

CAC R O 2026



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。

Contents

Introduction

私たちのありたい姿	1
数字で見るCACグループ	3
成長の軌跡	4
価値創造プロセス	5
CACグループの ビジネスモデル	6

Value creation

CEO MESSAGE	7
-------------	---

Strategy

中期経営方針	12
財務戦略・CFO MESSAGE	17
事業別戦略	20
国内IT事業	21
海外IT事業	25
M&A戦略	27
R&D戦略	28
特集 私たちが生み出す 社会へのインパクト	29

Sustainability

サステナビリティ基本方針	33
サステナビリティ経営の ロードマップ	34
CACグループの マテリアリティ	35
サステナビリティ経営に 関するKPIおよび実績	36
マテリアリティへの取り組み	37

Governance

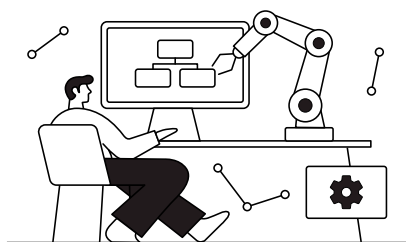
取締役会議長メッセージ	43
社外役員インタビュー	44
コーポレート・ガバナンス	45
役員紹介	47
コンプライアンス／リスク マネジメント	49

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

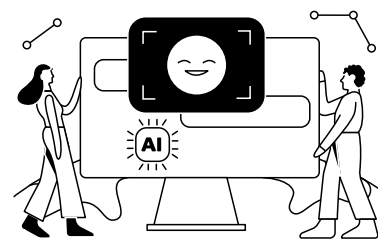
CACグループが目指すポジティブなインパクト

社会のITインフラの安定稼働を支え、 技術人材の可能性を広げる



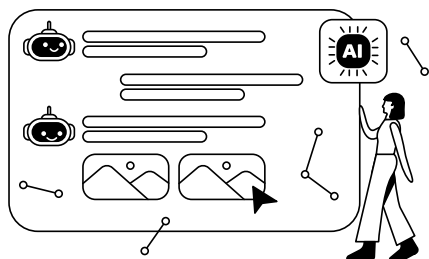
AIなどを活用したシステム開発・運用の自動化を推進し、IT人材不足という社会課題の解消に貢献します。社会のITインフラの安定稼働を支えるとともに、定型業務をAIに任せることで、人がより付加価値の高い業務や創造的な仕事に集中できる環境づくりを後押しします。

一人ひとりの可能性を広げ、創造性が 発揮される未来をつくる



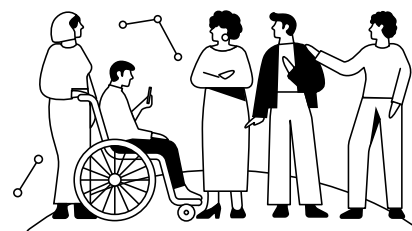
「人を察し・活かし・健やかにする」HC Techの考え方のもと、感情認識・画像認識・姿勢動作推定などの人間思考AI技術を活用したサービスを展開します。人に寄り添う支援の高度化を通じて、人を中心に据えた安心・快適な社会の実現と、一人ひとりが創造性を発揮し可能性を広げられる未来に貢献します。

顧客課題を起点に、業界課題の解決 と地域社会の発展へつなげる



AIとこれまで培ってきたノウハウ、顧客との信頼関係を強みに、目の前の業務課題の解決にとどまらず、イノベーションを通じて事業課題・業界課題の解決に取り組みます。顧客の持続的な成長を支えるとともに、地域産業の発展や社会課題の解決にも貢献します。

誰もが自分らしく活躍できる社会の 実現を後押しする



様々なバックグラウンドを持つ人材が働き、個々の価値観が尊重され、誰もが包摂される組織づくりと共創を推進します。多角的な視点を活かしたイノベーションを生み出し、幅広い顧客・生活者に寄り添う価値提供を通じて、誰もが自分らしく活躍できる社会の実現に貢献します。

数字で見るCACグループ

1966年

設立

歴史

505億円

連結売上高※

9.0%

ROE※

ROE

1.5倍

財務レバレッジ※

4,764名

連結社員数※

58.4%

連結社員数に占める
外国籍社員比率

グローバル人材※

22.9%

連結社員数に占める
女性社員比率

女性社員比率※

68.5pt

エンゲージメントスコア※

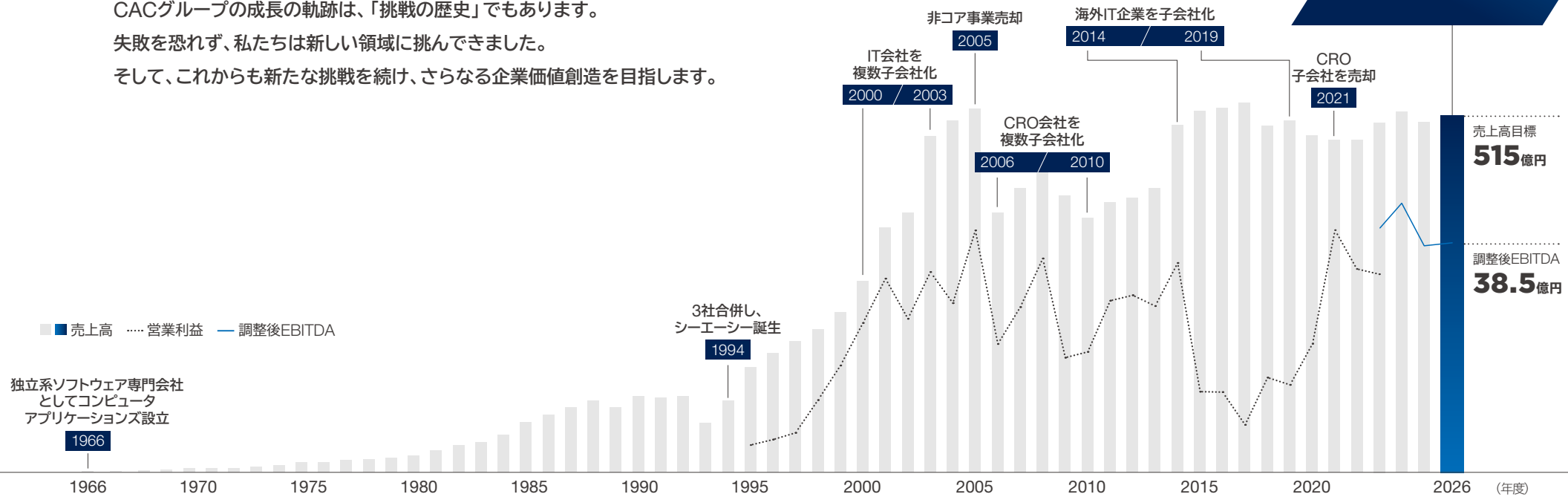
※ 2025年12月末時点

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。



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サービス・新規事業

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

1989 アメリカ進出

現地法人設立

1990 ヨーロッパ進出

現地法人設立

2000- 中国進出

現地法人設立、IT企業買収(オフショア拠点)

2010- インド進出

現地法人設立、IT企業買収

2019 インドネシア進出

IT企業買収

価値創造プロセス

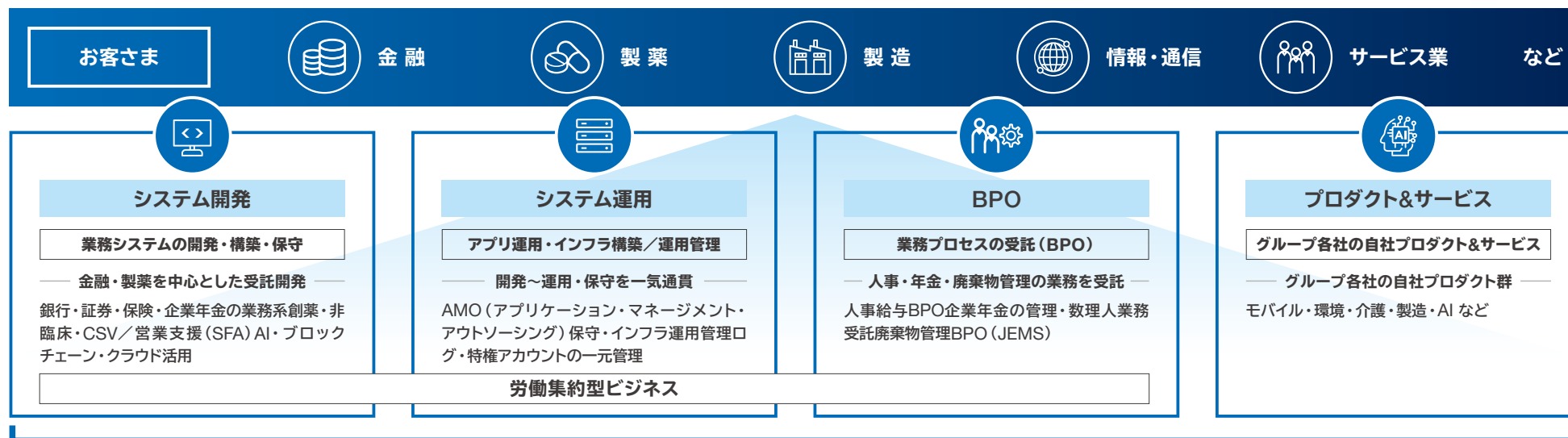
CACグループは、社会のニーズや課題を捉え、事業活動を通じてそれらの解決に貢献するとともに自らも持続的な成長を目指します。

グループ企業理念・Five Values サステナビリティ経営・マテリアリティ・企業文化



CACグループのビジネスモデル

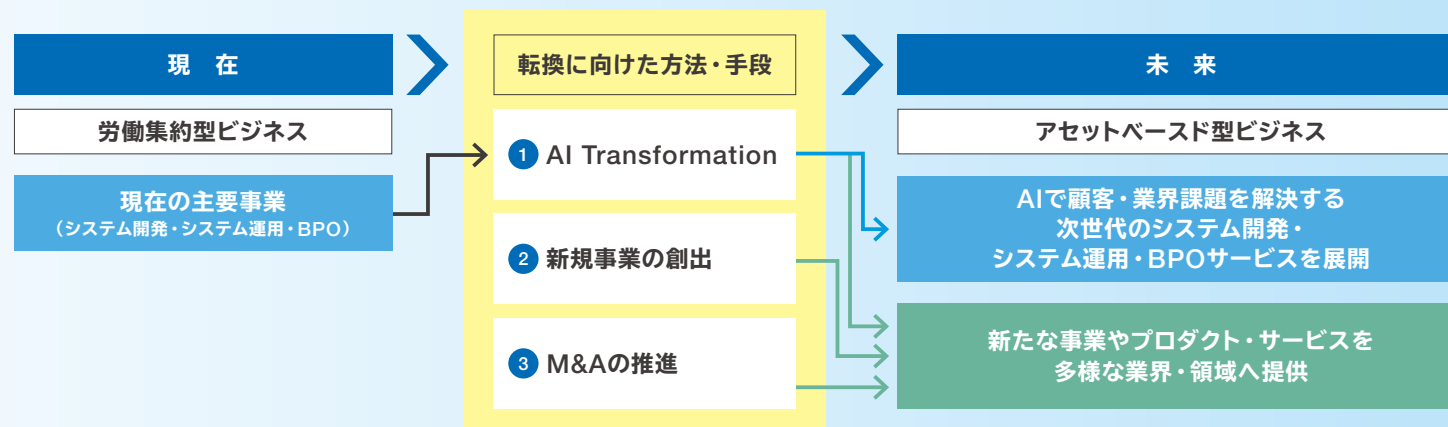
現在 受託事業（システム開発・システム運用・BPO）で様々な顧客にITサービスを提供



これから 既存顧客中心の事業基盤を活かしながら、新規顧客・新市場へ価値提供領域を拡大

価値提供モデルの転換

当社グループは、労働集約型ビジネスを基盤とした受託型ITサービスから、自社アセットを活用した継続的な価値提供モデルへの転換を進めています。AI Transformationによる既存事業の変革に加え、新規事業創出やM&Aを通じて事業領域を拡大し、顧客・業界課題の解決に貢献する多様なサービスの提供を目指します。



CEO MESSAGE

生成AIによる地殻変動を好機と捉え、 社会課題を解決する 企業へと進化します

代表取締役社長 西森 良太

お伝えしたいこと

- 1 前中期経営計画での目標未達を真摯に受け止めつつ、次の成長に向けた基盤づくりを前倒しで進めました。
- 2 Phase2では、数値目標に縛られない機動力のある経営と成長投資で、変革を加速します。
- 3 既存事業を起点に隣接・非連続領域へ展開し、IT課題解決型から社会課題解決型へポートフォリオを転換します。
- 4 ポートフォリオの転換手段としてAI Transformation、M&A、新規事業に注力します。
- 5 「CAC Group Positive Index」により、社会的インパクトと企業価値向上のつながりを可視化します。

代表取締役社長の西森良太です。平素よりCACグループの挑戦を温かい目で見守っていただき、心より感謝申し上げます。

2026年2月初め、株式市場ではソフトウェア関連株が下落し、IT企業に対する評価が大きく見直されました。

これは単なる市場の変動ではなく、ITビジネスの在り方そのものが転換点を迎えていることの表れであると私は捉えています。

こうした中で、仕組みを提供するだけのITサービスでは十分な付加価値を生み出すことが難しくなっており、今後はAIの活用を前提に、実データや業務プロセスに深く関与し、顧客の事業や業界、さらには社会課題にまで踏み込んで実態を伴った価値を創出できるかどうかが競争力を左右する時代へと移行していくものと考えています。

そこで、CACグループが今どの道を歩み、どのような未来を創り出そうとしているのかを、いま一度、私自身の言葉でお伝えしたいと思います。

目標未達も、次期フェーズに向けた基盤構築は前倒しで完了しました。

まず、2025年度の経営成績についてですが、経営トップとして、目標未達という結果を真摯に受け止めています。2025年11月に通期計画の下方修正を行い、その修正後の数値は達成したものの、当初掲げていた売上高580億円、調整後EBITDA55億円という野心的な目標には、力及ばず届きませんでした。この結果を冷静に振り返り、未達の要因を分析しますと、大きく三つに整理されます。

一つめは、国内IT事業において、一部の顧客企業に

よる内製化の動きが、私たちの予想を上回るスピードで加速したことです。これまでのシステムインテグレーター（Sler）のビジネスモデルは、いわばお客様のIT部門の延長線として機能してきました。今回の急激な内製化へのシフトは生成AIとは直接の影響は小さいとみていますが、今後、日本のIT業界全体は本質的な「地殻変動」が起こってくると認識しています。

二つめは、新規事業の成長に対する時間軸の見積もりが甘かったことです。「CAC Vision 2030」の達成に向けた中期経営計画Phase1において、数多くの新しい事業の種を蒔いてきました。しかし、それらが社会に根付き、安定した収益源となるまでには、想定より長い歳月を要することを痛感しました。計画当初の投資設計は、今思えば楽観的すぎたと言わざるを得ません。

そして三つめは、M&Aのスケール不足です。期間中に計7件のM&Aを実行しましたが、グループ全体の業績を劇的に押し上げるほどの規模感には至りませんでした。M&Aの量と質、獲得した後の成長シナリオを加速させる

力が不足していたことは否めません。

しかし、これらの経験は負の側面ばかりではありません。私たちはこの過程を通じて、「どこに勝機があるか」をより明確に捉えることができました。

特筆すべき成果も生まれています。それが「プロダクト＆サービス（P&S）事業」の躍進です。当初50億円を目指していた売上規模は、Phase1の最終年度である2025年度に、目標を大きく上回る89億円まで積み上がりました。これはCAC=BtoBの受託会社というこれまでの固定概念を打ち破り、自らサービスを作り上げ、消費者と直接つながるビジネスを構築する能力があることを証明したといえます。

さらに、2025年7月には新規事業開発を専門とする新会社「株式会社CAC identity」を、予定を前倒しして設立しました。数字にはまだ現れていませんが、「自ら会社を起こし、プロダクトを作る」という挑戦的なマインドセットがグループ内に芽吹いたことは、Phase1における最大の資産です。受託中心だった文化の土壌を、



この3年で耕し終え、基盤構築という面では想定以上の速さで進行していると感じています。

Phase2では、数値目標を置かず、機動力のある経営で成長投資を加速します。

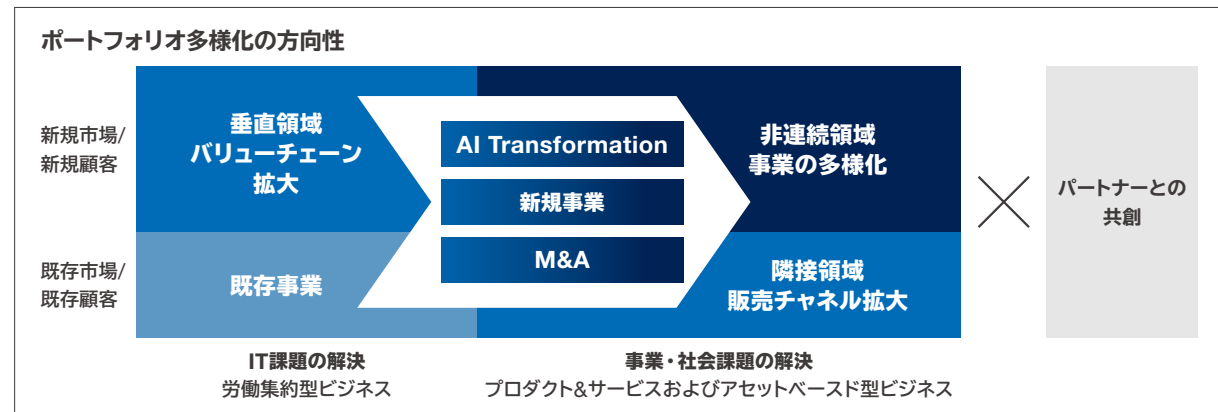
新たな中期経営方針（Phase2 2026～2030年度）では、CAC Vision 2030で掲げた大方針に基づき、新しい価値を創造するテクノロジー企業グループへの変革は継続します。そのために、成長投資も継続します。

一方で、私たちはあえて中長期的な数値目標を置かないという決断をしました。これは目標の放棄ではなく、むしろ、この不透明な時代に対する、経営者としての誠実な戦略であると考えています。今の激動のIT業界において、5年先の精緻な数値計画を示すことが、ステークホルダーの皆様に対する真の誠意ある説明になるとは考えられなかったからです。

