評価していますが、最終年度にあたる2025年度のハードルは一段高く、我々取締役会によるモニタリングにも、これまで以上の精緻さが求められます。そのため、執行側から頻繁に行われる進捗報告では、その都度、課題の解決策を確認します。加えて、M&Aの活用など数値目標の達成に徹底的にこだわりながらも、執行側が本質的な方向性を見失わないよう、常に留意することを心がけています。

企業があり続けることの「本質」は、社会課題を解決しながら、自分たちが掲げている価値を創造することです。数値目標にとらわれすぎるとその本質を見失ってしまうこともあります。我々取締役会が常にその方向性を指示しながら、軌道修正を行う役割を担っています。

近年、生成AIは目覚ましい進化を遂げてきました。当社グループでも2025年から「AI Transformation」に注力し、生成AIを活かした様々なプロダクトを生み出していますが、その進化の行く末を正確に見通すことは非常に難しい状況です。そこで、取締役会でも積極的に議論を行い、AIエージェントなどの活用によってシステム開発・運用の工程省力化が進むといったAIのポジティブな面だけでなく、その結果、事業の競争力が低下するリスクについても認識を共有しています。その上で、最新のAI技術や活用動向などの情報収集に努めながら、事業への取り込みを継続すべきと判断しています。

次期中計は、時代の変化や技術革新を折り込んだ内容に

中期経営計画フェーズ2に向けて、取締役会で議論されているテーマや議論すべき課題について、お聞かせください。

2026年度から始まる次期中期経営計画フェーズ2（最終年度は2030年度）の基盤をつくった2021年からの4年間で、生成AIをはじめとした技術革新が進み、IT業界自体が大きく変化してきました。最終年度までの5年間を含めるとその進化のスピードはさらに増し、事業環境が劇的に変わることは間違ひありません。そこで現在、数値目標に加え、2030年のありたい姿を改めて見つめ直しているところです。

ただし、方法や手段、道筋は変わったとしても、我々が向かうべき姿「CAC Vision 2030」が変わることはありません。取締役会でも引き続き、当社グループのビジョン実現に向けた取り組みがなされているのかをしっかりと確認していくことが重要だと思います。

経営体制の強化を継続的に推進

「経営体制の強化」についてはどのような議論が行われているのでしょうか。

経営体制の強化は、常に当社グループの重要なテーマのひとつです。時代や経営環境の変化に応じて、重点的に強化すべき領域を柔軟に捉え、経営人材の登用と育成を進めていく必要があります。2025年度に新設したCTO（最高技術責任者）など個別ポストの設置や人事などはあくまで執行側が検討・実行するものですが、取締役会ではその成果について検証を行い、有効性をモニタリングしながら議論を重ねています。

また、経営トップを含めた役員人事については指名委員会を中心に据え、経営戦略上の重要なポストが将来欠けることのないよう候補者を前もって指名し、育成しながら定期的な見直しも行う、いわゆるサクセションプランを常時遂行しています。この状況は、逐一取締役会にも報告があり、実際の役員候補者指名につなげています。

現中期経営計画が終了した時点で、改めて、現行の経営体制強化に対する評価を行い、ビジョン達成に向けた充足がなされているのかを見定めていく考えです。

議長として常に「本質」に立ち戻り、ビジョンに沿った議論を心がける

取締役会議長として、今後どのような役割を果たしていきたいとお考えでしょうか。

私は10年超の長きにわたって経営に携わってきたこともあります。他の取締役会メンバーと比較すれば、議題に上がる事柄への理解度は高い方なのではないかと思います。その社外取締役を中心とした管理側と執行側をつなぐ中間の立場にいるということを、自分の中で強く意識しつつ、両者のバランスを取りながら、形式的な議論ではない、より深く実質的で、質の高い活発な議論ができるよう努めています。

重要なのは、議論が行き詰ったときです。決して見失ってはいけない「本質」に立ち戻り、当社グループが目指す姿に沿った議論となるよう心がけています。

創業から60年で築いた実績と最新技術で持続的成長を

ステークホルダーへメッセージをお願いします。

CACグループは2026年で、創業60周年を迎えます。しかし今、事業環境は一変。生成AIを中心とした最新テクノロジーの進化はますます加速し、当社グループのみならず、ICT業界、ひいては社会全体を一変させる可能性が高くなっています。

そんな時代だからこそ、これまでの60年間にわたってお客様企業や社会を支えてきたという実績を誇りにしながら、最新の技術を積極的に取り入れ、引き続きステークホルダーの皆様の期待に応えられるよう、さらなる成長を実現します。また、上場企業としてふさわしいガバナンス体制を構築・整備し、グループ一丸となって「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」の実現に向けて邁進してまいります。どうぞ今後ともCACグループを温かく見守り、ご期待いただきますようお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンス

I 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

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 Humanity Challenge
Respect Pride P.35

「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



I 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（2025年3月27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

男性 社外取締役（男性） 女性 社外取締役（女性）

2003年	「経営アドバイザリーボード」を導入	
2005年	社外取締役選出	取締役8人（うち社外1人）
2007年	社外取締役1人増加	取締役9人（うち社外2人）
2011年	社外取締役2人増加	取締役8人（うち社外4人）※ 女性役員（社外）1人
2013年	社内取締役増加	取締役9人（うち社外4人）※ 女性役員（社外）1人
2014年	CAC Holdings発足	取締役9人（うち社外4人）※ 女性役員（社外）1人※ 外国籍役員2人
2019年	社外取締役を過半数超に	取締役5人（うち社外3人）※ 女性役員（社外）1人
2021年	女性取締役が2名に	取締役6人（うち社外3人）※ 女性役員（社外）2人
2023年	社外取締役増加	取締役7人（うち社外4人）※ 女性役員（社外）2人

コーポレート・ガバナンス体制図

① 取締役会

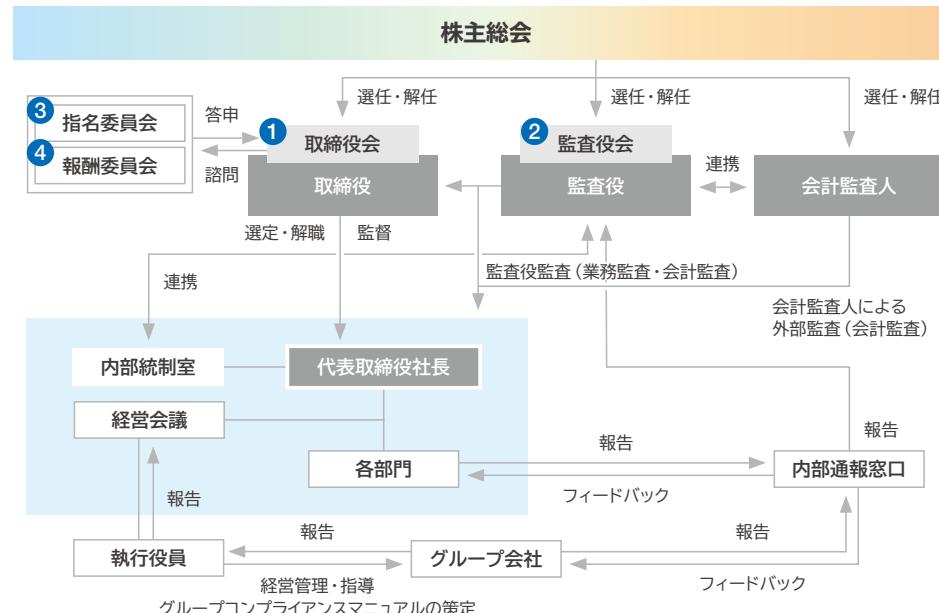
毎月1回定期的に、必要に応じて臨時に開催されています。重要事項はすべて付議され、業務執行状況についても随時報告されています。また、当社グループ全体の重要な業務執行に関する審議・決裁等を行う機関として経営会議を設けており、原則として毎月2回定期的に、必要に応じて臨時に開催され、機動的な業務執行を図っています。経営会議は、代表取締役社長および代表取締役社長が指名する者で構成されています。

② 監査役会

監査役会は、監査役4人、うち社外監査役が2人で構成されています。毎月1回定期的に、必要に応じて臨時に開催されて、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための協議を行っています。監査役は、取締役会はもとより経営会議等の重要な会議へも積極的に参加し、取締役の職務執行を十分に監視できる体制となっています。

③ 指名委員会

取締役および監査役の選任・解任に関する株主総会の議案内容について、指名に関する妥当性を審議するため、社外取締役（松尾美香氏）を委員長とする指名委員会を設置しており、諮問を経ることとしています。



④ 報酬委員会

取締役の報酬等については、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、取締役会にて各取締役の役割、貢献度を総合的に評価し、決定しています。

取締役等の報酬に関する妥当性を審議するため、社外監査役（石野雄一氏）を委員長とする報酬委員会を設置しており、諮問を経ることとしています。さらに、株主との一層の価値共有を進めることを目的として、2019年3月27日開催の第53回定期株主総会において、譲渡制限株式報酬制度を導入しました。