ご存じの通り、生成AIの登場によって、昨日の正解が今日の不正解になるような状況が続いています。このような時代に、経営においては過去の延長線上の数値目標に縛られれば、経営の柔軟性が奪われ、変化への対応が遅れるリスクが高まってしまいます。そこで私たちが選んだのは、固定されたゴールを置くことなく、環境の変化に臨機応変に対応し、常に最適解を

選択し続けることができる機動力のある組織体へと進化することです。形式的な3年計画を出すよりも、毎年変わる不透明な現実をそのままお伝えする方が、経営者として誠実であると考え、この決断に至りました。

こうした方針のもと、成長への投資はこれまで以上に積極的に進めます。2030年までに130億円という成長投資予算を確保し、この資金を単発の受託業務ではなく、業界全体や社会の課題を解決するためのアセット構築に集中投資していきます。



隣接・非連続の2領域への展開で、ポートフォリオを多様化します。

その投資の具体的な方向性として、Phase2では、AIの急速な発展や内製化の進展を踏まえ、既存事業を起点にAI Transformation・新規事業・M&Aにより隣接・非連続領域へ展開し、IT課題解決型から社会課題解決型のビジネスポートフォリオへの転換を図ります。

まず「隣接領域」では、一社のお客様向けに個別課

題を解決するのではなく、業界や複数のお客様に共通する課題を解決するソリューションへシフトします。例えば、セキュリティやAI活用プラットフォームなどの領域で、「プロジェクト（労働集約）」から「プロダクト（アセットベース）」へビジネスモデルの転換を図ります。

そして「非連続領域」では、IT企業の枠組みを超え、これまで存在しなかった市場の創造に挑戦します。例えば、子会社のながさきマリファームでは、AI画像解析で魚の成長をデジタル化し、そのデータを担保に水

産業者の資金調達を支援する仕組みを構築しています。これはまさに、テクノロジーとアイデアで水産業界の構造的課題を解決する試みです。千三つの世界ではありますが、こうした挑戦を通じて、特定の産業や顧客への依存度を下げ、外部環境に左右されない強靱な収益基盤

を構築することが、Phase2における重要な柱の一つだと捉えています。

AIと共に価値を創出し、社会課題の解決へとつなげる存在へ進化します。

生成AIの台頭は、現在のSlurpにとって、まさに生きるか死ぬかの分水嶺となります。単純なプログラミングやドキュメント作成といった工程は、近い将来、AIに

置き換わる可能性があるからです。だからこそここ数年間、これまでの「数」で勝負してきたシステムインテグレーション・ビジネスは消滅するという強い危機感を持ってきました。しかし、同時に、私たちにとって大きなチャンスでもあります。なぜなら、CACグループにはこの波を乗り越えるための貯金があるからです。

まず、私たちは、AIがブームになる10年以上前からこの分野のR&D（研究開発）に継続的に取り組んできました。グループ内には、グローバルベースのAIのコンテストで高い評価を得るレベルの技術者が一定数在籍しています。この「突出した個」の知見をグループ全体の「標準」へと昇華させることが、私たちが推進する「AI Transformation」の核です。

この「AI Transformation」は、単なるAIによる業務効率化にとどまりません。その先にある、AIが生成したシステムの安全性や倫理、責任を誰がどう担保するのかといった非常に重要な課題と向き合うものです。例えば、金融機関のような高い信頼性が求められる巨大システムにおいて、AI導入時の不確実性をどう制御し、どうガバナンスを利かせるのか。こういった「AI時代の開発・運用の新しいメソッド」をいち早く確立し、サービスとして提供することも、私たちの新たな役割になると考えています。

このようにCACグループは、「AIに取って代わられるSler」ではなく、「AIと共に価値を創出し、その成果を社会課題の解決へとつなげる存在」へと進化しなくてはなりません。AIがシステムを作る時代になっても、エラーが起きた際の責任や修復の問題は必ず残ります。私たち人間がAIという強力な技術と向き合い、そ

の成果を見極めながら、価値創出や社会課題の解決へと転換していくことが重要になります。その力を高めることで、全体を俯瞰し、評価しながら価値を実装できる組織へとシフトさせていきます。

海外のスピード感を取り込み、グループの変革を加速させます。

一方で、海外事業については、不採算拠点の整理が完了し、これから本格的な成長フェーズへと舵を切ります。現在、売上構成比は30%を視野に入れています。

私たちの海外展開は非常に特徴的です。多くのIT企業が日系企業サポートを主戦場とする中で、私たちはインドやインドネシアといったアジア市場において、ローカル市場の深耕に成功している点です。この海外事業から私が衝撃を受けたのは、日本とは全く違うスピード感があることです。例えば、インドネシアの展示会に自社AIプラットフォーム「OCTOps（オクトパス）」を出展した際、現地のビジネスリーダーたちがその場で商談を決め、翌週にはプロジェクトを始動させるなど、圧倒的なスピード感を持っているのです。この活力こそが、今の日本市場が失いつつあるものであり、AI Transformationを加えることでさらに競争力を高め、グローバル企業として取り込むべき力です。

私たちは海外拠点を単なるコスト削減のためのオフショアとは見ていません。現地のトップエンジニアを日本へ招聘して最先端技術を共有し、彼らが母国へ戻って現地のスピードでソリューションを展開する、また、このスピード感をグループ全体に取り込み日本における

事業の変革につなげていきます。「技術と人材のグローバルな循環」こそが、私たちの戦略の要です。

社会課題解決のプレイヤーとして、自ら“現場”に踏み込みます。

2026年2月に、産業廃棄物処理業者やリサイクル事業者に特化した基幹システム「環境將軍R」を提供する「株式会社JEMS」の株式を取得しました。これはPhase2の戦略を象徴する極めて重要な一手です。本件は、JEMS社との長期にわたる検討と対話を経て実現したものであり、私たちが既存事業とは全く異なる産業廃棄物処理という「非連続領域」に踏み込む入り口となります。

なぜこの領域なのかといえば、この業界がサーキュラーエコノミーという世界規模の課題のど真ん中にありながら、デジタル化による変革の余地が膨大に残されているためです。複雑な法規制やアナログな管理が行われている現場にITを導入し、廃棄物のトレーサビリティを高度化させることは、地球規模の課題解決に直結します。

私たちは単なるITサービスの提供にとどまらず、JEMS社を通じて自らがこの業界のプレイヤーとなり、現場の知見とITを融合させていきたいと考えています。そしてこの一歩が、これまで受託事業でお客様を支えてきた私たちが、社会課題を直接解決する「主役」へと躍り出るための象徴的なステップとなるのです。

この考え方は、昨年ご紹介した、ながさきマリノファームのプロジェクトでも同様です。生け簀の中の魚をAI活用によりデジタル化・資産化し、融資につなげる

この仕組みは、実際に漁業関係者の資金調達を助けるという具体的な成果を出し始めています。ITはあくまで「手段」にすぎません。私たちが解決すべきは、その先にある社会課題です。介護のリモート見守りや環境ビジネスなど、こうした領域でも自らがプレイヤーとなり、社会課題を解決する事業を展開していきます。



社会的インパクトと企業価値の相関を可視化する独自指標を導入しました。

私は、企業の存在意義は「社会をどれだけ良くしたか」という点に集約されると考えています。しかし、社会貢献と利益は往々にして相反するものと捉えられがちです。そのジレンマを解消し、社会課題解決への取り組みが企業価値向上に紐づいていることを示すために導入したのが、独自指標である「CAC Group Positive Index」です。

これは、私たちの事業が社会に与えた「ポジティブなインパクト」と、当社の「企業価値（時価総額）」との相関性を統計的に分析し、整理したものです。例えば、廃棄物削減量や一次産業への融資実績、介護現場の負担軽減などを数値化し、それがどのようにブランド価値やキャッシュフローにつながっているかをモニタリングすることなども一案です。

この指標はまだ完成形ではありません。社内でもその妥当性について議論が続いています。しかし、あえてこの段階で公表したのは、経営の透明性を高め、長期的な視点で共感してくださるステークホルダーを増やしたいと考えたからです。不確実な未来に対してどのような「モノサシ」で挑もうとしているかを示すことこそが、今の私たちに求められている説明責任であると考えます。

「この事業が伸びれば社会課題が解決され、結果として企業価値も向上する」という関係をデータとして公表できれば、財務諸表だけでは見えなかった「企業の生命力」を可視化することができます。CACグ

ループの企業価値を向上させることが、最終的に私のミッションです。この指標を継続的にモニタリングし、最大化することで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

「第二の創業」という不退転の覚悟をもって、大きな変革の陣頭指揮を執ります。

生成AIは、いずれ私たちが長年慣れ親しんできた受託開発という場所を飲み込んでいくでしょう。しかし、そこで立ち止まるのではなく、自ら荒波の海へ漕ぎ出し、新しい大陸を見つけます。

Phase2（中期経営方針 2026年～2030年）において、私たちは特定の産業や顧客への依存から脱し、環境ビジネスやフィンテック、AI活用といった新しいドメインで、自らがプレイヤーとなって社会を動かしていきます。ステークホルダーの皆様は、その過程で生まれる新しい事業や新しい企業価値にぜひご注目ください。私は、これからのCACグループが創り出す未来を、誰よりも確信しています。

時に、短期的な業績の波を作るかもしれません。しかしその先にある「社会になくてはならない価値創造集団」とCACグループを導き、皆様の期待を裏切らない、驚きに満ちた変化をここからお見せします。どうぞ、温かく、そして厳しい視線で伴走していただければ幸いです。

インタビュー日：2026年2月26日

中期経営計画Phase1

中期経営計画
Phase1の
振り返り

- ・プロダクト&サービス事業の基盤構築は着実に進展
- ・新規事業・M&Aは成長スピードおよび規模に課題が明確化
- ・株主還元は継続し、DOE5%水準を維持

「CAC Vision 2030 Phase1」では、プロダクト&サービス事業の基盤構築を最大の目標として、既存事業から安定的な収益を確保しつつ、新たなプロダクト&サービスを継続的に創出する仕組みの構築に取り組んできました。

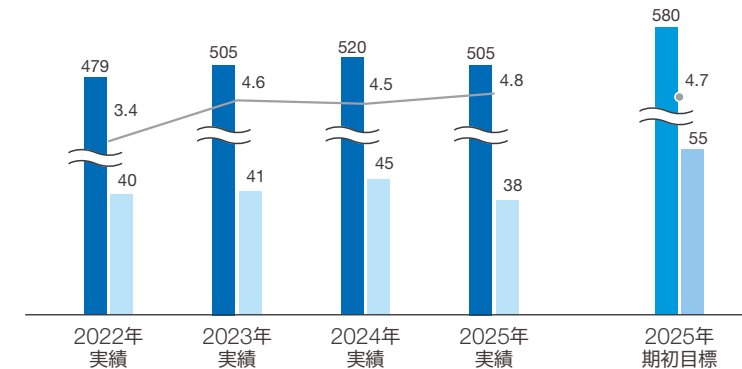
その結果、各種施策は概ね計画どおり進捗しました。一方で、見込んでいた新規事業の成長については、当初想定していたスピードには及ばず、またM&Aについても実行には至ったものの、規模面では想定を下回る結果となりました。これらを通じて、新規事業およびM&Aにおける成長の見通しや進め方について、課題がより明確になったと認識しています。数値面では、Phase1の最終年度である2025年において、売上高580億円、調整後EBITDA55億円を目標としていましたが、施策の業績への反映が想定どおりには進まず、目標達成には至りませんでした。一方で、事業基盤の整備や経験の蓄積は着実に進んでおり、今後の成長に向けた重要な土台を築くことができたと考えています。また、DOE（株主資本配当率）については、2023年以降5%水準を維持しており、株主還元を重視する姿勢を継続的に示すことができました。

● 施策と状況

成長戦略	新規事業：プロダクト&サービス ・新規事業を継続的に立ち上げる仕組み・ビジネス基盤の構築 ・“Human Centered Technology”コンセプトによる『共創』 ・事業投資、人材投資の推進 約150億円 既存受託事業 ・内部資源の拡充・成長	 施策は概ね予定通り進捗。新規事業の成長スピードとM&Aなどの事業投資実行については、当初の見通しより長期間かかる見込み
高収益化戦略	・不採算事業の整理 ・経営効率化 ・約10億円の改善	 期初想定施策は実施済み。不採算事業の整理を含む構造改革を実施し、海外IT事業は収益改善
コーポレート	・グループガバナンス体制や運用方法の見直し ・組織風土改革	 ガバナンス体制の見直しやエンゲージメント等の取り組み実施

● 数値

■ 売上高（億円） ■ 調整後EBITDA（億円） — DOE（%）



	2022年実績	2023年実績	2024年実績	2025年実績	2025年期中目標
売上高（億円）	479	505	520	505	580
調整後EBITDA*（億円）	40	41	45	38	55
ROE（%）	7.1	8.2	8.9	9.0	10
エクイティスプレッド（%）	-0.6	1.2	1.9	2.0	3.0
年間配当（円）	60	80	90	100	100
DOE（%）	3.4	4.6	4.5	4.8	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

● 実績

P&S 売上高 89億円 目標50億円	投資実行 人材投資 83% 事業投資 91%
M&A 7件	新規事業 新規事業創出 30件超*

※派生事業含む

中期経営方針Phase2の概要

Phase2では、AI Transformationを軸に、事業の多様化を図ることで、持続的成長と企業価値向上の実現を目指します。

環境認識 生成AIの進展が大きく影響

グローバル環境の不確実性が高まる中、生成AIの進展により内製化や業務変革が加速しています。こうした変化を競争力につなげるため、AI活用と一体となったIT戦略・ガバナンス・セキュリティの重要性が高まっています。

内部状況・課題 新規事業とM&Aに課題

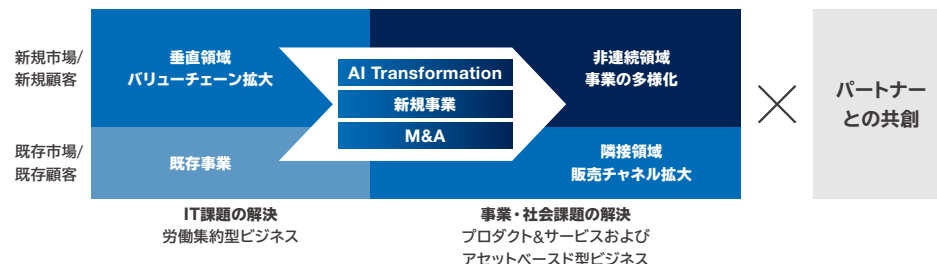
新規事業やM&Aを通じた成長基盤は整いつつある一方、収益化とシナジー創出の強化が課題となっています。一方、海外事業は再編を完了し、次の成長に向けた体制が整いました。

Phase2の経営スタンス

- ・Phase2では、Phase1で整えた基盤を活かし、AI・内製化の環境変化を踏まえてポートフォリオの多様化を進め、企業価値の拡大を目指します。
- ・環境変化への機動対応を最優先とし、中長期は方針の提示にとどめ、数値目標は単年度のみとします。

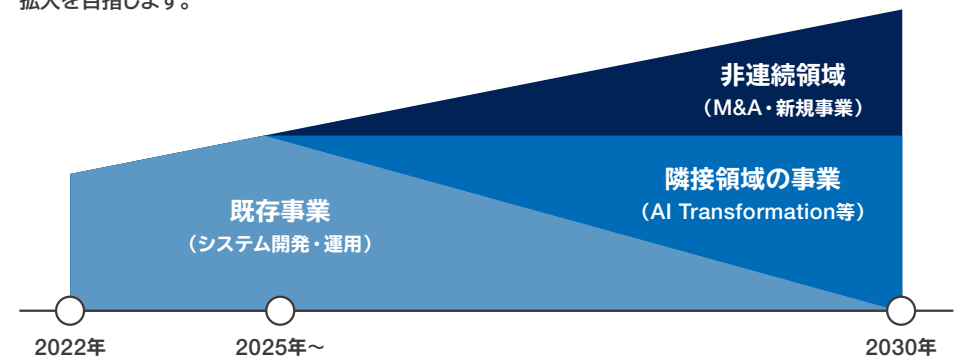
既存事業を起点としたポートフォリオ多様化の方向性

既存事業については、AI Transformationを通じてプロダクト&サービス化を進め、提供形態の転換により販売チャネルの拡大を図ります。これにより、従来の受託型ビジネスへの依存を低減した事業展開を目指します。あわせて、新規事業の立ち上げやM&Aを通じて、新たな市場において事業課題の解決に資する複数のサービスを展開し、事業領域に広がりを持たせることで、事業ポートフォリオの多様化を進めていきます。当社グループ単独では対応が難しい領域については、外部パートナーとの共創を通じて取り組みを進めます。事業領域や技術、知見を補完し合うことで、より幅広い事業課題への対応を可能とし、ポートフォリオの多様化につなげていきます。



事業領域拡大の見通し

既存事業については、システム開発や運用を中心とする現在の事業基盤を起点に、AI Transformationを活用しながら隣接領域への展開を進めていきます。既存の収益基盤が将来にわたり持続するとは限らないとの認識のもと、時間軸を強く意識し、事業構造の転換を早期に進めていく考えです。あわせて、新規事業やM&Aを活用し、非連続領域への展開を図ることで、2030年に向けた事業拡大を目指します。



事業セグメント別経営方針

各事業セグメントの経営方針として、当社グループは国内IT事業、海外事業、新規事業の三つを主要な事業ドメインと位置付けています。国内IT事業では、社会課題の解決に向けた共創や、業界・顧客課題を先導的に解決するAIおよび高付加価値サービスの展開を進め、業界平均を上回る成長を目指します。

海外事業では、成長が期待されるインドやインドネシアを中心に事業拡大を図ります。新規事業については、非連続領域で創出したプロダクトやソリューションの成長に注力し、戦略的なM&Aも活用しながら、2030年に向けた事業規模の拡大を目指します。

事業ドメイン	CACグループの事業ポートフォリオ	～2030年 期待成長率	方針	成長・変革を支える アセット
国内IT事業	 CAC AMERICA CORPORATION (アメリカ合衆国) CAC EUROPE LIMITED (英国) CAC Consulting & Technology Singapore Pte. Ltd. (シンガポール共和国)	約 6%	- 社会課題解決のための共創や事業の展開 - 業界・顧客課題を先導的に解決するAIや高付加価値サービスの展開 - 戦略的M&Aによるバリューチェーンの拡大	- 戦略・組織・文化 - 人的資産 - 技術資産 - 顧客資産 - 金融資産
海外事業		10%～	- 高成長市場であるインド・インドネシアでの事業拡大 - グローバルでのクロスセルを軸とした事業シナジーの拡大 - 戦略的M&Aによるバリューチェーンの拡大	
新規事業		— (先行投資領域)	- 非連続領域での加速度的成長を実現するスター事業の創出 - 戦略的M&Aによるバリューチェーンの拡大	
持株会社など	株式会社 CAC Holdings CAC CAPITAL	—	- 戦略的M&Aによるポートフォリオの拡大 - ベンチャーキャピタル投資やパートナー企業との共創促進 - 企業価値の源泉であるアセットの獲得とマネタイズ化	

中期経営方針Phase2の概要

CACグループのAI Transformation

当社グループは、中期経営方針の重点施策の一つとして、AIを活用した事業構造の転換である「AI Transformation」を推進しています。

生成AIをはじめとするAI技術を顧客向けシステムに組み込み、システム開発、システム運用、BPOサー

ビスにおける生産性向上や付加価値の創出を図ります。また、自社開発のAIプラットフォームを基盤として、多様な業界・領域に向けたプロダクト&サービスを提供していきます。

これらの取り組みを通じて、顧客課題や業界課題の解決、ひいては社会課題の解決を目指します。



1

AIによるシステム構築の高度化

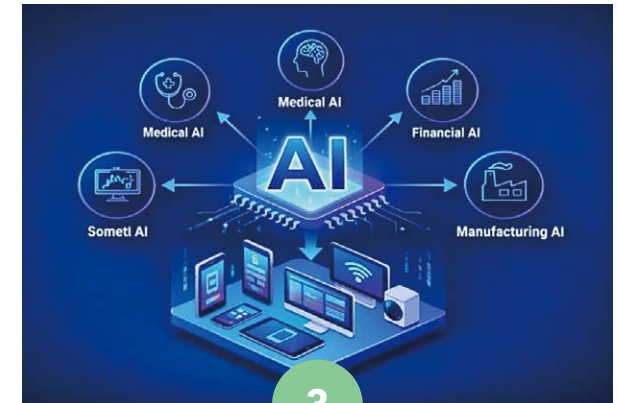
生成AIやAIエージェントの活用により高度化を進めていきます。自社開発のAIに加え、外部で登場する有用なAIエージェントも柔軟に取り入れながら、従来の労働集約型の開発手法からの転換を図ります。



2

AIによる システム運用・業務運用の高度化・自動化

これまで活用してきたRPAに加え、AIを用いた自動化・高度化を進めていきます。自社システムに限定せず、様々なAIツールを組み合わせることで、運用プロセス全体の自動化を目指します。



3

AIプラットフォームの開発と プロダクト&サービス化

AIやAIエージェントを活用したソリューションの開発を進めています。AI駆動型プラットフォーム「OCTOps」をはじめ、新規事業においてもAIを前提とした開発を行い、プロダクト&サービスの創出を通じて技術力と知見の高度化を図ります。

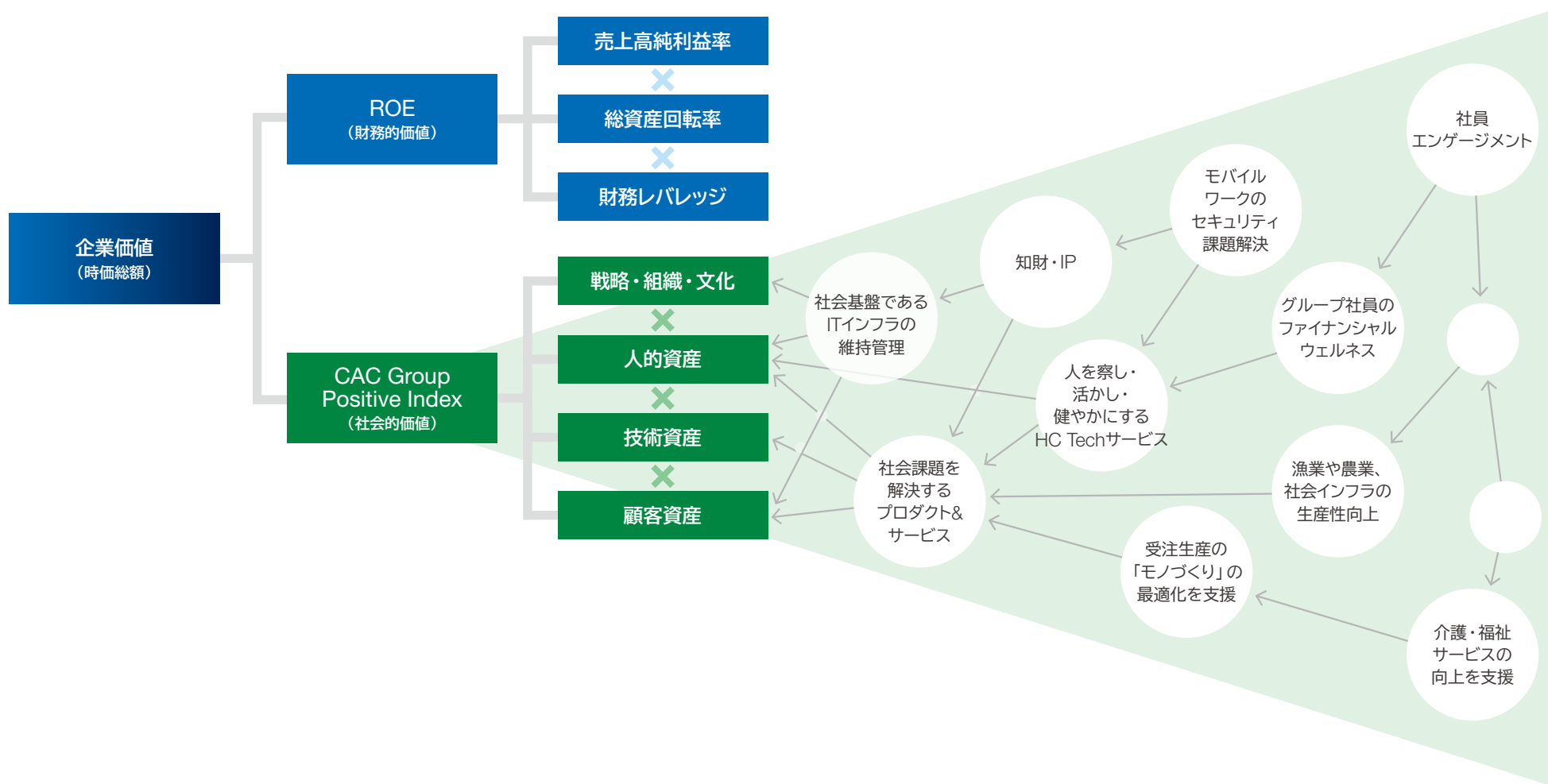
中長期的指標 CAC Group Positive Index

中長期的な企業価値をよりの確に捉えるため、独自指標である「CAC Group Positive Index」を策定・導入しました。

CAC Group Positive Indexは、CACグループの事業や取り組みが社会に与えた「ポジティブなインパクト」と、当社の「企業価値（時価総額）」との相関性を統計的に分析・整理したものです。実際に当

社の時価総額と高い相関関係を示していることから、本指標を継続的にモニタリングし、その最大化を図ることで、中長期的な企業価値の向上を目指します。

当社では、社会課題の解決が企業価値の向上につながるという考え方を前提とし、本指標を通じてその関係性を可視化することで、中長期的な視点でのステークホルダーとの共感形成を図っていきます。



財務戦略・CFO MESSAGE

事業ポートフォリオの多様化を進め、 CAC Vision 2030 Phase2を推進します

執行役員
経営統括担当 兼 経営統括本部長 兼 経営企画部長 兼 CFO (Chief Financial Officer)
神子田 達雄

2030年に向けた財務・資本の 基盤づくりを進めました。

2025年度は、私がCFOに就任して3年目が経つとともに、中期経営計画の最終年度にあたる節目の年でした。これまでの中期経営計画期間においては、財務戦略の整備を進めるとともに、株主還元方針としてDOE（株主資本配当率）を導入し、資本効率の改善やエクイティスプレッドの考え方を取り入れるなど、資本効率を重視した経営基盤の構築に取り組んできました。最終年度である2025年度は、ROEおよびエクイティスプレッドの目標には届きませんでしたが、キャッシュフローで掲げた成長投資については、人材投資が83%、事業投資が91%と、概ね計画に沿って実行することができました。また、2023年度に導入した株主還元方針であるDOE5%水準についても継続して維持しています。中期経営計画の定量目標については達成には至りませんでしたが、2030年を見据えた持続的な成長に向け、財務・資本の仕組みづくりは着実に前進したと認識しています。

CAC Vision 2030 Phase2の 財務戦略を推進します。

2026年度は、「CAC Vision 2030」Phase2の初年度となります。事業ポートフォリオの多様化という大きな変革を確実に推進し、企業価値の向上につなげていくことが重要なテーマです。その実現に向けて、財務戦略の面でも、成長投資の推進と資本効率の向上を両立させながら、持続的な企業価値向上を支える財務基盤の強化を着実に進めていきます。

事業ポートフォリオの多様化に向け 成長投資を進めます。

CAC Vision 2030の実現に向け、当社は中期経営方針として事業ポートフォリオの多様化を進めていきます。これは、SIerである当社にとって大きな転換点となる取り組みであり、その実現に向けて最適な成長投資を実行していくことが重要です。

キャッシュフローに示している通り、まず既存事業の転換を目的としたAI Transformationへの投資を進めます。これはAI関連事業への投資にとどまらず、CACグループが開発してきたプロダクトやサービスを資産として活用していく取り組みも含まれます。また、AI Transformationへの対応を含め、当社社員が持続的に成長できるよう人的資本への投資も継続していきます。さらに、新規事業およびM&Aへの投資を継続することで、事業ポートフォリオの拡張と事業領域の拡大を通じて、企業価値の向上につなげていきます。

これらの成長投資を適切に推進するため、投資基準および撤退基準についても見直しを行いました。M&Aや新規事業への投資については、社会課題の解決につながる事業の拡大、すなわち事業ポートフォリオの拡張を主な目的とすることから、事業特性に応じた適切な評価指標を採用していきます。既存事業についても、中長期的な成長性や収益性に加え、事業を取り巻くリスク要因、グループ全体での戦略的意義やシナジーなどを総合的に勘案し、CACグループの経営方針との整合性を踏まえながら柔軟に事業ポートフォリオを最適化していきます。

資本効率の改善を継続します。

事業ポートフォリオの多様化による収益性改善の取り

組みに加え、資本効率の改善にも継続して取り組みます。資本構成の見直しの一環として、政策保有株式の縮減を進めています。2025年度も売却および持ち合い解消を推進し、保有割合は2024年末の39%から25%にまで減少させることができました。引き続き、2026年度末までの目標である政策保有株式の対純資産比率20%未満への圧縮を進めていきます。

また、新たな技術やビジネスへの足掛かりとして投資してきたベンチャーキャピタルについても、投資効果が限定的であったことから縮減を進め、事業投資への資金配分へと転換していきます。さらに、財務レバレッジについても適切な水準として、2倍まで引き上げる方針です。資本効率の向上を図る一方で、健全な財務体質を維持することも重要です。そのため、デット・エクイティ・レシオ、

純有利子負債／EBITDA倍率、自己資本比率などの社内基準を設け、バランスの取れた財務戦略を実行していきます。これらの取り組みを通じて資本効率の向上を図り、持続的な企業価値向上につなげていきます。

長期的な視点で共感いただける株主還元を継続します。

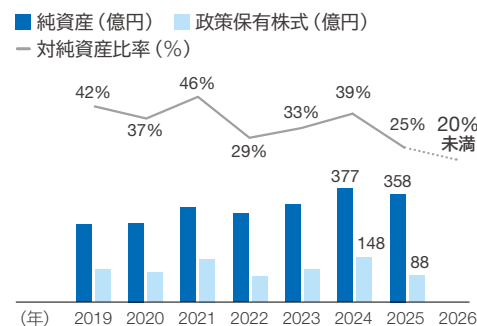
Phase2では柔軟性を持った経営への転換を進めることから、株主還元方針についても今後適切に検討していきます。一方で、2026年度は事業で創出した資金を原資として株主還元を実施し、DOE5%水準を継続する方針です。

CAC Vision 2030のPhase2では、中長期的な方向性を示しつつ、目標値は単年度ごとに設定する経営スタ

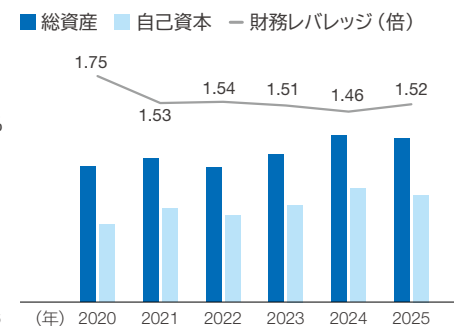
2030年までのキャッシュアロケーション

Cash in 300億円～	Cash out 300億円～	
外部調達 約100億円～	M&A 約130億円～	CAC Vision2030の実現に向け、社会課題や顧客課題を解決する事業の獲得によるバリューチェーン拡大は重要な経営戦略であり、今後も追加的なM&Aを行います。
政策保有株式縮減 約40億円	AI Transformation 約20億円～	継続的な事業運営ならびに事業成長を加速するためのAIの事業への適用と保有するAI技術のアセット化を推進する投資に資金を配分します。
事業からの キャッシュ創出 (R&D控除前) 約160億円	新規事業開発 約30億円～	CAC identityを中心とする新規事業を継続的に創出する先行投資を継続的に行います。資金配分の目安は全体の約10%とします。
	人的資本投資 約30億円～	「社員」こそが最重要の資産であるとの考えから、社員のエンゲージメントを高め、それぞれの能力を最大限に発揮するための成長機会の整備運営に資金を配分します。
	株主還元 約90億円～	当社は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、安定・継続的な配当によりその実現を目指します。配当への資金配分は業績や経済情勢を勘案しつつ当面はDOE5%水準とします。

政策保有株式



財務レバレッジ



	2024年12月期	2025年12月期	増減	備考
政策保有株式 純資産比率	39.4%	24.7%	▲14.7%	
D/Eレシオ	0.0x	0.1x	+0.1x	社内基準0.5x以内
Debt/EBITDA	0.4x	0.7x	+0.3x	社内基準5.0x以内
自己資本比率	68.3%	65.6%	▲2.7%	社内基準50%以上

イルへと移行しました。このため、株主・投資家の皆様との対話をこれまで以上に充実させていくことが重要であると考えています。2025年度にはIR体制の強化を目的としてIRグループを再編するとともに、個人投資家向けページの開設や個人投資家向け説明会の実施など、情報発信の拡充を進めました。今後も、長期的な視点で当社の成長戦略に共感していただける株主層の拡大を目指し、個人投資家を含めた幅広い投資家とのコミュニケーションの機会をさらに増やしていきます。

変化の時代のチャンス成長へとつなげる — CAC Vision 2030 Phase2への挑戦

● 不確実な環境の中にも成長機会があります

CAC Vision 2030 Phase2 (2026年～2030年)の経営方針をご覧になり、不透明な環境への危機感を感じられた読者もいらっしゃるかもしれません。私たち自身も、日々進化する生成AIの技術動向を追いながら、変化の速い時代に入っていることを実感しています。一方で、AI技術の進展と人材不足という社会環境の中には、CACグループにとって多くの成長機会があると捉えています。生成AIの活用により、お客様へ提供できる付加価値はさらに広がっています。また、企業におけるIT・データ活用の拡大や顧客部門の役割の多様化は、新たなビジネス機会の拡大を意味しています。

● 生成AIの進展が新たなビジネス機会を生み出しています。

こうした環境の変化を踏まえ、既存事業におけるAI Transformationを進めるとともに、それを支える体制

の整備にも取り組んでいます。国内子会社を中心に新規顧客の開拓を強化するとともに、AI Transformationに対応したセールス・マーケティング体制の再構築を進めています。生成AIの進展により、従来のシステム開発や運用の枠を超え、企業の業務変革そのものを支援する機会が広がっています。私たちはこの変化を新たなビジネス機会と捉え、事業の成長につなげていきます。

● 事業ポートフォリオの多様化を進めます。

2026年2月24日に発表した株式会社JEMSの子会社化は、Phase2開始後初のM&Aです。JEMS社は産業廃棄物処理に関するITサービスを提供し、資源を循環させる「サーキュラーエコノミー」を支えるシステム開発に取り組んでいます。同社は当社グループの社会課題解決の領域を広げる企業であり、事業ポートフォリオ多様化の第一歩となります。今後は両社の強みを活かし

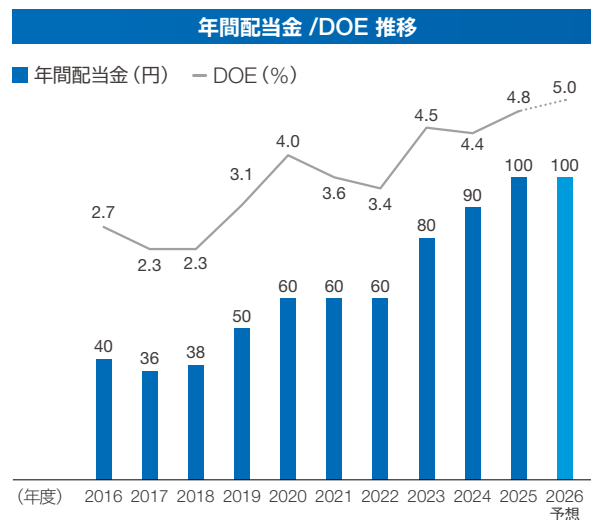
ながら相互に価値を生み出し、事業の成長につなげていきます。

● 組織改革を通じて成長の基盤を強化します。

社内に目を向けると、組織面でもさらなる成長の余地があります。コーポレート機能については、グループ全体の事業ポートフォリオをマネジメントし、各社の企業価値最大化を支援する役割を明確化しました。また、CACグループの資産価値を最大化する戦略実行組織として位置付け、当社と中核事業会社のバックオフィス機能の統合を進めています。さらに、次世代の経営人材を育成する取り組みとして重要ポジションへの計画的な配置を通じた育成を強化しています。将来の経営を担う人材を計画的に育成することは、持続的な企業価値向上の重要な基盤であると考えています。組織や役割の変化には挑戦も伴いますが、社内では仕事への姿勢や議論の質を高めようとする動きが広がりつつあります。