取締役の個別の報酬については、2021年2月22日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針を決議しており、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして株主利益と連動した報酬体系とし、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。

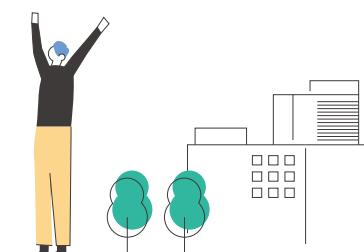
報酬は、基本報酬と業績連動報酬及び株式報酬により構成されており、報酬委員会における年次計画の達成率等を総合的に勘案した諮問の結果を踏まえ決定しており、基本報酬、業績連動報酬及び株式報酬の割合は2対1対1となるよう設計しています。

2024年度の役員報酬実績

役員区分	人員数（名）	支給総額（百万円）	内訳	報酬限度額
取締役 (うち社外取締役)	7(4)	172(23)	基本報酬93百万円 株式報酬45百万円 賞与33百万円 (社外取締役は基本報酬のみ)	年額240百万円以内
監査役 (うち社外監査役)	4(2)	52(12)	基本報酬のみ	年額96百万円以内
合 計	11(6)	224		

(注)

- 取締役の報酬限度額は、2006年3月30日開催の第40回定期株主総会において年額240百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）とご承認をいただいております。
- 監査役の報酬限度額は、2022年3月29日開催の第56回定期株主総会において、年額96百万円以内とご承認をいただいております。
- 2008年3月27日開催の第42回定期株主総会において、役員退職慰労金制度を廃止し、制度廃止時の要支給額を打切り支給すること、また、贈呈の時期は、各取締役および各監査役の退任時とする旨、併せてご承認をいただいております。
- 取締役（社外取締役を除く）に対する譲渡制限株式の付与のために支給する金銭報酬債権の限度額は、2019年3月27日開催の第53回定期株主総会において年額50百万円以内（ただし、使用人分給与は含まない。）とご承認をいただいております。



役員紹介

2025年3月27日現在

取締役



西森 良太

Ryota Nishimori

代表取締役社長

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。



酒匂 明彦

Akihiko Sako

取締役会長

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)。



佐別當 宏友

Hirotomo Sabetto

取締役

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年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。



松尾 美香

Mika Matsuo

取締役

社外



大槻 友紀

Yuki Otsuki

取締役

社外

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(現東京科学大学病院)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。



渡邊 龍男

Tatsuo Watanabe

取締役

社外

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
マニュ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。

主な兼職 株式会社ワイヤ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ー 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年ワイヤ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。



原田 達也

Tatsuya Harada

取締役

社外

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)。

監査役

**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。

**丹野 伸寿**

Shinju Tanno

監査役

新任

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月から当社外監査役。

**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月から当社外監査役。

スキルセット

氏名	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
西森 良太	18回/18回	—	●			●	●	●	●	●
酒匂 明彦	18回/18回	—	●				●	●	●	●
佐別當 宏友	—	—	●			●				●
松尾 美香	独立社外	17回/18回	—				●	●	●	●
大槻 友紀	独立社外	18回/18回	—					●	●	
渡邊龍男	独立社外	18回/18回	—	●	●	●				
原田達也	独立社外	17回/18回	—				●			
川真田 一幾	18回/18回	18回/18回				●				●
丹野 伸寿	—	—					●	●		●
本多 広和	独立社外	18回/18回	18回/18回		●		●			
石野 雄一	独立社外	18回/18回	18回/18回	●	●		●			●

執行役員

執行
役員
佐別當 宏友

コアICT担当

執行
役員
中西 英介

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

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

海外統括担当 兼
海外統括本部長

執行
役員
前田 阜也

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
鈴木 貴博

R&D本部長
CTO (Chief Technology Officer)
(2025年7月1日就任)