● CACグループの資産を企業価値につなげていきます。

私たちCACグループには、組織や文化、人材、技術、お客様との関係、そして金融基盤など多くの資産があります。これらの価値を可視化する取り組みとして、「CAC Group Positive Index」という独自指標の運用も開始しました。まだ試行段階ではありますが、将来の経済的価値に影響を与える要素を示す指標になると考えています。今後もCACグループ全体で成長を続け、その価値をより多くの方々に知っていただき、長期的に魅力ある企業グループであり続けたいと考えています。



セグメント戦略

CACグループは、「国内IT事業」と「海外IT事業」の二つのセグメントを柱に事業を展開しています。バリューチェーンの拡大とリスク分散を方針とする「M&A戦略」と、グループ全体の競争力を高める「R&D戦略」を掛け合わせ、持続的な企業価値の向上と事業ポートフォリオの多角化を推進しています。

国内IT事業

売上高

37,282百万円
(前年同期比▲5.2%)

連結売上高構成比
73.7%

調整後EBITDA

4,093百万円
(前年同期比+1.4%)

利益率
11.0%

国内IT事業では、システム開発・システム運用サービスを中核とする「コアICT事業」を収益基盤とし、AIなどの先端技術を活用した「新規事業」による次なる成長を追求しています。

コアICT事業

受託開発・運用



マネージドサービス



人事給与BPO



新規事業

主なプロダクト・サービス

感情認識AI



FinTech



海外IT事業

売上高

13,306百万円
(前年同期比+4.5%)

連結売上高構成比
26.3%

調整後EBITDA

1,828百万円
(前年同期比+6.1%)

利益率
13.7%

海外IT事業では、現地企業向けのITサービスの提供と、日系企業へのグローバルITサポートを展開しています。

現地企業向けITビジネスを展開



インド



インドネシア

日本企業向け現地ITサポートを中心に展開



アメリカ



イギリス



中国



シンガポール

M&A戦略

M&Aを国内ITおよび海外IT事業成長の重要手段と位置付け、競争力向上や新事業の創出を図り、グループのポートフォリオの多様化やバリューチェーンの拡大を推進しています。

R&D戦略

AIやデータ活用を中心とした先端技術分野でR&Dに取り組み、事業適用やサービス高度化につながる技術・知見の創出を注力。研究成果は各事業の付加価値向上や新規事業のプロダクト・サービス創出に活用し、事業横断的な競争力強化につなげています。

国内IT事業

コアICT事業

Japan IT Business

システム開発・運用を通じて、顧客のIT課題解決から
業界・社会課題の解決へ。CACグループの成長を担う中核事業

主な
関係会社

- (株) シーエーシー
- (株) Rosso
- (株) レコモット
- (株) アークシステム
- (株) シー・アイ・エム総合研究所
- (株) インキュリード・コンサルティング
- (株) ハイテックシステムズ
- (株) CACクロスフュージョン



取締役兼執行役員、コアICT担当
佐別當 宏友

一気通貫のサービス提供と高いプライム比率による安定収益基盤

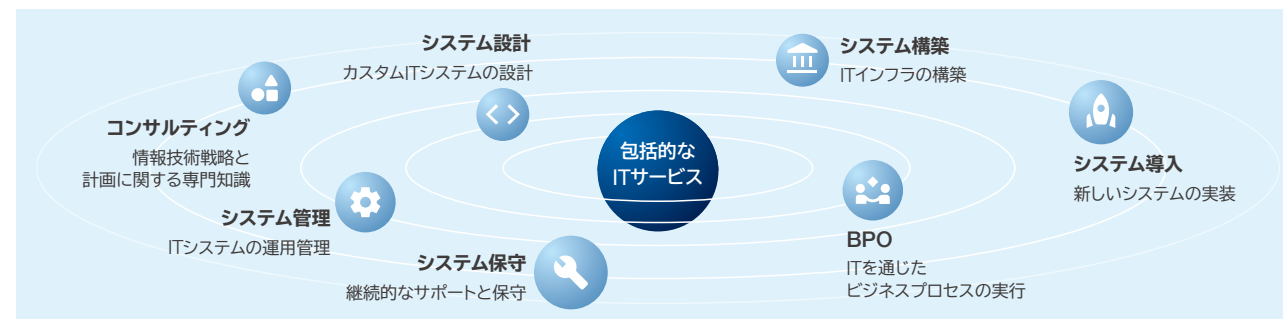
コアICT事業は、CACグループの中核として、金融・製薬・製造などの企業のIT課題解決を担い、社会インフラを支えてきた事業です。システムの構築から運用・BPOまで企業ITライフサイクルすべてを担い、顧客の持続的成長を支えています。

本事業の強みは、業界特有の業務知見と実行力にあります。設計・開発のみならず運用・保守まで担うエンジニア

が現場業務を深く理解し、改善提案から実装までを一気通貫で実現しています。受託事業を通じて積み上げてきたこの知見と技術資産、そして変化に対応し続けてきた実績こそが他社との差別化の源泉です。

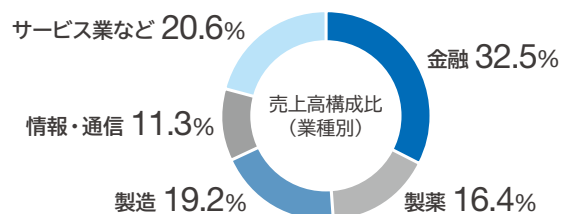
また、コアICT事業の特徴として、プライム（元請）比率を90%以上維持していることが、顧客との深い信頼関係と安定した収益基盤を裏付けています。

中核子会社シーエーシーの提供サービス



特定業界に依存しない事業ポートフォリオ

金融	メガバンクや信託銀行、証券・保険会社などに対し、業務系（情報系・周辺系）システムの開発・保守・運用を提供。
製薬	創薬から販売まで一貫支援し、研究開発の効率化と医薬品規制への対応を同時に実現。
製造	生産管理基幹システムからAI・IoTで現場の「見える化」と生産性向上を支援。



中期経営計画（2022～2025年度）の振り返り

2022年度から2025年度にかけての「Phase1」は、変革のための仕組みと基盤を整える期間でした。従来の人月型SIモデルを基盤としながら、個別受託で培ったノウハウをプロダクト化し、繰り返し提供できるプロダクト&サービス（P&S）モデルへの転換を進めました。しかし、成長スピードや投資の実行力という点では、まだ変革の途上にあると認識しています。

2025年度には特定顧客の内製化により売上への影響も生じました。この影響は一過性ですが、今後生成AIの普及が進めば顧客の内製化は加速する可能性があります。そうなったとき、持続的成長のためにはビジネスモデルの進化が不可欠です。2026年度以降も危機感を持ち変革を急いでいきます。

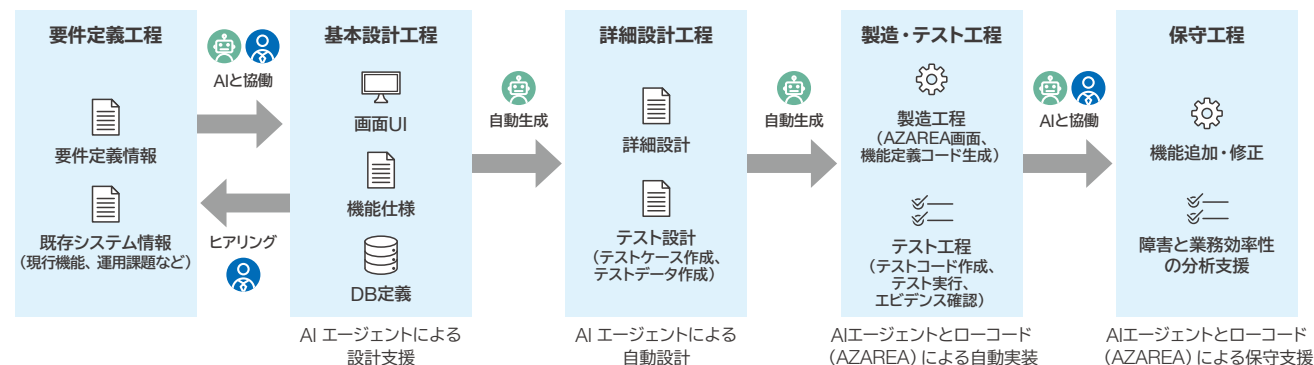
2026年度はコアICTの全領域で高度化と付加価値向上を加速

2026年度は「AI Transformation／バリューチェーン変革」を基本戦略とし、SI開発からマネージドサービス、BPO、プロダクト、人材育成に至るまで、コアICTの全領域で高度化と付加価値向上を加速させ、受託で培った現場知見を活用し、IT課題の解決にとどまらず、事業課題の解決へと提供価値を拡張していきます。

なかでも重点を置くのが「SI高度化」です。案件特性に応じてAIソリューションを使い分ける体制を構築し、特定の手法に縛られず最適な技術を組み合わせることで、開発工期の短縮とコスト競争力の向上を同時に実現します。

また、2026年1月には「マーケット戦略本部」を新設し、既存顧客との中長期的な関係を深化させるアカウント営業と、サービス・プロダクトを起点とした拡販営業を両立させる体制を構築しています。

SI高度化の一例：独自のマルチAIエージェント技術によるシステム開発自動化ソリューション「AZAREA Agent+（アザレア エージェントプラス）」によるシステム開発サービス



担当役員から皆様へ

コアICT事業は、国内IT事業の中核として顧客のビジネスを支えてきました。しかし、テクノロジーが劇的に進化する今、私たちが提供すべきは「正しく動くシステム」だけではありません。顧客個社のIT課題解決にとどまらず、業界全体の課題、そして社会課題の解決へと対応領域を広げていきたいと考えています。

P&Sモデルが先行して売上目標を達成した一方で、特定顧客の内製化という課題にも直面しました。この変化を、AI時代における新しい支援の在り方を提示する好機と捉えています。AI Transformationを通じて提供価値の質そのものを変え、これまでの信頼を土台に当社グループ全体の成長を力強くリードしてまいります。

国内IT事業

新規事業

Japan IT Business

AIとデータを活用した社会課題を解決するプロダクト&サービスの創出によって、
CACグループの未来を創る事業

主な
関係会社

• (株) CAC identity



執行役員、新規事業推進担当
中西 英介

AIやデータを活用したプロダクト&サービスを創出し、社会課題の解決へ

CACグループは先端技術の急速な進化や産業構造の変化を見据え、既存のITサービス事業に依存しない新たな収益の柱の育成を重要課題と位置づけています。2022年のCAC Vision 2030策定を機に新規事業への取り組みを本格化し、2025年7月にはその専門推進体制として「(株) CAC identity」を設立しました。同社では、AIと現場データを活用し、社会課題を解決するプロダクト

&サービスの創出を推進しています。

展開するプロダクトやサービスに共通するのは、「データとAIによる業務の可視化・効率化」と「人と組織の生産性や可能性の拡張」を価値ドライバーとしています。

主に感情認識AI、人材・キャリア支援、介護・ヘルスケア、一次産業DXといった領域をターゲットと捉えています。

主なプロダクト&サービスとそのターゲット

領域	BtoB AIソリューション						コンシューマサービス		
	既存事業連続領域		業界特化バーティカル領域						
サービス 種類・対象	AIエージェント型 サービス	中小企業向け ITサービス	企業向け デスクトップ ツール	デジタル ヒューマン ヒューマノイド	現場・現物DX 一次産業 介護・ヘルスケア 建設・建築	地方創生	マーケ 集客	人材 副業 フリーランス	教育・学習
	提供方法チェンジ	マーケット チェンジ		感情AI					
主な プロダクト	AIの革新の力で接点と手段を増やす ソリューション		データ駆動型およびAI革新によるインパクトが大きい業界・業種向け 垂直ソリューション					一般消費者向け アプリケーション	
	 AIコンサル  AI型ITサービス 		 まもりも  Empath  Deepins	 hashigake  Affectiva	 mamoi AI  FairLenz		 WithGrow  かんかん!		

マーケ
集客

中期経営計画（2022～2025年度）の振り返り

2022年度の新規事業開発部の立ち上げからM&Aによる人材や事業の取り込みを加速し、2025年7月のCAC identity分社化を経て、現在では30を超えるプロダクトが進行し、50以上の企業・団体との共創が生まれています。一方で、成長スピードは当初の想定を下回っており、0→1の事業創出には時間を要することや営業体制など課題が明らかになりました。

Phase2はスター事業の育成に注力

Phase2（2026～2030年度）のKGIは、2030年度売上100億円・営業利益15億円、完全営業黒字化です。これを実現するために、BizDiv人材および組織の確立に据えて、主にスター事業（将来的な成長可能性を見据え、キャズム突破や10→100の成長を狙って経営資源を集中投下することを意思決定した事業）の育成を推進します。

スター事業育成に向けたリソース投下事業



① 音声感情解析のEmpath／コールセンターの 対応品質評価サービスのmimity

<https://webempath.com/>

Empathは、世界50か国・4,000社超で利用実績のある音声感情解析技術です。この技術を基盤に、2025年にはコールセンター向け対応品質評価サービス「mimity」をリリースしました。

② AI面接対策アプリのカチメン！

<https://kachimen.jp/>

「カチメン！」は、AIを活用した面接対策アプリとして提供を開始し、利用者数を拡大しています。累計3万9,000ダウンロード（2025年12月時点）の実績を背景に、面接対策から就職支援まで一貫してサポートする人材紹介サービス「カチメン！キャリア」をリリースし、AI人材サービスプラットフォームを構築していきます。

③ IT人材マッチングのWithGrow

<https://withgrow.jp/>

「WithGrow」は副業・フリーランスを含むプロフェッショナルIT人材が企業に伴走し、IT・DX課題の解決を支援するサービスです。「カチメン！キャリア」との連携により、人材



カチメン！

紹介やマッチングを一つの軸として成長させていきます。

④ 漁業DXのスマート養殖・FairLenz

「FairLenz」はAIと画像解析技術を活用し、養殖魚の成長状態や資産価値を可視化するスマート養殖サービスです。これまで把握が難しかった海中の「在庫」をデータ化することで、養殖業の生産性向上や経営の安定化に貢献していきます。

担当役員から皆様へ

AIをはじめとする先端技術の進化は既存のITビジネスの構造そのものを変えつつあり、既存事業だけに依存しては持続的な成長が見込めなくなる可能性があります。

Phase1では思い描いた通りには進まなかった部分も少なくありませんでしたが、AIなどの先端技術を武器に新たな産業・市場へ参入できる事業と人材を育てていくことが、今後の成長にとって重要であると考えています。

真に社会にポジティブなインパクトをもたらす企業グループへの進化と、CACグループ全体のTRANSFORMを目指し、Phase2においても新規事業への取り組みを止めることなく進めていきます。



FairLenz

海外IT事業

Global IT Business

約50年のグローバル展開を通じて築いた事業基盤を活かし、
アジアの高成長市場を取り込むグループの成長ドライバー

主な
関係会社

- Inspirisys Solutions Limited
- PT Mitrais
- CAC AMERICA CORPORATION

- CAC EUROPE LIMITED
- 希亜思(上海)信息技术有限公司



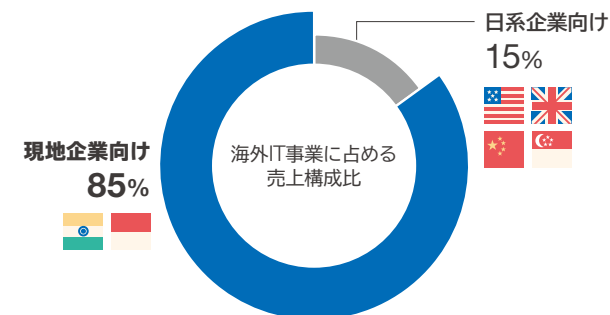
執行役員、海外統括担当 兼 海外統括本部長
松橋 俊信

成長市場への挑戦と、日系企業への長期伴走で支えるグローバルIT事業

CACグループの海外IT事業は、1978年の台湾法人設立を皮切りに、約50年にわたりグローバル展開を続けてきました。国内市場を主軸とする同規模の独立系SIerが多い中、当社は早期から海外拠点を展開し、海外売上が連結売上高の約25%を占める事業構造を確立している点に大きな特徴があります。2025年12月末現在、14社のグループ会社が世界各地で事業を展開し、海外IT事業はグループの重要な成長基盤として機能しています。

海外IT事業の原点は、顧客企業の海外進出をIT面から支援することにあります。1980年代には米国・英国に現地法人を設立し、日本企業の海外拠点对向けシステム構築・運用を支援。2000年代には中国において現地法人設立と企業買収を通じてオフショア開発体制を整備しました。さらに2010年代にはアジアIT市場の成長を見据え、インドでInspirisys Solutionsを、2019年にはインドネシアでMitraisを買収し拡大してきました。

日系企業向けには、海外拠点の基幹システム構築・運用ITインフラ整備などを通じて、長年にわたり現地事業の安定運営を支えてきました。こうした事業を基盤としつつ、現在はインドおよびインドネシアを中心に、現地企業向けにインフラ構築、アプリケーション開発、アジャイル型システム開発などを展開しています。とくにインドやインドネシアは、日本市場と比べて高い市場成長率が見込まれる地域であるため、その需要拡大に対応することを目的としています。



中期経営計画（2022～2025年度）の振り返り

2022年度から2025年度にかけての「Phase 1」は、不採算事業や拠点の整理・再編を進め、事業運営の効率化と収益性の改善に取り組んできました。あわせて、インドおよびインドネシアを中心とした海外IT事業の比重が高まるなど、海外IT事業の事業構成に変化が見られました。

Phase2はアジアの成長市場を軸に展開

CAC Vision 2030 Phase2において、海外IT事業は、アジア・太平洋地域の成長市場を担う中核的な事業基盤として位置づけられています。なかでもインド・イン

ドネシアを重点地域とし、AI Transformationの実行、AIを活用したプロダクト&サービス（P&S）の開発、クロスセルの推進を通じて、成長市場での事業拡大を図る方針です。インドについては、日本企業ネットワークを活用した営業活動の強化や、日本からの営業人材派遣を通じて、日系企業向けビジネスの拡大を進めるとともに、AIやP&Sを活用した高付加価値サービスの提供拠点としての役割を担います。

インドネシアにおいては、サイバーセキュリティをはじめとする特定領域に強みを持つ事業の育成を進め、日本市場との連携を通じて、プロダクト&サービス型ビジネスの拡張を目指します。

こうした各地域の役割を前提に、グローバル事業運営においては、各海外子会社がそれぞれの市場特性や強

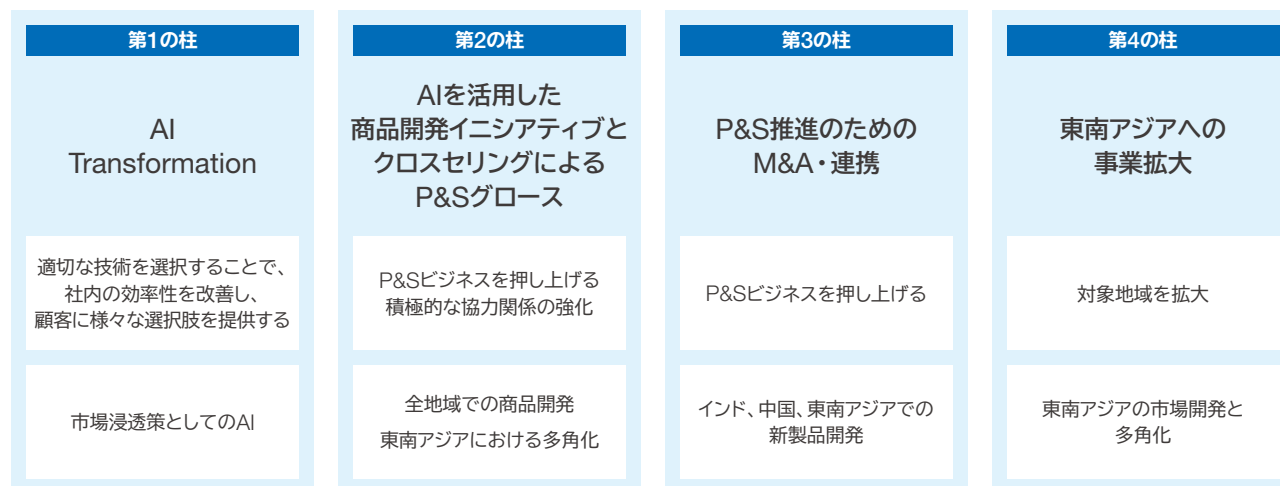
みを活かして自律的に事業展開を進める一方、持株会社がガバナンスを担い、グループ共通のアセットやソリューションを横断的に展開する経営モデルへの移行を進めています。これにより、インドやインドネシアを起点とした地域別の成長と、国内外の事業を相互に接続するクロスセルを両立させ、グループ全体としての成長加速を図っていきます。

担当役員から皆様へ

海外IT事業は、為替変動や地政学リスクなど、国内事業とは異なるリスクを常にはらんだ事業です。グローバルの分断化が進む昨今、その不確実性はむしろ高まっています。しかし私は、そのような環境だからこそ、当社の強みを活かせると考えています。当社はインド・中国・米国・インドネシアという人口上位4か国に拠点を構えており、これは同規模の国内Sierの中でも特徴的なポジションです。なかでもインドやインドネシアでは、現地のIT企業を子会社化することで既存の顧客関係などをそのまま引き継いでいます。

2026年度からは、現地市場での信頼基盤を活かし、国内で開発したAIやプロダクト&サービスを現地顧客へ展開するクロスセルを強化していく方針です。Phase2では、各海外子会社がそれぞれの強みを活かして自律的に成長しながら、グループ共通のアセットやソリューションを共有する体制を整えることで、国内外の事業を連動させ、持続的な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

Phase2 グローバル戦略の4つの柱



M&A戦略



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

● 非連続成長を実現するポートフォリオ転換

ポートフォリオ転換を担う成長投資

CACグループは、M&Aを事業規模の拡大手段とは捉えていません。社会課題や顧客課題の解決に資する事業を取り込み、バリューチェーンを広げ、IT課題解決型から社会課題解決型へのポートフォリオ転換を担う中核の成長投資と位置付けています。

Phase1（2022～2025年度）では、M&Aの専門組織「戦略インテグレーション本部」を設置し、発掘から統合（PMI）までの体制を整え、4年間で計7件を実行しました。一方で、買収事業のシナジーや獲得後の価値創出を引き出すには課題も残り、意思決定と統合プロセスの重要性を再認識した期間でもありました。

この学びを踏まえ、Phase2（2026～2030年度）では対象領域を明確化し、戦略との整合性や財務規律を重視する体制を強化しています。2030年に向けては約130億円を配分する計画のもと、一件一件の質を高め、買収後の成長までを一体で担うM&Aへ進化させます。

ITの提供から社会課題の解決へ

その代表例が、2026年2月に株式を取得した株式会社JEMS（Phase2開始後初のM&A）です。同社は、産業廃棄物処理・リサイクル事業者向けの業界特化型基幹システム「環境将軍R」などを提供しています。豊富な導入実績と業界トップクラスのシェアを持つ、この分野のニッチトップ企業です。同市場は、サーキュラーエコノミーという世界規模の課題の重要な一翼を担いながら、デジタル化の余地が大きく残された領域であり、CACグループの既存事業とは市場構造の異なる非連続領域にあたります。

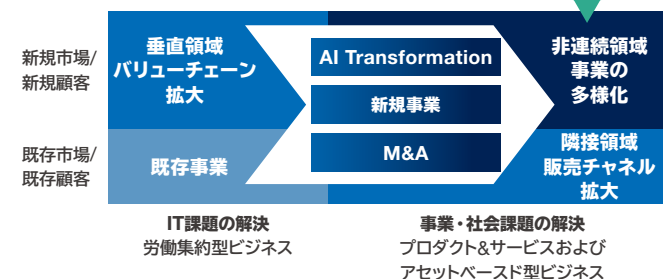
この非連続領域に事業基盤を築くことは、特定の顧客や事業に左右されない経営基盤の強化につながり、ポートフォリオ多角化を着実に前へ進めます。

CACグループはこのように、ITサービスの提供にとどまらず、自ら業界のプレイヤーに近い立場で業務知見とITを融合し、社会課題の解決に踏み込みます。こうしたM&Aを国内外で重ね、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を目指していきます。

M&A案件の発掘から実行まで （2022～2026年度6月末時点）



ポートフォリオ多様化の方向性



R&D戦略



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

● 技術を価値へと転換するR&D

現場と業界の知見で、 事業変革と価値創出を担うR&D

CACグループのR&D（研究開発）は、事業変革と新たな価値創出を担う中核機能です。2025年度には、主要子会社シーエーシーにあったR&D機能をCAC Holdings（持株会社）に移管し、グループ全体で技術開発の成果を共有・展開できる体制としました。その実効性は、中核子会社であるシーエーシーが築いてきた事業基盤に裏打ちされています。シーエーシーはプライム比率90%以上の独立系Slrとして、金融・製薬・製造といった基幹領域に継続的に関与し、業界特有の業務知見と現場への深い理解を積み上げてきました。こうして培った「現場」と「業界」の知見が、CACグループのR&Dを支える土台となっています。

その特徴は、「研究で終わらせない」ことにあります。現場の業務データを起点に技術を磨き込み、実装・運用を通じて改善を重ね、事業として成立する形へ高めていきます。こうした取り組みをCACグループ全体へ広げ、個別案件の知見も他の現場へ展開していくことが、CACグループのR&Dが目指す方向性です。

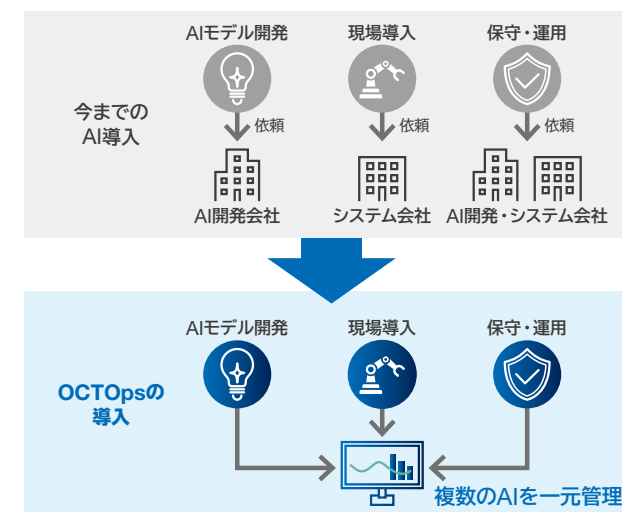
「作る」から「生み出し続ける」企業へ

その一例が、AI導入・運用プラットフォーム「OCTOps」です。

OCTOpsは、製造・建設・物流などの現場で、カメラ映像をAIで解析し、作業状況や安全確認、検品といった業務

に役立てる仕組みです。既存のカメラを活用しながら複数のAIを一元管理できるため、顧客は導入や運用の手間とコストを抑えられます。また、使いながら集めたデータでAIを継続的に鍛え、分析から運用、改善までを一つの流れでつなぎます。

OCTOps導入による変化



AIは、これまで不可能だったことを可能にする技術であり、CACグループが手がけてきた現場・業界の知見と組み合わせることで、新たな価値を生み出す力になると考えています。

半世紀以上にわたり積み上げてきた現場との関わりを土台に、CACグループはR&Dを起点に、単にシステムを"作る"企業から、価値を"生み出し続ける"企業への変革を目指しています。

Special feature

私たちが生み出す社会へのインパクト

CACグループが提供する事業と、現場で価値創造を担う社員に焦点を当て、社会にどのようなインパクトを生み出しているのかを紹介します。

テクノロジーと人の力を組み合わせることで、社会課題の解決に向け、どのように価値を創出しているのか。その実態を具体的な取り組みとともに紹介します。

01

介護事業者の業務高度化を通じて、価値創出につなげる — ケアレンツ 株式会社ハイテックシステムズ

Issue 01 営業副部長メッセージ

現場理解と業務プロセスの一元化で、
介護事業者の生産性向上に貢献

西田 「ケアレンツ」は、車いすや介護ベッドなどの福祉用具を貸与する事業者向けに、顧客管理、契約、在庫、請求といった業務を統合的に支援するシステムです。現在では1,000社以上のお客様にご利用いただいており、介護事業者の業務効率化と生産性向上を実現する基盤と



して、現場に定着しています。

介護の現場では、利用者一人ひとりの状態や生活環境に応じたきめ細かな対応が求められます。一方で、制度改革への対応や請求、契約、帳票作成などの事務業務は複雑化しており、現場が本来注力すべき利用者への価値提供に十分な時間を割きにくい状況も生じています。こうした課題に対し、ケアレンツはお客様の声を起点に改善を重ね、実際の業務に定着する仕組みとして進化してきました。

開発において一貫して重視してきたのは、「どれだけ優れた仕組みでも、現場で使えなければ意味がない」という考え方です。営業・開発・コールセンターが顧客との対話を通じて業務の実態を捉え、誰もが直感的に操作できる使いやすさと、現場の運用に即した機能の両立を追求しています。また、コロナ禍においては、在宅で事務作業を継続できる環境づくりに貢献し、介護事業者の事業継続を支える業務基盤としての役割も果たしました。

近年では、AIの活用を通じた機能拡張にも取り組んでいます。利用者の状態に応じた福祉用具の選定支援や、訪問業務の効率化など、業務プロセス全体の最適化を図ることで、事業者の生産性向上をさらに後押ししています。



こうした取り組みの目的は、単なる業務効率化にとどまりません。事務業務の負担を軽減することで、介護事業者が本来注力すべき、利用者一人ひとりに向き合う時間を創出することにあります。ケアレンツは、利用者、介護サービスを提供する事業者、そして当社をつなぐ基盤として、現場の声を改善へ反映し、その成果を再びサービス品質の向上へと還元する循環を生み出しています。この循環こそが強みとなっています。さらに、現場で蓄積してきたノウハウと、CACグループが有する技術力を組み合わせることで、新たな価値やサービスの創出も期待できます。今後も、介護事業者の業務高度化を通じて、現場の生産性向上とより良いサービス提供につなげながら、介護業界全体の持続的な価値向上に貢献していきます。

Issue 02 社員鼎談

現場の声を価値創出へつなげる、
営業・開発・コールセンターの連携

ケアレンツの提供価値は、業務システムとしての機能に加え、現場の声を起点に改善を重ねる組織的な連携によって高められています。営業・開発・コールセンターそれぞれの視点から、顧客理解をどのようにサービスの進化と価値創出につなげているのかを紹介します。

栗原:営業 ケアレンツは、導入して終わりではなく、その後の業務の中で継続的に価値を発揮できるかが重要だと考えています。そのため、お客様との対話を通じて、現場で起きている変化や課題を捉えることを意識しています。

橋本:開発 現場ごとに業務の流れは異なるため、要望をそのまま機能化するのではなく、「実際に使い続けられるか」を踏まえて設計しています。お客様の意図を正確



にシステムへ反映することが、価値の起点になります。

江端:コールセンター 日々の問い合わせ対応の中で、お客様のつまずきやすいポイントや運用上の違いが見えてきます。それらを社内に共有し、改善につなげています。現場の気づきが、そのまま次の改善につながっている実感があります。

栗原:営業 こうした現場の声が、次の機能改善につながる流れができていていると感じています。

橋本:開発 営業やコールセンターからの情報があることで、実務に即した形でシステムを進化させることができます。連携の中で価値が磨かれていると思います。

三者が共有するケアレンツの強み

ケアレンツの強みは、営業・開発・コールセンターが随時連携しながら、現場の声をもとに改善を重ねている点にあると考えています。この連携そのものが、価値創造

の基盤になっていると感じています。

今後は、AIなどの技術も取り込みながら、この仕組みをさらに高めていきたいと考えています。入力・確認といった業務をテクノロジーで支援する一方で、お客様に寄り添う提案や個別対応など、人ならではの価値を一層高めていくことも重要です。現場に根差した知見とテクノロジーを組み合わせることで、より実効性の高い価値を提供できるサービスへと発展させていきたいです。

ケアレンツの各インタビュー詳細はこちらをご覧ください

<https://innovationhub.cac.co.jp/n/n9348f5371ec2>



<https://innovationhub.cac.co.jp/n/n95cae799c44>



Special feature 私たちが生み出す社会へのインパクト

02 信頼をつなぎ、社会を動かす — CACグループがブロックチェーンで描く未来



(株)シーエーシー
ブロックチェーン 推進グループ長
藪下 智弘

(株)シーエーシー
ブロックチェーン 推進グループ
高橋 祐貴

CACグループは2016年からブロックチェーン領域に取り組み、金融機関向け商用システムの開発や自社サービス「KOUKA」の展開などを通じて実績を重ねてきました。ステーブルコインやRWA (Real World Assets: 現実資産) のトークン化など市場が広がるなか、ブロックチェーンは社会や産業の仕組みを更新する基盤技術として存在感を高めています。本記事では、事業を牽引する2名に、その歩みと今後の可能性を聞きました。

なぜ、ブロックチェーンに挑み続けるのか

藪下 きっかけは、金融システムの現場で感じていた課題でした。取引は成立しているのに、決済までに時間がかかり、照合や確認の工程も多い。もし取引した瞬間に確定できれば、金融はもっとなめらかに動くのではないかと。そう考えたときに、ブロックチェーンの可能性を強く感じました。本質は、デジタル上で信頼をつくること。人手や中間工程で担保していたものを、仕組みそのもので担保できる点に価値があります。

高橋 まさにそこが大きいですね。いまのブロックチェーンは、単なる新しい技術というより、決済や資産流通の前提を変えうる基盤技術になってきていると思います。送金や決済のスピードを高め、人手や中間工程に支えられていた仕組みを、よりシンプルで効率的な形へ変えていく。業界動向や技術潮流を追う立場から見ても、いまはその変化が現実になり始めた転換点だと感じています。

CACグループの強みは「技術を事業につなげる力」

藪下 CACグループの取り組みは、技術の先進性を追うだけではありません。2016年から研究開発を続け、Corda、Enterprise Ethereum、Hyperledgerなど複数の基盤に専任体制を築いてきました。金融機関向け商用システム、セキュリティトークンプラットフォーム、保険分野の実証案件などを積み重ね、特に2020年に国内でいち早く商用システムとして実装できたことは、PoC (Proof of Concept: 実用性を検証する試験的な取り組み) で終わらせず、本番運用へ持ち込む技術力と実行力を示すものだったと思います。

また、独立系Slerとして特定ベンダーに依存せず、お客様の要件に応じて最適な基盤を提案できることも強みです。「Corda[※]」の日本唯一のプレミアパートナー認

定取得や、様々な特徴を持つパブリックブロックチェーンにおいても複数の基盤毎に専門担当を置く体制は、CACグループならではの差別化要素になっています。

※Corda（コルダ）：金融機関での利用に特化して設計されたプライベートブロックチェーン基盤。R3社が開発。

高橋 そこはお客様に説明するうえでも大事な点です。特定の技術に偏らず、複数の基盤を理解しているからこそ、「なぜこの基盤が最適なのか」を説得力をもってお伝えできます。

荻下 活用領域も、金融に限られません。社内外のつながりや貢献を可視化するトークンプラットフォーム「KOUKA」、準天頂衛星みちびきを活用した配達員保険システム、トレーサビリティ領域での実運用開発など、現実社会の課題解決へ応用を広げています。

技術の挑戦を、継続できる体制が支えてきた

荻下 ブロックチェーンは市場の期待が大きく動く領域ですが、基盤別の専任体制を一過性のブームに左右されず維持してきたことも強みです。新技術の可能性や事業化の方向性について経営陣と日常的に対話できる環境



があり、現場の挑戦が経営と切り離されていません。顧客との継続的な関係の中で、PoCにとどまらず市場化へつなげてきた実績が、体制維持の土台になっています。

高橋 人材育成への継続投資も、その体制を支えていると思います。勉強会や外部発信、資格取得支援を通じて、ブロックチェーンを一部の専門家だけの知見にせず、組織として蓄積してきました。認定資格取得者の育成や、若手技術者が実案件・研究開発に挑戦できる環境が、次の案件や市場を支える基盤になっています。

私自身、未経験からこの分野に入ったので、学び続けられる環境は大きな支えでした。今後は、3年以内にアジアで確かなプレゼンスを築ける技術者になることを目標に、後進の育成にも力を注いでいきたいです。