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。

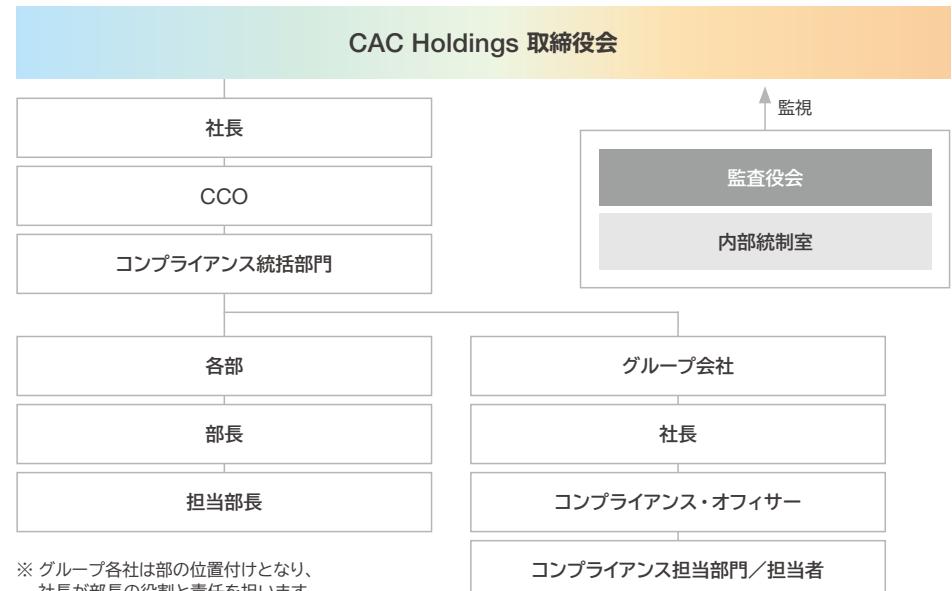
I コンプライアンス

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pline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、個人とはいからなる取引も行わないことを反社会的勢力排除へ向けた基本的な考え方としています。

グループ・コンプライアンス推進体制



KPI コンプライアンス研修実施率

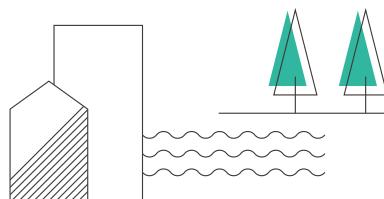
2022年度
83.1%
(インド除く)

2023年度
98.7%
(インド除く)

2024年度
100.0%
(インド除く)*

2030年度目標
100.0%

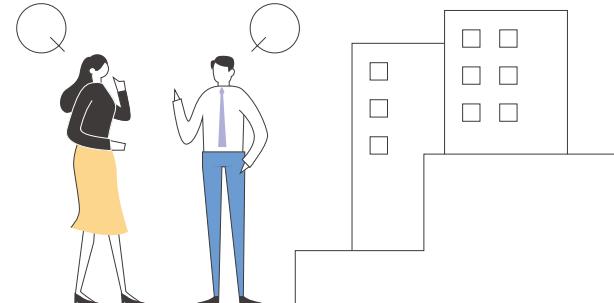
* インド子会社を含めると57.8%



■ リスクマネジメント

企業が事業活動を行っていく上では、社外の経営環境から生じるリスクのみならず、社内に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。



■ 重要リスクへの取り組み（2024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	<ul style="list-style-type: none"> 顧客や市場動向、競合先等に関する情報収集とモニタリング 営業力の強化
	特定顧客・業種への依存	<ul style="list-style-type: none"> 顧客動向の定常的な把握 新規顧客の開拓
	海外事業展開	<ul style="list-style-type: none"> 各国の政治、経済、社会情勢等の情報収集 海外拠点とのスムーズな連絡体制保持
企業運営	企業買収、出資	<ul style="list-style-type: none"> 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
	保有資産の価値	<ul style="list-style-type: none"> 資産価値のモニタリング 保有方針に基づく迅速な保有判断
	人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> 適切かつ効果的な採用活動、人材教育 企業ブランドの向上や魅力ある職場作り
技術	情報セキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> 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
	不採算プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> 受注前段階での案件精査 専門部署によるプロジェクトのモニタリング
	サービスの中止	<ul style="list-style-type: none"> 早期復旧に向けた施策の策定・維持・更新

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) ※株価は、期末終値を使用	9.97	—	8.38	17.77	13.02	18.50	14.16	9.89	11.59	11.97	9.11
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

非財務データ

人員関連

		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
社員数(名)	全体	4,833	5,202	5,711	5,364	4,821	5,077	4,960	4,249	4,357	4,447	4,653
	男性	—	—	4,493	4,147	3,680	3,841	3,717	3,301	3,369	3,397	3,573
	女性	—	—	1,218	1,217	1,141	1,236	1,243	948	988	1,050	1,080
	(女性比率)	—	—	21.30%	22.70%	23.70%	24.30%	25.10%	28.60%	22.70%	23.60%	23.21%

※海外を含むグループの主要子会社 ※2021年度よりCACクロアが、2023年度よりCACマルハニチロシステムズが連結対象外

		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
平均年齢(歳)	全体	—	44.4	40.8	40.2
	男性	—	46	42.4	41.6
	女性	—	41.1	37.2	37.2
平均勤続年数(年)	全体	—	14.8	13.8	13.2
	男性	—	15.7	15.5	14.7
	女性	—	13	10	10
新卒採用(人)	全体	58	84	110	132
	男性	45	55	80	91
	女性	13	29	30	41
中途採用(人)	全体	62	67	76	80
	男性	28	30	43	43
	女性	34	37	33	37