市場化を見据えて、次のフェーズへ

荻下 次に重要になるキーワードは「市場化」です。技術として優れているだけでは、社会は変わりません。実際の業務や市場に実装され、使われて初めて価値になる。そのため、従来の受託開発にとどまらず、将来需要を見据えたオフリングやプロダクトづくりにも踏み込んでいます。ブロックチェーン、AI、IoTなどを組み合わせ、お客様の課題に応じた一歩先行く技術提案や迅速に新しい事業につなげていくことが、これからのCACグループの挑戦です。

たとえば、既にAI駆動開発にて、金融基盤となるステーブルコインやRWATokensの発行・管理、更にはそれらのDvP決済を複数種類のブロックチェーン上で実現するプラットフォームを開発しています。お客様が必要としたときにすぐご提案できるよう、先回りして形にしておくことが重要だと考えています。



高橋 ブロックチェーンは、いずれ意識せずに使われる社会インフラになっていくはずですが、だからこそ、技術者が前に出て価値を伝え、実装をリードすることが重要だと思います。金融機関や大手企業の実案件に向き合ってきたCACグループには、技術実装に加え、業界動向や技術潮流を外部へ発信していく役割もあると感じています。

荻下 ブロックチェーンは、もはや一部の先端技術者だけのものではありません。信頼をどう担保し、社会や産業の仕組みをどう更新していくか。その問いに対して、CACグループは技術、実績、人材を積み重ねながら答えを形にしてきました。研究開発にとどまらず、実際の事業やサービスへつなげる姿勢こそが、これからの広がりを生み出していくと考えています。

ブロックチェーンのインタビュー詳細はこちらをご覧ください

<https://innovationhub.cac.co.jp/n/n8a486a479c0d>



Sustainability

CACグループのサステナビリティ



「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

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。

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

企業理念

果たすべき使命

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

Vision

中長期的に目指す企業像
CAC Vision 2030

Value

社員全員で共有すべき価値観
Five Values

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

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

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な成長に貢献します
- 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

サステナビリティの推進体制

監督機能

- CAC Holdings 取締役会
- サステナビリティ経営委員会における審議内容の妥当性監督
 - サステナビリティ関連テーマに関する審議

承認

報告

CAC Holdings社長

執行機能

CAC Holdings サステナビリティ経営推進グループ

- サステナビリティ経営戦略の策定・推進
- グループ各社の推進支援
- 2030年目標達成施策の企画・推進

サステナビリティ
経営委員会

- サステナビリティ関連事項の審議

監督・指示

報告

企画・
推進機能

CACグループ
主要事業会社

- サステナビリティ関連の施策立案・実施
- サステナビリティ関連指標の進捗管理
- サステナビリティ経営委員会への報告

サステナビリティ経営のロードマップ

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し、CAC Holdingsと国内主要子会社で構成するサステナビリティ経営委員会を四半期ごとに開催しています。委員会での議論は各社の執行に反映するとともに、取締役会へ定期的に報告し、継続的な監督を受けています。

フェーズ1の振り返り

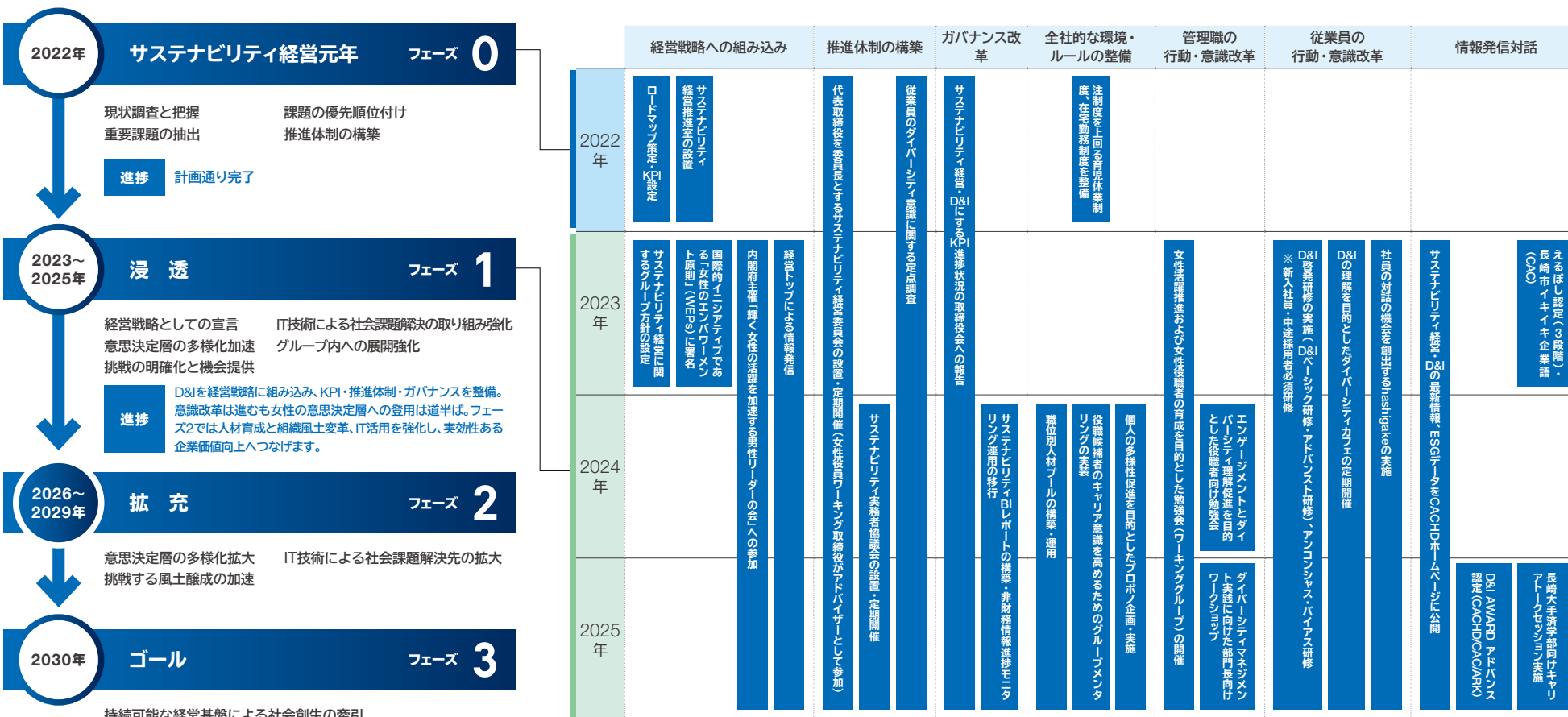
フェーズ1では、D&Iを経営戦略に組み込み、女性役員比率および女性役職者比率をKPIとして設定するとともに、役員・管理職・従業員を対象とした勉強会や研修、対話施策、情報発信を重ね、D&Iに関する認知と理解の浸透を図りました。

一方で、意識改革は着実に進んでいるものの、意思決定層への女性登用拡大はなお道半ばです。

フェーズ2の展望

フェーズ2では、女性管理職・役員候補の育成強化や組織風土の変革に加え、将来的な事業成長につながる重点課題についても、その進捗を継続的に可視化・共有し、経営層の関与のもとで取組を後押しする仕組みを強化します。

これにより、サステナビリティ経営を企業価値向上に資する実効性ある取組へと発展させていきます。



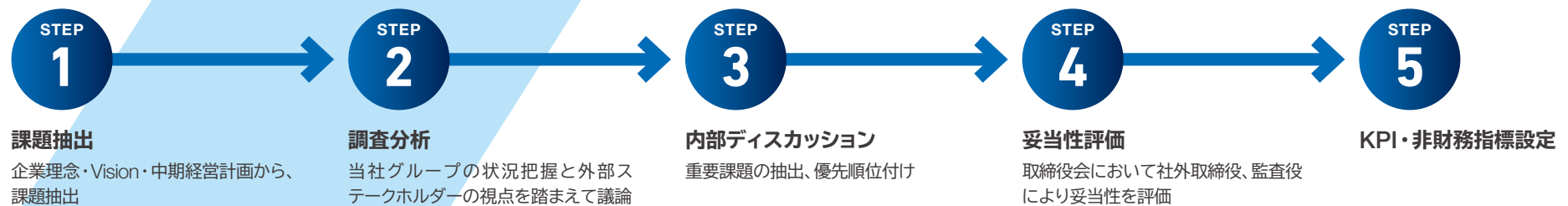
持続可能な経営基盤による社会創生の牽引

Materiality

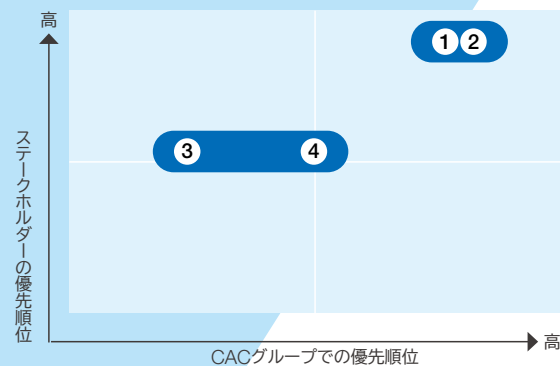
CACグループのマテリアリティ

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



1 2 事業活動を通じた社会課題の解決

① 社員にとって働き甲斐のある「選ばれる」職場環境

関連するSDGs	ゴール
3 健康な生活 4 質の高い教育 5 ジェンダー平等 8 豊か 10 人や国の不平等の削減	1 健康的で安全な職場の提供 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 3 人材育成：仕組みの構築と実行

② 豊かな社会づくりへの貢献・価値提供

関連するSDGs	ゴール
9 産業・科学技術イノベーション 10 人や国の不平等の削減 11 持続可能な都市とコミュニティ 17 パートナーシップによる目標の達成	1 IT技術による社会的課題の解決 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 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

3 4 価値創造のための基盤

③ 地球環境へ配慮した企業活動

関連するSDGs	ゴール
7 持続可能なエネルギー 13 気候変動	1 環境に配慮した投資・調達の実施 2 事業活動における省資源・省エネルギーの取り組み

④ 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

ゴール
1 法令・社会規範の順守 2 意思決定の透明性・公平性の確保、ステークホルダーへの社会的責務、的確な意思決定を行うためのガバナンス 3 リスクマネジメント・危機管理の継続的な実施 4 健全な財務基盤の維持と向上

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	2025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}	68.5pt ^{※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%	83.5%	100%達成
		② ストレスチェック実施率 ^{※2}	92.6%	95.0%	98.5%	96.3%	100%達成
		③ 年次有給休暇取得率 ^{※2}	53.1%	64.3%	68.8%	59.0%	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	10.7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%	15.6%	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%	18.9%	30%達成
		③ 男性社員の育児休業取得率 ^{※1}	73.3%	47.1%	63.6%	117.6%	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%	3.7%	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%	71.6%	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})	99.9%	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、57.7%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、取り組みを推進しています。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、「選ばれる」職場環境の実現を最優先事項としています。

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の実現を目指し、「健康経営」「ダイバーシティ&インクルージョン」「人材育成」の取り組みを強化しています。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効果を検証し、継続的な改善につなげています。

「健康」はすべての基盤であり、心身の健康が社員の能力発揮の前提であると捉えています。この考えのもと、健康管理、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。

健康意識向上のためのeラーニング、健康診断受診の推進、ストレスチェック、復職支援を実施しています。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、これらの取り組みが評価され、「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。今後は上位認定である「ホワイト500」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いきます。

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生み出すイノベーションこそが、持続的成長の原動

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て活躍できる組織です。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、国内グループ各社でD&Iへの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います。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。

社員同士の対話を通じたD&Iの実現を目的として、2023年より「ダイバーシティカフェ」を継続開催しています。本取り組みでは、D&Iやサステナビリティに関するテーマについて、専門性や知見を持つ社員・有識者の話を聞いた後、参加者同士で意見交換を行う場をランチタイムに設けています。現在では当社グループ各社からの参加も広がり、グループ会社間のコミュニケーションや相互理解を深める機会にもなっています。また、代表取締役社長も参加し、D&Iの定着と浸透を経営トップ自らが後押ししています。



ダイバーシティカフェランチオフ会の様子

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を経営戦略に位置付けています。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います。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。

意思決定層の女性比率は、女性従業員比率と比べて依然として低い水準にあります。そのため、多様な視点を取り入れたガバナンス強化の観点からも、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管理職比率30%の達成を目標に掲げています。

次世代の経営トップや役員、管理職の育成に向けて、各層における候補者を選定し、体系的な育成を実施しています。加えて、育成施策に女性枠を設けるなど、計画的な女性登用を推進しています。

CAC Holdings、シーエーシー、アークシステム、CAC identityの4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達成に向けた中核施策として、女性リーダー候補の育成とパイプライン強化を目的にしています。

ワーキングメンバーは、経営視点で課題分析や解決策の検討を行い、提言をもとに施策の企画・実行まで主体的に推進しています。2025年度には、女性PM候補層向けに「ロールモデルカフェ」を企画・実施しました。本取り組みは女性PM増加に寄与する施策として、経営層からも高い評価を得ており、今後は参加企業の組織施策としての展開も予定しています。

また、日本情報システム・ユーザー協会（JUAS）主催の異業種研究会や経済産業省主催の「女性リーダー育成研修（WIL）」にも参加し、多様な視点やリーダーシップの学び、ネットワーク形成につなげています。

2024年からは将来の女性役職候補者等を対象とした「グループメンタリング」を実施し、女性管理職がメンターとして継続的な対話を通じてキャリア形成を支援しています。また、女性活躍には周囲の上司の意識変革も重要との認識から、CACグループの国内事業会社の部門長を対象に、ダイバーシティマネジメント実践ワークショップを実施しました。シーエーシー社員から実際に上がってきた声を題材に、組織の枠を超えて議論したことで、ダイバーシティ意識の再確認と、グループの連帯感の醸成にもつながりました。

対外的には、2022年より「なでしこ銘柄」への申請を継続し、2025年には「D&I AWARD アドバンスト」に認定されました。あわせて、2023年にはシーエーシーが「えるぼし認定（3段階目）」を取得しています。

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。



女性役職者ワーキングの様子

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であると考え、人材育成に積極的に取り組んでいます。共通の価値観「Five Values」の中核に「Challenge」を据え、挑戦を後押しする制度設計と風土醸成を進めています。

積極的なアサインメント変更やローテーション、社内公募に加え、異業種交流やボランティア、コミュニティ活動への参加などの越境学習、副業制度の整備を進めています。これらを通じて、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。

経営人材の育成にも注力しており、2023年度より次世代経営人材育成プログラム「CAC Next Academy」を開始しました。2025年4月には第2期生が始動し、参加するグループ会社も増加したことで、グループ横断での人材育成の取り組みがさらに広がっています。

本アカデミーでは、経営に関する基礎知識の習得に加え、次世代の経営リーダーに求められる視座やスキルの向上を図っています。今後も参加グループ会社の拡大を進めながら継続的に開催し、将来の経営を担う人材の継続的な育成基盤の構築を進めていく予定です。



CAC NEXT Academyの様子

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

日本初のデータサイエンス学部をもつ滋賀大学との産学連携 —顔認証決済の無人店舗で「産学金連携」へ

中核子会社のシーエーシーは、データサイエンス分野で国内をリードする滋賀大学との産学連携を通じて、社会やビジネスの様々な領域におけるイノベーションの創出に取り組んでいます。シーエーシーは2023年7月、同大学とデータサイエンス分野での連携・協力に関する協定を締結し、両者がもつ知見と技術を組み合わせることで、共同研究や人材育成の促進を進めています。

具体的には、シーエーシーのデータサイエンス関連の新サービス開発を滋賀大学が支援する一方、シーエーシーが保有する感情認識AIなどのデータ採取・分析ツールを、滋賀大学のPBL（問題解決型学習）に提供するなど、双方向の連携・協力を進めています。

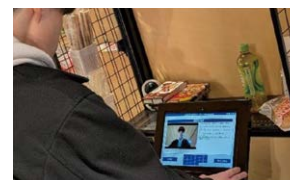
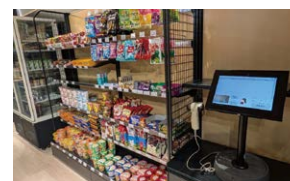
この協定の具体的な成果のひとつが、2026年3月に滋賀大学彦根キャンパスにオープンした無人店舗です。滋賀大学、滋賀大学生活協同組合、滋賀銀行、そしてシーエー

シーの4者による「産学金連携」の取り組みとして、顔認証決済の技術を活用し、学生・教職員の買物環境を支援しています。

利用者は、あらかじめスマートフォン等で顔情報と決済方法を登録します。店舗ではセルフ端末レジで商品を読み取り、カメラで登録済みの顔情報を照合することで本人認証と決済が完了するため、手ぶらでスムーズに支払いができます。これにより、生協の購買店舗の営業時間外においても、学内で購入できる環境が提供されます。

本店舗は、大学と企業の産学連携における学術的要素を取り込む場でもあり、購買データや画像認識技術を教育・研究へ活用していくことが予定されています。シーエーシーは、顔認証技術をはじめとする先進的なソリューションを活用し、店舗運営に必要なシステムの開発と技術提供を担っています。

シーエーシーは1999年から滋賀県で事業活動を開始し、2024年8月には滋賀オフィス（大津市）を設立するなど、長年にわたり地域との関係を培ってきました。産学金連携を通じてキャンパスの利便性向上と教育・研究活用を両立させ、地域社会への貢献とデータサイエンス分野のイノベーション創出に取り組んでいきます。



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

持続可能な養殖の新しいモデルの確立へ

— AI・ITを活用し、自ら養殖会社を設立して実証に取り組む

CACグループは、日本の歴史ある水産業の持続を目指し、長崎県長崎市にて、AI・ITを活用した養殖ビジネスモデルの実証に取り組んでいます。

世界的な人口増加を背景に、水産物の安定供給を担う養殖業への期待は年々高まる一方で、天然資源の減少や担い手不足により、日本の水産物生産量は年々減少をしています。地域の暮らしと食を長く支えてきた一次産業をどう次の世代へ引き継ぐかは、地域社会全体にとっての課題となっています。このような状況を解決すべく、養殖業者向けサービス「FairLenz」を開発するとともに、そのサービスの有用性を実証するために、2025年1月に長崎県長崎市に100%子会社である株式会社ながさきマリファームを設立し、現地の行政や養殖業者などと連携し、自らもAI・ITを活用した養殖業に取り組んでいます。

「FairLenz」は、グループ会社・株式会社CAC identityが展開するサービスです。画像認識AIを活用し、生け簀の魚の成長状態や資産価値を「見える化」します。数量把握や給餌分析による作業負担の軽減は、限られた人手でも続けやすい環境づくりにつながり、給餌の最適化は飼料の無駄や環境負荷を抑えます。

また、金融分野で培った知見をもとに、このデータを担保にした資金調達の仕組みづくりを進めています。客観的なデータによる価値評価は、融資を受けにくかった養殖事業者の資金アクセスを広げ、地域金融機関と一次産業の担い手を新たに結びます。

ながさきマリファームでは、FairLenzを実際に導入し、2025年から養殖事業を稼働しています。データに基づく育成管理のもと、今年はゆうこうシマアジを中心に約2万尾の出荷を予定しており、自社の養殖現場がFairLenzの実証フィールドとして機能しています。IT企業が自ら一次産業の担い手にもなることで、テクノロジーと現場知見を循環させながら、日本の養殖業の持続可能なモデルづくりに取り組んでいます。

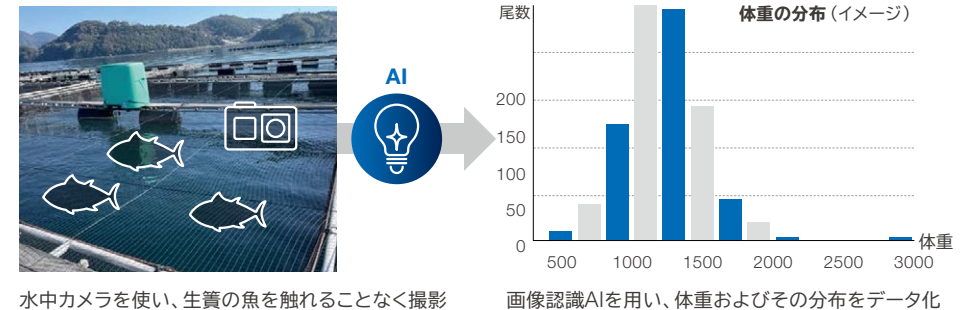
この取り組みは、長崎の養殖事業者や地域の関係者とともに、時間をかけて築いてきたものです。CACグループは2019年に長崎へ拠点を設けて以来、地域の実情に向

き合いながら、課題解決と地方創生に取り組んできました。

ながさきマリファームの養殖事業も、その積み重ねの上に成り立っています。漁業協同組合、大学・研究機関、飼料メーカー、行政、金融機関、地域企業など、多様なステークホルダーとの協力関係が事業の基盤であり、それぞれの知見や役割が有機的に結びつくことで、一社だけでは実現できない取り組みが可能となっています。

地域に根を張りながら事業を継続することで、技術・ノウハウの蓄積や雇用の創出といった形で地域へ還元し、やがては持続可能な水産業のモデルを長崎から全国へ発信することを目指します。

AIによる認識と魚の体重分布データ化のイメージ



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

障害者スポーツ・ボッチャの普及・支援活動

CACグループは、豊かな社会づくりへの貢献の一環として、2016年から障害者スポーツ・ボッチャの普及・支援活動に取り組んでいます。日本ボッチャ協会への協賛、学校での体験授業、社員による審判活動、ボッチャ競技を支援するアプリ「ボッチャメジャー」の開発・配布、主催大会「CACカップ」の開催、用具寄贈などを継続して実施してきました。また、雇用を通じてボッチャアスリートの競技活動を支援するなど、日本におけるボッチャの普及・振興を多方面から支えています。

「CACカップ～学生ボッチャ交流戦」の開催

CACグループでは、東京都内の特別支援学校に通う生徒たちを対象としたボッチャ競技会を開催しています。競技としてボッチャを楽しむ機会が限られる生徒たちにとって、本気で試合に臨むことのできる貴重な場となっています。光や音による演出、大型スクリーンの活用など、選手を主役として引き立て、感動を創出する工夫を重ねており、2026年9月開催予定の大会で第10回を迎えます。CACカップは、社員自らが企画・運営を担う社会貢献活動であると同時に、グループ社員間のコミュニケーションを深める機会にもなっています。

地球環境へ配慮した
企業活動

関連するSDGs



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・調達や省資源・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。

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、CO₂や有害ガスの排出抑制につなげ、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。

特集：取締役会議長メッセージ

Interview

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

2025年度経営施策への評価

— 短期成果は評価しつつも、成長の道筋は
なお描き切れていないと認識しています

2025年度の経営施策については、短期的な成果創出という点では一定の評価ができる一方で、中長期的な企業価値向上の観点では、なお検討の余地があると認識しています。持続的な成長を目指す方向性に変わりはありませんが、その実現に向けた具体的な道筋については、現時点では十分に描き切れていない面があります。M&Aについても、資本効率を意識した投資姿勢は評価しつつ、取得が目的化するリスクやPMI（合併・買収後の統合）の実効性には改善余地があると捉えています。

不確実性下での経営判断

— 変化の激しい環境を踏まえ、
固定的な計画ではなく経営方針を示すこと
の合理性を議論しました

AI技術の急速な進展により、当社グループを取り巻く環境は大きく変化しています。このような状況を踏まえ、中期経営計画の策定に代えて経営方針を提示することについて、取締役会でも慎重に議論しました。不確実な前提に基づき無理に計画を示すことは、

かえって社内外の意思決定を誤らせるリスクにつながり得るとの認識のもと、取締役会としても、経営方針の提示にとどめる判断には一定の合理性があると考えました。こうした判断も、ガバナンスの一つだと考えています。

中期経営方針の柱としてのAI Transformation

— 成長機会としての方向性と、現場での
実効性を取締役会として見極めていきます

中期経営方針の重要な柱の一つであるAI Transformationは成長機会である一方、既存ビジネスの前提を変える構造的な変化でもあります。取締役会では、執行側からの現場情報や顧客動向、外部環境の変化を踏まえながら議論を重ねています。方向性が適切か、また現場で実効性を伴って進んでいるかという点を意識しながら見ていくことが重要だと考えています。あわせて、取締役会の運営においては、できるだけ率直な意見が出る場にするのを心掛けています。形式的なやり取りに終始するのではなく、少し踏み込んだ議論を行うことで、意思決定の質を高めていきたいと考えています。その上で、資本配分やリスク判断においては必要に応じて再検討を求めるなど、牽制機能も適切に果たしながら、持続的な価値創造の実現に対する説明責任を果たしていきます。

特集：社外役員インタビュー

Interview

挑戦と規律を両立させる
ガバナンスにより、
企業価値向上を支えます



監査役 石野 雄一

財務視点が導く、経営の質的転換

— 経営はPL中心から資本効率を軸とした
意思決定へと着実に進化しています。

社外監査役としてCACグループの経営を見てきて、ここ数年の変化は大きいと感じています。以前はどうしてもPL（損益）中心の議論の比重が高かったのですが、現在は資本効率やバランスシートも含めた意思決定へとシフトしてきました。神子田さんがCFOに着任して以降は特に、投資に対してどのようなリターンを求めるのか、あるいは撤退をどう考えるのかといった議論が具体的にってきていると思います。取締役会でも中長期の成長を意識した議論に時間が割かれるようになり、経営の視線が将来に向いてきた、そういう印象を持っています。

資本規律の浸透と組織課題

— 制度としては前進しており、
次は組織全体への浸透と
ストーリー化が鍵です。

資本コストを意識した考え方が制度にも反映されてきた点は、前進だと思っています。報酬指標への反映やキャピタルアロケーションの整理など、経営と株主視点のつながりは確実に強まってきました。

ただ、これは多くの企業に共通する課題ですが、経営の意識が変わるだけでは不十分で、それが現場の行動にまでどう落ちていくかが重要です。投資の成果は数字に表れるまで時間がかかり、外部からは短期的にPLで評価されがちですので、「何に投資して、どう価値につながるのか」というストーリーをしっかり示し続けることが重要だと思います。

成長投資と実行力が問われる段階へ

— 挑戦と規律を両立し、
実行力で企業価値につなげられるかが
分岐点です。

今後はAIや新規事業、M&Aといった領域で投資が進んでいくと思いますが、その中で重要になるのは、やはり選択と集中です。CACグループとしてどこで強みを発揮するのか、独立系ならではの中立性・機動性、顧客基盤や業務知識といった強みをどのように生かしていくのか、そこをはっきりさせたうえで投資していく必要があります。

同時に、挑戦を進める以上、規律ある資本配分も不可欠です。これはバランスの問題ですが、その両立ができるかどうかはこれからの経営のポイントになると思います。社外監査役としても、その点についてはしっかり問い続けていきたいと考えています

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

CACグループでは、企業理念および「Five Values」に基づき、株主をはじめとする様々なステークホルダー（お客様、取引先、株主、社会、従業員など）への社会的責務を果たし、中長期的な企業価値の向上を実現するため、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を制定し、コーポレート・ガバナンスの充実に持続的に取り組んでいます。

「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」は
当社Webサイトをご覧ください。

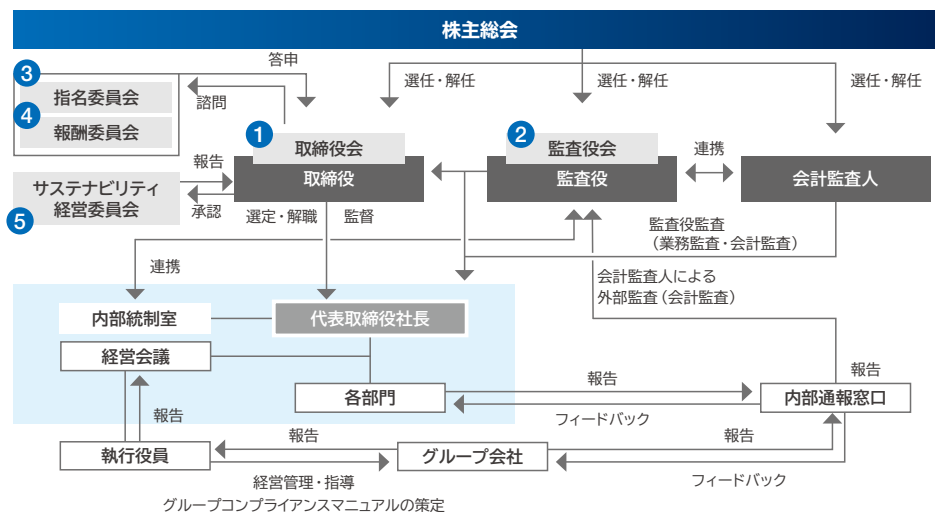
https://www.cac-holdings.com/ir/governance_policy.html



ガバナンスの基本構造と経営執行体制

当社は、経営の透明性および健全性の確保を目的として、取締役会による監督のもと、各委員会および経営執行体制との役割分担を明確化しています。これにより、意思決定と監督の実効性を確保し、ガバナンスの強化を図っています。

ガバナンス体制図



ガバナンスの運用と各機関の役割

当社は、事業環境の変化に迅速かつ適切に対応しながら持続的な成長を実現するため、各機関がそれぞれの役割と責任を担い、相互に連携するガバナンス体制を構築しています。取締役会による重要事項の審議・監督と、監査役会および各委員会による牽制機能を通じて、透明性の高い経営を推進しています。

① 取締役会

コーポレート・ガバナンスの中核として、経営方針および重要事項の決定ならびに業務執行の監督を担っています。経営環境の変化を踏まえ、重要課題に関する議論および意思決定を行っています。

② 監査役会

取締役の職務執行の適法性および妥当性の監査を行うとともに、会計監査人および内部監査部門と連携し、監査機能の充実を図っています。

③ 指名委員会

取締役および監査役の選任・解任に関する審議を行い、専門性や多様性を踏まえた人材の選定を行っています。また、サクセッションプランの観点から経営人材の育成および確保について継続的に検討しています。

④ 報酬委員会

取締役の報酬の妥当性および透明性の確保に向けた審議を行っています。企業価値の持続的な向上に資する報酬体系の構築を目指し、株主利益との連動性を重視した設計としています。

⑤ サステナビリティ経営委員会

サステナビリティに関する重要課題について審議を行い、その内容は取締役会に報告されるとともに、重要事項については取締役会において承認される体制としています。

ガバナンスの実効性向上

当社は、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けて、取締役会運営の高度化や実効性評価の実施をはじめとする継続的な改善活動に取り組んでいます。実効性の高い意思決定と監督機能の発揮を通じて、変化する事業環境への対応力を高めるとともに、持続的な企業価値向上を支えるガバナンス基盤の強化を図っています。

① 取締役会の運営

取締役会は、定期的開催され、経営方針および重要事項について審議・決議を行うとともに、業務執行の監督を担っています。経営環境の変化を踏まえ、重要テーマに関する議論の充実に努めています。

② 2025年度の主な議論テーマ

- 中期経営計画および事業戦略
- M&Aおよびグループガバナンス
- 資本政策および資本効率の向上
- サステナビリティに関する重要課題
- 人的資本戦略および組織体制
- 技術戦略およびAI Transformation (CTO管掌領域)

③ 実効性評価

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、定期的に実効性評価を実施しています。2025年の評価においては、取締役会が適切に機能していることを確認するとともに、議論のさらなる充実に向けて改善に取り組んでいます。

④ トレーニング

取締役および監査役に対しては、外部研修への参加等を通じて、必要な知識の継続的な習得を図っています。

⑤ 報酬の考え方

役員報酬については、企業価値の持続的な向上に資する体系として、株主利益との連動性を重視した設計としています。

資本効率の向上と企業価値創造 —資本コストを意識した経営の推進—

当社は、資本コストおよび資本効率を意識した経営を重要な課題と位置づけ、収益性および資本効率の向上に取り組んでいます。事業ポートフォリオの高度化や付加価値の創出に加え、資本政策の見直しを通じて、持続的な企業価値向上を目指しています。また、株主・投資家との建設的な対話を通じて、経営の透明性向上と説明責任の強化に取り組んでいます。

① 資本コストを意識した経営

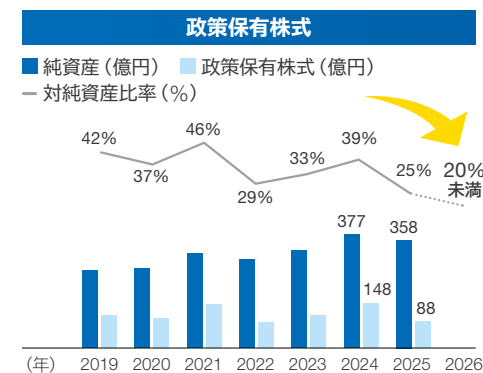
当社は、資本コストを上回るリターンの創出を意識し、収益性および資本効率の向上に取り組んでいます。事業の成長性および収益性の観点からポートフォリオの見直しを行うとともに、資本の最適配分を通じて企業価値の向上を図っています。また、これらの取り組みを通じて、経営における意思決定の質の向上にもつなげています。

② 価値創造のドライバー (AI含む)

AI Transformationの推進や新規事業の創出を通じて、付加価値の高いサービスの提供を進め、収益基盤の強化に取り組んでいます。

③ 政策保有株式

政策保有株式については、戦略的意義および経済合理性の観点から保有の是非を判断し、取締役会において毎年検証を行っています。2025年度には一部株式の売却を実施しており、今後も資本効率向上の観点から見直しを進めていきます。これらの取り組みにより、政策保有株式の縮減を進めています。



④ 投資家との対話

株主・投資家との建設的な対話を重視し、面談や説明会等を通じて得られた意見を経営にフィードバックすることで、意思決定の質の向上を図っています。

役員紹介

2026年3月26日時点

取締役



西森 良太 Ryota Nishimori

代表取締役社長

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務める。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。



大槻 友紀 Yuki Otsuki

取締役（社外）

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務める。日本皮膚科学会認定皮膚科専門医。2021年3月から当社取締役。

主な兼職 東京ビジネスサービス株式会社専属産業医／株式会社Medical Perch代表取締役



酒匂 明彦 Akihiko Sako

取締役会長

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）。

主な兼職 全国情報サービス産業企業年金基金理事長



渡邊 龍男 Tatsuo Watanabe

取締役（社外）

1987年住友生命保険相互会社入社、2004年株式会社オールバウト常勤監査役、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務める。2023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 監査役／株式会社オールバウト社外取締役 監査等委員／株式会社セルム社外取締役 監査等委員



佐別當 宏友 Hirotomo Sabetto

取締役

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。

主な兼職 株式会社シーエーシー代表取締役社長



原田 達也 Tatsuya Harada

取締役（社外）

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）を務める。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）。

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 チームディレクター／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



松尾 美香 Mika Matsuo

取締役（社外）

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）などを務める。2021年3月から当社取締役。

主な兼職 アサヒグループホールディングス株式会社顧問／株式会社船場社外取締役 監査等委員／マニライフ生命保険株式会社社外取締役／株式会社セブン銀行社外取締役

役員紹介

2026年3月26日時点

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などに従事。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。



本多 広和

Hirokazu Honda

監査役（社外）

1997年弁護士登録、阿部・井窪・片山法律事務所入所。2004年米国ニューヨーク州弁護士登録、阿部・井窪・片山法律事務所パートナー（現任）に就任。株式会社魚力の社外監査役や社外取締役を歴任し、2017年3月から当社社外監査役。

主な兼職

阿部・井窪・片山法律事務所パートナー



丹野 伸寿

Shinju Tanno

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。

主な兼職

株式会社シーエーシー監査役



石野 雄一

Yuichi Ishino

監査役（社外）

株式会社三菱銀行（現株式会社三菱UFJ銀行）、プーズ・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。

主な兼職

株式会社オントラック代表取締役

スキルセット

氏 名	取締役会出席状況 （2025年12月期）	監査役会出席状況 （2025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	14回/14回	—	●			●				●
松尾 美香	独立社外 18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	19回/19回				●				●
丹野 伸寿	14回/14回	14回/14回						●		●
本多 広和	独立社外 18回/18回	19回/19回			●		●			
石野 雄一	独立社外 17回/18回	18回/19回	●	●			●			●

執行役員



佐別當 宏友

Hirotomo Sabetto

コアICT担当



中西 英介

Eisuke Nakanishi

新規事業推進担当



神子田 達雄

Tatsuo Mikoda

経営統括担当 兼 経営統括本部長 兼 経営企画部長 兼 CFO (Chief Financial Officer)