※主要三社(株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム)

		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
離職者数(人)	全体	—	86	71	89
	男性	—	62	43	56
	女性	—	24	28	33
日本国籍以外の社員数(人)	全体	44	48	51	54
	男性	25	28	28	28
	女性	19	20	23	26
障害者雇用数(人)	全体	—	7	10	9
	男性	—	5	7	5
	女性	—	2	3	4
執行役員(人)	全体	8	6	7	8
	男性	8	6	6	7
	女性	0	0	1	1

※主要三社(株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム)

非財務データ

人員関連

	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
社員満足度	エンゲージメント調査回答率(%)	—	78.3	84.6
	エンゲージメントスコア(平均)	—	67.3	69.2
人材育成投資額(百万円)	—	58	82	85
人材育成投資(時間)	—	45,146	74,477	65,250
社会貢献費用(千円)	—	25,122	26,202	23,955
社会貢献参加延べ人数(人)	—	223	310	250
平均月間総労働時間(時間)	—	167.7	162.1	159.3
平均月間法定外労働時間(時間)	—	11.5	12.3	10.7
年次有給休暇取得率(%)	—	55.9	64.5	68.7

※主要三社（株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム）

環境

消費電力・資源消費	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
消費電力量(kWh)	—	469,573	336,209	208,936
事務用紙購入量(A4換算:枚)	—	108,500	121,538	113,592

※主要三社（株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム）

消費電力量については、箱崎ビルにおける主要三社の電力使用量

	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
育児休業取得率(%)	全体	—	146.7	108.6
	男性	—	73.3	47.1
育児休業復職率(%)	女性	—	220.0	166.7
	全体	—	66.7	97.7
育児時短勤務利用者(人)	男性	—	33.3	97.4
	女性	—	66.7	98.2
介護休業取得者(人)	全体	—	16	21
	男性	—	0	0
介護時短勤務利用者(人)	女性	—	16	21
	—	0	0	0
健康診断受診率(%)	—	0	0	1
	—	85.3	91.4	96.4
健康診断有所見率(%)	—	64.1	53.1	56.1
	—	86	94.8	98.6
ストレスチェック実施率(%)	—	7.6	10.5	9.5

※主要三社（株式会社CAC Holdings、株式会社シーエーシー、株式会社アークシステム）

企業統治

法令順守(連結データ)	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
コンプライアンス研修実施率(%)	—	83.1	98.7	100.0

※海外を含むグループの主要子会社

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。

※「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

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
- CAC AMERICA CORPORATION
[CACアメリカ]

所在地 米国・ニューヨーク市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション
ヘルプデスク・サービス
- CAC EUROPE LIMITED
[CACヨーロッパ]

所在地 英国・ロンドン市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション
- 希亞思(上海)信息技術有限公司
[CAC上海]

所在地 中国・上海市
主要事業 システム・コンサルティング
システム・インテグレーション
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

インフォメーション

当社は、株主や投資家を含むすべてのステークホルダーに対し、有用な情報をお届けするため、適時かつ公平に情報開示を行っております。また、当社は、すべてのステークホルダーのCACグループに対する事業活動の理解向上や信頼関係の醸成に向けて、IR活動および情報開示を充実させてまいります。

IRカレンダー

第1四半期			第2四半期			第3四半期			第4四半期		
1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
<ul style="list-style-type: none"> ● 通期決算発表 ● 通期決算説明会 			<ul style="list-style-type: none"> ● 第1四半期決算発表 			<ul style="list-style-type: none"> ● 第2四半期決算発表 ● 第2四半期決算説明会 			<ul style="list-style-type: none"> ● 第3四半期決算発表 		

「ディスクロージャーポリシー」の情報は
下記Webサイトをご覧ください。

[https://www.cac-holdings.com/ir/
disclosure-policy.html](https://www.cac-holdings.com/ir/disclosure-policy.html)



WEBサイトのご案内

ホームページ

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



IRページ

<https://www.cac-holdings.com/ir/index.php>



サステナビリティページ

<https://www.cac-holdings.com/csr/index.php>



ボッチャ普及への取り組みについて



Facebook

<https://www.facebook.com/cac.boccia/>



YouTube

https://www.youtube.com/channel/UCzw6s74-QQJ6fyIZz_FFXGQ



CACカップ

<https://caccup-boccia.com/>





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 IRグループ

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



見やすいユニバーサルデザイン
フォントを採用しています。