松橋 俊信

Toshinobu Matsuhashi

海外統括担当 兼 海外統括本部長



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



鈴木 貴博

Takahiro Suzuki

R&D担当 兼 R&D本部長 兼 CTO (Chief Technology Officer)

コンプライアンス／リスクマネジメント

CACグループは、企業の社会的・公共的責任を強く認識し、社会の理解と信頼を強固なものとすることが自らの持続的な発展につながると考えています。企業としての倫理観や誠実性を高めるため、コンプライアンスやリスクマネジメントに対する方針・体制を定め、その維持に努めています。

コンプライアンス

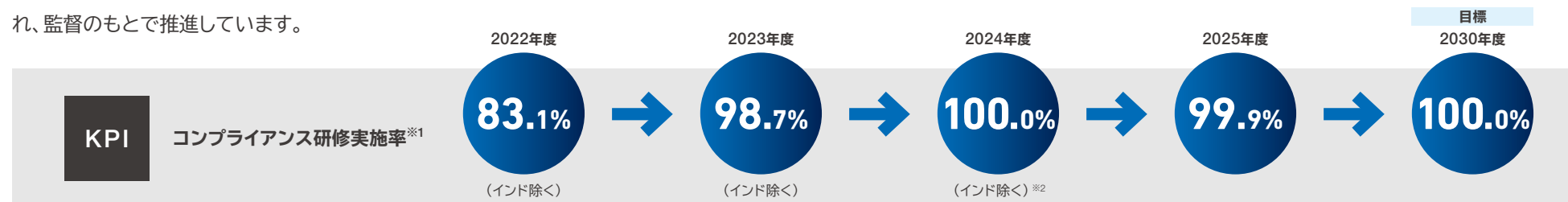
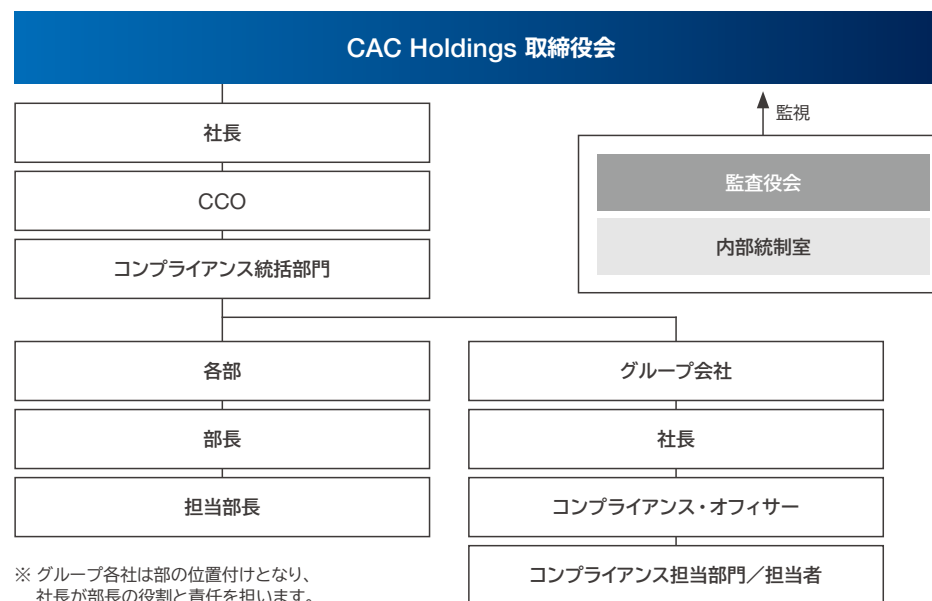
CACグループでは、「法令・諸規則ならびに社会的規範を厳格に遵守し、企業の倫理観や誠実性を高めること」をコンプライアンスと定義しています。「Five Values」に基づき、グループ全体としてのコンプライアンス基本行動指針を定め、コンプライアンス推進体制の整備と、その実践に取り組むことをコンプライアンス基本方針としています。

コンプライアンス推進体制としては、取締役会において指名したチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）の下に、コンプライアンス統括部門として法務コンプライアンス担当を設置しています。CCOはコンプライアンス統括部門を所管し、コンプライアンス統括部門はコンプライアンスについての企画、教育、監督、改善などを実施しています。グループ従業員がコンプライアンス違反の発生またはその恐れのある状況を知った場合には、そのような状況に適切に対応できるよう、コンプライアンス・ヘルプライン制度（内部通報制度）を社内外で運用しています。

また、CACグループは社会の秩序や安全に脅威を与える勢力または団体とは一切関係を持たず、さらにこれらの勢力や団体からの要求を断固拒否し、これらと関わりのある企業、団体、個人とはいかなる取引も行わないことを反社会的勢力排除へ向けた基本的な考え方としています。

また、これらのコンプライアンスに関する取り組み状況については、取締役会に報告され、監督のもとで推進しています。

グループ・コンプライアンス推進体制



※1 CACグループの主要子会社 ※2 インド子会社を含めると57.7%

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、社内には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。

そのため、当社グループでは、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、管理対象となるリスクの内容および推進体制などを明確にしています。リスクを認識・評価し、対応するための推進体制として、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。これらのリスク管理状況については、取締役会に報告され、その監督のもとで管理されています。

● 重要リスクと対応（2025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応に努めています。これらのリスクは企業価値に影響を与える要因として認識し、管理しています。

リスク		当社グループへの影響	対 策
事業環境	競争環境の激化	案件が獲得できず、人員の不稼働による損失やプロジェクト採算の悪化を引き起こす	- 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	売上高上位を占める特定顧客・業種におけるIT投資や経営環境の変動により、業績の振れ幅が大きくなる	- 顧客動向の定常的な把握 - 新規顧客の開拓
	海外事業展開	各国における政治や経済、為替等の動向、様々な法的規制、商習慣、社会的混乱等が、海外での事業活動に悪影響を及ぼす	- 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
	企業買収、出資	買収・出資先の企業について、投下した資金の回収ができない場合や追加的費用が発生した場合、業績や事業展開等に悪影響を及ぼす	- 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
企業運営	資本効率および保有資産の価値	投資有価証券等の保有資産の価値下落が、業績や財政状態に悪影響を及ぼす	- 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	優秀な人材の確保・育成が計画通りに進まず、事業推進に悪影響を及ぼす	- 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	機密情報の紛失、破壊、漏洩等により、社会的信用の低下・失墜や損害賠償責任が発生する	- 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	開発工数や作業工数が超過し、売上原価率が悪化する	- 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
	サービスの中断	システム障害や自然災害、パンデミック等により、各種ITサービスの提供が中断し、業績に悪影響を及ぼす	早期復旧に向けた施策の策定・維持・更新

財務データ

	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	第60期 2025年12月期
売上高(百万円)	52,105	52,521	53,268	49,906	50,683	48,539	47,935	47,971	50,539	52,063	50,588
営業利益(百万円)	1,209	1,202	698	1,426	1,314	1,948	3,697	3,187	3,327	3,394	2,580
経常利益(百万円)	1,080	937	717	1,368	1,257	1,909	3,668	3,158	3,118	3,361	2,392
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	△ 142	2,039	1,100	1,319	1,500	1,669	2,476	2,093	2,473	3,096	3,271
純資産(百万円)	29,293	27,683	32,429	28,857	25,797	26,236	31,398	29,300	32,346	37,714	35,812
総資産(百万円)	51,783	50,344	54,125	46,968	45,626	44,565	47,261	44,213	48,532	54,733	53,719
営業活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 770	892	△ 1,014	3,276	104	1,110	2,902	2,625	594	5,713	1,543
投資活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 2,760	3,233	307	2,362	3,523	1,338	532	△ 591	1,247	△ 1,328	△ 1,339
財務活動によるキャッシュ・フロー(百万円)	△ 796	△ 1,920	△ 2,196	△ 2,310	△ 6,324	△ 1,704	△ 2,930	△ 1,711	△ 2,070	△ 2,855	△ 1,188
1株当たり純資産〈BPS〉(円)	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	2,059.27
1株当たり当期純利益〈EPS〉(円)	△ 7.21	105.54	59.69	71.57	84.83	100.55	146.75	123.60	145.24	181.38	191.32
自己資本当期純利益率〈ROE〉(%)	△ 0.5	7.4	3.8	4.4	5.6	6.6	8.8	7.1	8.2	8.9	9.0
総資産経常利益率〈ROA〉(%)	2.1	1.8	1.4	2.7	2.7	4.2	8.0	6.9	6.7	6.5	4.4
自己資本比率(%)	54.6	53.0	58.6	59.9	54.7	57.0	65.1	64.7	65.8	68.3	65.6
株価収益率〈PER〉(倍)	—	8.38	17.77	13.02	18.50	14.16	9.89	11.59	11.97	9.11	10.75
※株価は、期末終値を使用											
1株当たり配当額(円)	32.00	40.00	36.00	38.00	50.00	60.00	60.00	60.00	80.00	90.00	100.00
配当性向(%)	—	37.9	60.3	53.1	58.9	59.7	40.9	48.5	55.1	49.6	52.3

非財務データ

人員関連

		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	第60期 2025年12月期
社員数(名)	全体	5,202	5,711	5,364	4,821	5,077	4,960	4,249	4,357	4,447	4,653	4,764
	男性	—	4,493	4,147	3,680	3,841	3,717	3,301	3,369	3,397	3,573	3,673
	女性	—	1,218	1,217	1,141	1,236	1,243	948	988	1,050	1,080	1,091
	(女性比率)	—	21.30%	22.70%	23.70%	24.30%	25.10%	28.60%	22.70%	23.60%	23.21%	22.90%

※海外を含むグループの主要子会社

		第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	第59期 2024年12月期	第60期 2025年12月期
平均年齢(歳)	全体	44.4	40.8	40.2	39.5
	男性	46	42.4	41.6	40.9
	女性	41.1	37.2	37.2	36.5
平均勤続年数(年)	全体	14.8	13.8	13.2	11.7
	男性	15.7	15.5	14.7	13.1
	女性	13	10	10	8.9
新卒採用(人)	全体	84	110	132	128
	男性	55	80	91	87
	女性	29	30	41	41
中途採用(人)	全体	67	76	80	161
	男性	30	43	43	112
	女性	37	33	37	49

※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57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	第59期 2024年12月期	第60期 2025年12月期
離職者数(人)	全体	86	71	89	129
	男性	62	43	56	85
	女性	24	28	33	44
日本国籍以外の社員数(人)	全体	48	51	54	56
	男性	28	28	28	30
	女性	20	23	26	26
障害者雇用数(人)	全体	7	10	9	9
	男性	5	7	5	6
	女性	2	3	4	3
執行役員(人)	全体	6	7	8	5
	男性	6	6	7	5
	女性	0	1	1	0

※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57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	第59期 2024年12月期	第60期 2025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	84.5	87.7
	エンゲージメントスコア (平均)	67.3	69.2	69.8	68.5
人材育成投資額 (百万円)		58	82	85	109
人材育成投資 (時間)		45,146	74,477	65,250	20,320
社会貢献費用 (千円)		25,122	26,202	23,955	20,042
社会貢献参加延べ人数 (人)		223	310	250	347
平均月間総労働時間 (時間)		167.7	162.1	159.3	167.4
平均月間法定外労働時間 (時間)		11.5	12.3	10.7	10.8
年次有給休暇取得率 (%)		55.9	64.5	68.7	60.0

※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57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	第59期 2024年12月期	第60期 2025年12月期
消費電力量 (kWh)	469,573	336,209	208,936	187,055

※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57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	第59期 2024年12月期	第60期 2025年12月期
育児休業取得率 (%)	全体	146.7	108.6	125.0	178.1
	男性	73.3	47.1	63.6	117.6
	女性	220.0	166.7	221.4	246.7
育児休業復職率 (%)	全体	66.7	97.7	97.6	98.3
	男性	33.3	97.4	97.6	95.3
	女性	66.7	98.2	97.8	100.0
育児時短勤務利用者 (人)	全体	16	25	21	20
	男性	0	0	0	0
	女性	16	25	21	20
介護休業取得者 (人)		0	0	0	2
介護時短勤務利用者 (人)		0	0	1	2
健康診断受診率 (%)		85.3	91.4	96.4	84.4
健康診断有所見率 (%)		64.1	53.1	56.1	33.6
ストレスチェック実施率 (%)		86	94.8	98.6	98.2
高ストレス者比率 (%)		7.6	10.5	9.5	10.4

※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

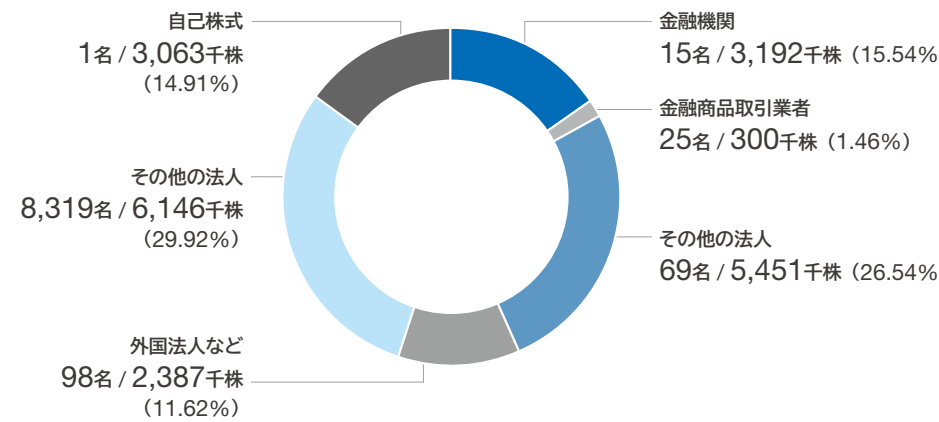
法令順守 (連結データ)	第57期 2022年12月期	第58期 2023年12月期	第59期 2024年12月期	第60期 2025年12月期
コンプライアンス研修実施率 (%)	83.1	98.7	100.0	100.0

株式情報

株式概要（2025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	8,527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（2025年12月31日現在）



大株主の状況（2025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	17.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,491	8.53
CAC社員持株会	526	3.01
株式会社三井住友銀行	484	2.77
光通信KK投資事業有限責任組合	426	2.44
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
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	356	2.04
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	316	1.81
株式会社巴コーポレーション	300	1.72

※上記のほか、2025年12月31日現在の自己株式が3,063千株あります。
※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(2025年12月末)
連結売上高	505億88百万円(2025年12月期)
グループ社員数 (2025年12月31日現在)	4,764名
事業内容	ITサービスを国内外で展開するCAC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

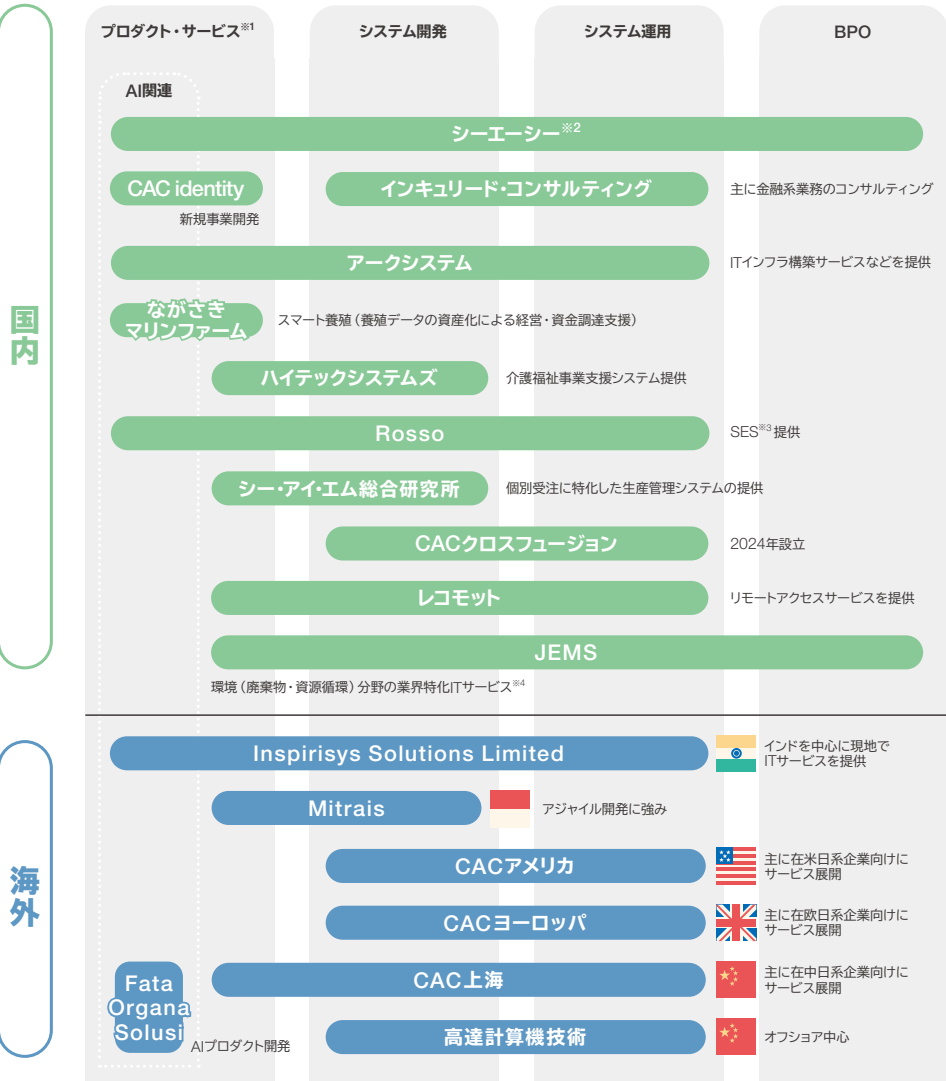
報告対象範囲

- 対象期間: 2025年1月1日～2025年12月31日 (一部、2026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22社 (2025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。

グループフォーメーション (2026年3月26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: SES: システムエンジニアリングサービス ※4: 2026年12月期第1四半期連結会計期間に子会社化

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
- 通期決算発表 - 通期決算説明会			第1四半期決算発表			- 第2四半期決算発表 - 第2四半期決算説明会			第3四半期決算発表		
			- 定時株主総会 - 期末配当支払			中間配当支払					

「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>



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>



個人投資家向けページ

<https://www.cac-holdings.com/ir/individual.html>



サステナビリティページ

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



ポ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